



## Entre peur et confiance, le modèle des comportements wallons

Philippe Destatte  
directeur général de l'Institut Destrée

4 août 2014

---

En novembre 2004, un cercle de réflexion de trente personnalités [1] provenant d'horizons différents s'est constitué, à l'initiative de l'Institut Destrée, avec pour volonté de réfléchir aux moyens de lever les obstacles qui continuent à affecter le développement en Wallonie. Ce Collège régional de Prospective de Wallonie, comme il s'est désigné sur le modèle de celui de Poitou-Charentes, a tenu une bonne trentaine de séminaires d'une journée, organisé deux colloques, – l'un sur les services publics [2], l'autre sur l'éducation [3] –, mené un exercice de prospective intitulé *Wallonie 2030* [4], organisé un congrès [5] et lancé deux appels au monde politique [6]. Ces initiatives lui ont permis de dialoguer avec plusieurs centaines d'acteurs et de décideurs autour d'un modèle d'analyse qu'il s'est construit. Ce modèle est régulièrement utilisé comme grille de lecture par les membres du Collège régional de Prospective de Wallonie dans leurs propres travaux et j'ai pu à nouveau mesurer l'intérêt qu'il suscitait en m'y référant lors de deux interventions récentes