

# Une vision commune porteuse de sens Pour l'Entreprise en Wallonie

Louvain-la-Neuve, le 18 janvier 2022

Le texte qui suit entend établir une vision prospective qui serve de socle à l'action à moyen et long terme de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE). L'équipe de l'UWE y trouvera sa légitimité pour être force de proposition dans l'accomplissement de sa mission, au-delà même des divergences d'opinion spécifiques qui pourraient survenir. Elle s'appuie sur Odyssée 2068, un large exercice de réflexion mené à partir de 2019 par l'UWE. Ce texte, approuvé par le Conseil d'Administration de l'UWE, sera régulièrement revu pour rester le document de référence de sa vision prospective.

## Introduction : une économie au service de la société

Dès son lancement en 2019, les participant-e-s à la démarche *Odyssée 2068* - entrepreneurs, mais aussi membres de la sphère de l'État ou de la société civile - se sont interrogés sur l'état que devait atteindre la Wallonie à moyen et long terme. Dépassant les objectifs incontournables d'attractivité ou de compétitivité, ils ont mis en avant l'idée d'harmonie. La référence au développement durable est explicite puisque, dès 1987, le rapport intitulé *Notre avenir commun*, rédigé par la Première ministre norvégienne Gro Harlem Brundtland pour les Nations Unies, mettait *l'harmonie entre les êtres humains et entre l'être humain et la nature* au cœur du développement mondial. Cette harmonie peut être comprise comme la combinaison réussie de tous les éléments (économiques, sociaux & environnementaux) du système dans lequel les citoyennes, les citoyens et les entreprises s'inscrivent, de la Wallonie à la planète. C'est d'ailleurs dans cette même logique que l'Union Wallonne des Entreprises a fait siens les *Sustainable Development Goals* (SDG-ODD) qui, dans dix-sept domaines, doivent contribuer à assurer la paix et la prospérité pour tous les peuples et la planète.

Ainsi, avec ses partenaires, le monde de l'entreprise en Wallonie veut-il mettre l'économie au service de la société et devenir un modèle de résilience, c'est-à-dire renforcer sa capacité à appréhender les mutations en cours et à relever les défis du futur. Cette Wallonie de l'avenir, lien collectif et projet commun, l'UWE la voit donc à la fois prospère, inclusive et plus respectueuse des équilibres entre l'être humain et la nature.

Pour la Wallonie, la transition vers le développement durable inclut la nécessité fondamentale de la création de valeur, nécessaire notamment pour financer la recherche, réaliser les investissements massifs nécessaires en matière énergétique, mener des politiques relevant favorablement le défi climatique tout en assurant la cohésion sociale et territoriale. Le Rapport Brundtland nous éclaire encore lorsqu'il indique, parmi les sept exigences de la durabilité, la nécessité de disposer d'*un système économique capable de dégager des excédents et de créer des compétences techniques sur une base soutenue et autonome*. Une réconciliation se dessine entre l'esprit d'entreprendre, la finalité de l'entreprise et la conscience sociétale, y compris le droit de chacune et de chacun au bonheur et à la qualité de vie. Celle-ci nécessite l'implication de chacune et de chacun dans la construction de son avenir. Ce qui s'affirme comme une véritable émancipation ne pourra se faire que par l'éducation, ressource essentielle et centrale, et par la formation tout au long de la vie, fondatrices de la place que tout citoyen doit assumer dans la société à laquelle il doit contribuer.

Cette nouvelle Wallonie qui va se construire aura besoin de valeurs renouvelées. Elle les fondera notamment sur sa capacité à se remettre en question et à rebondir face à l'échec. Elle jettera de la sorte les bases d'une nouvelle confiance en soi permettant à chacune et chacun de s'impliquer avec responsabilité, agilité et esprit d'entreprendre pour atteindre des niveaux d'excellence dans une réelle ambition sociétale.

## **Quatre finalités comme autant d'objectifs ultimes**

La vision portée par l'Union Wallonne des Entreprises s'articule autour de quatre finalités :

1. une Wallonie qui fédère et responsabilise l'ensemble de ses acteurs vers la création de valeurs économiques et sociétales, de manière durable ;
2. une Wallonie innovante, leader dans la recherche et l'innovation dans des domaines technologiques ciblés ;
3. une Wallonie attractive, forte de ses talents, prospère et harmonieuse, économiquement et socialement autonome, véritable référence internationale ;
4. une Wallonie qui respecte l'environnement pour préserver une planète accueillante pour les générations actuelles et futures.

L'angle pris est de décrire la Wallonie telle qu'elle résulterait de cette vision et des actions à prendre pour y arriver.

### **1. Une Wallonie qui fédère et responsabilise l'ensemble de ses acteurs vers la création de valeurs économiques et sociétales, de manière durable**

Dans cette vision, ce qui aura vraiment changé en Wallonie, c'est la conviction progressivement acquise par une grande majorité de la population que l'entrepreneuriat et l'entreprise - sous ses différentes formes - sont au centre du développement régional. Ainsi, une meilleure perception de l'entreprise en Wallonie doit marquer le début du redéploiement. Celui-ci ne pourra s'opérer que grâce à une meilleure pédagogie, de l'enseignement fondamental au supérieur -, ainsi que de réels efforts d'ouverture et de transparence menés par les entreprises. Une meilleure attention des autorités, du local au régional, à rencontrer les besoins des entreprises doit également en découler.

C'est autour de l'acte d'entreprendre que l'ensemble des parties prenantes de l'avenir de la Wallonie, société civile, pouvoirs publics, universités, enseignants, pourront se réconcilier et s'impliquer, non seulement moralement, mais aussi en actes. L'obligation de chacun de participer par son travail au bien-être collectif dont il profite aura été revalorisée et renforcée, ramenant le plein emploi en Wallonie. La fraude aura été combattue dans tous les domaines. Une nouvelle gouvernance démocratique se mettra en place. L'élaboration d'une véritable trajectoire d'alliance et de dialogue sera dès lors possible. Elle se traduira par l'adoption d'un plan faitier fédérant l'ensemble des acteurs dans un même effort de transition socio-économique s'inscrivant dans une véritable Stratégie régionale de développement durable (SRDD). Cette trajectoire d'implication des territoires et de mise en œuvre d'un véritable partenariat entre la Région et les territoires va permettre de coconstruire une intelligence et une politique régionale collectives. L'entreprise s'affirmera ainsi actrice de la gouvernance démocratique et du système de vie commun, aux côtés de la sphère publique - élus et administration - et de la société civile. Entreprises et syndicats contribueront au dépassement de la culture de confrontation au profit de la coopération. L'administration sera reconnue pour son efficacité au service de la dynamique économique et du bien-être du citoyen. La convergence des pratiques de performance et d'efficacité fera fait le reste.

Un nouveau modèle de vie et de travail sera élaboré. Plus sain et plus respectueux de l'environnement, il redonnera confiance aux nouvelles générations. De même, une meilleure gestion du vieillissement

aura été mise en place en agissant, au-delà des effets de la loi du 10 août 2015, sur l'âge réel des départs à la retraite, tant au niveau des employeurs publics que des entreprises.

La création de nouveaux outils participatifs aura contribué à rendre confiance aux citoyennes et citoyens. Leur mission sera, à côté de la démocratie représentative, d'accélérer la transition vers un mode de vie équitable et soutenable, permettant aux élus, aux forces économiques et sociales, à la communauté scientifique, au monde associatif et à des citoyens issus du grand public de se rencontrer, de s'écouter, d'échanger et ainsi d'apprendre à gérer ensemble la complexité.

## **2. Une Wallonie innovante, leader dans la recherche et l'innovation et des domaines technologiques ciblés**

Dans cette vision, la Wallonie aura poursuivi les processus de création et le développement d'écosystèmes cohérents de nature à produire de l'innovation à partir de la recherche-développement et d'attirer des investisseurs : clusters, pôles de compétitivité de différentes générations, notamment les *MetaPôles 3.0.*, articulant de la meilleure manière les grandes entreprises et les PME dans une logique d'innovation ouverte : *Corporate Incubators*, entrepreneurs en résidence, etc.

La création d'un *Wallonia Institute of Technology* (WIT), véritable outil structurant de la recherche-développement et de l'innovation, lancé conjointement et cofinancé par le Gouvernement de Wallonie en partenariat avec les entreprises sera probablement à même d'en constituer la ressource la plus dynamique. S'appuyant sur des universités elles-mêmes rénovées, s'inspirant des modèles allemands Fraunhofer, des Instituts Carnot en France, des initiatives flamandes VIB (*Vlaams Instituut voor Biotechnologie*) et IMEC (*Interuniversity MicroElectronics Centre*), cette initiative structurante aura mis fin à la logique de fragmentation de la recherche wallonne. Grâce à la rationalisation de la galaxie des centres de recherche, la Wallonie atteindra désormais une taille critique européenne en matière de R&D. Complémentairement, cette dynamique a constitué un modèle d'intégration pour tous les écosystèmes wallons datant du début du 21<sup>ème</sup> siècle, trop dispersés, trop locaux. Fondé sur la convergence des technologies, orienté vers un futur plus respectueux de la planète, le WIT aura vocation à se saisir de solutions concrètes au profit de la société, par l'intermédiaire des entreprises, en s'appuyant sur les thématiques soutenues par les pôles de compétitivité en ce compris les plans de transition énergétique, stockage d'énergie, captage de carbone à la source, villes durables et neutres sur le plan énergétique. Ces ressources auront favorisé la capitalisation de l'intelligence humaine qui a redonné sens et énergie aux nouvelles générations par leur maîtrise des technologies et leur compétitivité créatrice d'emplois.

Une vision à long terme et la mise en œuvre cohérente de l'innovation dans le domaine énergétique auront permis d'assurer un approvisionnement énergétique durable et abordable pour les entreprises et pour les citoyens, notamment au travers de la mise en place de microréseaux, de l'isolation dans la construction, d'une ambition bien encadrée dans le développement des énergies renouvelables mais également par le biais de politiques de mobilité, de transport, d'aménagement du territoire, de télétravail, etc. Le volet R&D aura été privilégié avec la création d'un centre de recherche de taille critique en capacité énergétique, étudiant les supports de production et les modes de captation de CO<sub>2</sub>.

Dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle, un réel effort de prospective aura permis d'adapter les écosystèmes et les législations au moment opportun pour soutenir l'innovation. L'adaptation du contenu des plans de formation au numérique tant au niveau fondamental que secondaire et supérieur (Hautes Écoles et Universités) aura favorisé l'intégration des compétences de base nécessaires pour former et sensibiliser les jeunes à ces métiers. Un meilleur lien aura été établi entre l'aménagement du territoire et les politiques du numérique afin de faire bénéficier toutes les zones, y compris rurales, des technologies de couverture de pointe. La prise de conscience par les entreprises et les pouvoirs publics des possibilités que les technologies numériques et d'intelligence artificielle représentent pour elles et eux aura constitué une autre étape essentielle du redéploiement

de la Wallonie et permis de faire la différence avec d'autres régions et États en termes de création de valeur. Les technologies numériques (Intelligence artificielle, internet des objets, blockchain, services cloud, impression 3D, data science et leurs successeurs) seront utilisées par les entreprises au service des Wallonnes et des Wallons, formés à ces outils, au cœur d'une économie soutenue par la gestion et l'échange des données. L'anticipation des progrès attendus à cet horizon, en particulier par le développement de l'informatique quantique et la convergence des technologies a permis aux pouvoirs publics et surtout aux entreprises un basculement systémique et global. Celui-ci a augmenté considérablement la capacité à traiter des données, à développer l'informatique contextuelle et à maîtriser au mieux le *big data* dans le respect des libertés individuelles. Ce fut notamment le cas dans le domaine de la médecine où un cercle vertueux s'est ouvert, fondé sur la prévention.

### **3. Une Wallonie attractive, forte de ses talents, prospère et harmonieuse, économiquement et socialement autonome, véritable référence internationale.**

Dans cette vision, l'économie wallonne s'est restructurée fondamentalement. Elle crée désormais suffisamment de valeur ajoutée dans le secteur privé pour compter dans le peloton de tête par rapport aux autres économies européennes. Cette évolution a généré un nouveau regard sur les équilibres belgo-belges. La Wallonie ne dépend plus de financements extérieurs.

Les entreprises se sont largement émancipées des aides et subsides divers provenant des pouvoirs publics. Ce choix a permis aux pouvoirs publics wallons de retrouver des marges budgétaires stratégiques pour répondre aux enjeux collectifs, y compris ceux de l'entrepreneuriat et du développement industriel (recherche, attractivité, énergie, transition bas carbone, infrastructure, qualité de la main-d'œuvre, formation et enseignement, etc.). La dette et l'équilibre budgétaire ne sont plus une préoccupation.

La redéfinition du périmètre de l'État en Wallonie a permis à la fois la concentration des moyens sur des politiques ciblées ainsi que la réorientation des activités vers la sphère productive créatrice de valeur aux bénéficiaires de tous, qu'il s'agisse d'entreprises, de coopératives, d'indépendants ou d'asbl à TVA. La Wallonie a rééquilibré les contributions publiques et privées au PIB et augmenté singulièrement son activité économique assurant ainsi son autonomie financière. Dans le même temps, elle a rendu son secteur public efficient, réactif et ciblé, au service des citoyens et des entreprises.

La qualité de l'enseignement a été considérablement renforcée dans la foulée du Pacte d'excellence de 2017 avec un focus important sur les STEM et l'éducation a été progressivement rendue plus équitable. Les savoirs de base sont maîtrisés et les différences de résultats entre les élèves de milieux socio-économiques différents ont été réduites. Le décrochage scolaire est devenu un phénomène marginal, la plupart des élèves à besoins spécifiques restent désormais dans l'enseignement ordinaire, le climat scolaire et le bien-être à l'école ont été améliorés, les taux de réussite dans l'enseignement supérieur ont été accrus et tous les élèves sont conduits à l'emploi. Le dialogue entre les mondes de l'enseignement et celui des entreprises est devenu très constructif : d'une part, une culture de l'anticipation conjuguée à un système d'éducation mieux articulé avec l'entreprise a été développée, permettant d'éviter les tensions sur le marché du travail (métiers en pénurie); d'autre part, les entreprises sont impliquées dans les choix technologiques opérés pour l'équipement des écoles. L'enseignement en alternance entre les écoles et les entreprises est un outil performant qui concerne une part croissante de jeunes et qui améliore l'ensemble du système éducatif. Le niveau de performances des élèves de l'enseignement qualifiant - désormais davantage prisé - s'est fortement amélioré. Les métiers de l'enseignement, de l'artisanat et de l'accompagnement de vie, en forte demande, ont été revalorisés. Les dispositifs permettant un véritable apprentissage (*upskilling*) ou une réorientation (*reskilling*) tout au long de la vie ont été multipliés, notamment dans le numérique et l'intelligence artificielle, valorisant l'épanouissement et la productivité des personnes plus âgées dans l'entreprise.

La conception et la mise en œuvre de modes de travail innovants pour les travailleurs correspondent davantage à leurs aspirations d'autonomie et de mobilité, ainsi qu'à la demande des entrepreneurs d'établir une relation franche, durable et constructive. La vulnérabilité des entreprises wallonnes en matière de risques liés à la charge psycho-sociale a été minimisée (dépression, *burn out*, etc.) et notamment en s'appuyant sur des innovations sociales et managériales (quatre dimensions du concept NWOW<sup>1</sup>) qui se seront généralisées en entreprise dès les années 2020.

Les mesures prises pour recréer une véritable politique industrielle wallonne, à travers notamment des pôles de compétitivité et la prise de conscience de notre vulnérabilité vis-à-vis des fournisseurs étrangers lors de la crise du Coronavirus, ont permis d'inscrire les entreprises wallonnes dans les dynamiques européenne et internationale. Des plans de redéploiement globalisés et chiffrés ont été mis en œuvre, monitorés et évalués selon des indicateurs précis. Par la stratégie des spécialisations intelligentes, les masses critiques européennes ont été atteintes dans les grands domaines de la santé et du médical, des technologies liées à la transition climatique de l'énergie et de l'environnement ainsi que du *big data*, sans oublier l'industrie existante. Le maintien du leadership wallon dans les sciences de la vie et le renforcement de l'industrie médicale et biopharmaceutique (*Wallonia Bio Valley*) ont été permis grâce à l'excellence de la recherche wallonne, moteur d'innovations, couplée à une intégration accélérée des technologies du numérique et du *big data* dans le domaine de la santé (*MedTech*). Ce résultat a été atteint par la stimulation de startups numériques et de l'IA, mais aussi par le développement d'interfaces entre les hôpitaux et l'industrie, ainsi que par une maîtrise plus grande du numérique de pointe par les métiers médicaux.

La décentralisation des soins à domicile et la domotique spécifique résultant du vieillissement ont également stimulé la création de valeur grâce à une formation accélérée aux métiers émergents : décodage des capteurs, écoute des patients, etc.

Tous ces facteurs de développement et ces initiatives porteuses ont contribué à l'image d'une Wallonie plus éduquée, mieux formée, créative, attractive de talents, multilingue, hub digital, acteur de poids sur la scène européenne et mondiale dans certains secteurs clés.

#### **4. Une Wallonie qui respecte l'environnement pour préserver une planète accueillante pour les générations actuelles et futures**

Dans cette vision, la Wallonie a récolté les fruits de sa forte implication dans les efforts pour répondre aux défis de la planète : l'exploitation durable des ressources naturelles, réponses concrètes au changement climatique, mise en place d'une nouvelle alliance économie-environnement autour d'une société bas-carbone, etc. Elle s'est inscrite résolument dans les Objectifs de Développement durable (SDG), dans le Green Deal européen, ainsi que dans leurs plans successifs déclinés au niveau wallon. Ainsi, la Région a-t-elle mis en place une politique énergétique durable, restauré sa biodiversité et dispose désormais d'une mobilité durable. Ces objectifs ont été atteints à la fois par les investissements de recherche-développement consentis et par les changements radicaux de comportements de la part des acteurs et des citoyens.

L'intégration des externalités éthiques, sociales et environnementales dans les indicateurs de performance des entreprises a été décisive et s'est transformée en facteurs positifs majeurs de compétitivité à long terme. Le repositionnement de l'être humain au centre de la réflexion, y compris de la pensée économique par l'utilisation de nouveaux indicateurs de richesse et de prospérité en complément du PIB, a été essentiel. Cette nouvelle approche a permis la redéfinition de l'économie comme modèle systémique, c'est-à-dire basé sur une croissance structurée autour du bien commun, de nouveaux modèles et écosystèmes d'affaires qui intègrent l'économie circulaire et toutes ses composantes (écoconception, économie de la fonctionnalité, économie du partage ou collaborative, etc.) ainsi que les enjeux de la digitalisation dans la chaîne de valeurs. L'entreprise ainsi redéfinie

---

<sup>1</sup> Dimensions du NWOW : #

comme outil de création d'un progrès économique et sociétal durable et globalement responsable y a contribué grandement. Ces nouvelles configurations sont fondées sur l'efficacité.

Une nouvelle stratégie d'implantation des entreprises sur le territoire a été mise en place, plus flexible et davantage en adéquation avec les autres besoins tels que le logement, l'environnement, les productions d'énergies, les nœuds et chaînes de mobilité. Les objectifs de densification du territoire et de réduction de l'étalement urbain ont été atteints, les villes ont été rendues plus attrayantes et plus vertes pour devenir des endroits où l'on veut à la fois vivre et travailler.

Les citoyens comme les entreprises ont adhéré à un modèle de vie et d'alimentation plus durable, fondé sur une nouvelle éthique, une nouvelle rationalité, une nouvelle confiance. L'augmentation du niveau de transformation des productions agroalimentaires permet l'accroissement de la maîtrise des filières, leur transparence, le contrôle de qualité ainsi que la plus-value qui y est liée. Un ministère transversal de l'Alimentation durable a été créé, intégrant le département wallon de l'Agriculture, compétent pour toutes les matières qui ne relèvent pas de l'Europe mais en convergence avec elle, et porteur d'une logique de coconstruction des politiques régionales avec les producteurs. Une coordination accrue des outils et des structures régionales dans le secteur de l'alimentation, ainsi que du contrôle et de la sécurité sanitaires, a permis de construire une stratégie commune plus efficace, plus juste et plus durable, prenant en compte le bien-être animal en amenant à une alimentation respectueuse et saine pour toutes et tous.

Les soins de santé s'appuient désormais sur une éthique de responsabilité individuelle face à la société, donnant la priorité à la prévention tout en se gardant des capacités de répondre aux urgences, dans un dialogue constant et concerté entre le public et le privé.

### **Conclusion : des générations volontaristes pour un avenir maîtrisé**

La Wallonie de cette vision s'est construite à partir des nouvelles ressources qu'elle avait été capable de mobiliser, notamment à partir des initiatives de l'Union Wallonne des Entreprises et de ses partenaires : entrepreneurs, bien sûr, mais aussi fonctionnaires, chercheurs, travailleurs, syndicalistes, enseignants, médecins et membres de la société civile unis dans une nouvelle vision des droits et devoirs citoyens.

Cette Wallonie du renouveau fait sienne l'idée que l'entreprise, sous ses différentes formes, et l'esprit d'entreprendre étaient au cœur de toute création de valeur et de toute recherche de bien-être collectif. Cette entreprise plus soucieuse de l'innovation constante et soutenue, plus respectueuse de la biosphère, plus responsable sur le plan sociétal est devenue le moteur du redéploiement et du succès de la Wallonie.

Ainsi, la Wallonie dans son ensemble partagera une vision commune porteuse de sens. Son mode de fonctionnement devenu moins individualiste sera basé sur une collaboration constructive, tolérante et garantissant les libertés individuelles. Ces valeurs mobilisatrices désormais bien ancrées traceront, génération après génération, la voie volontariste de toutes et tous pour un avenir maîtrisé dans lequel la Wallonie est redevenue une des régions les plus prospères et une des sociétés les plus harmonieuses d'Europe, où chaque citoyen peut apprendre, se développer, se sentir utile (définir et assumer son rôle sociétal) et assurer l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée.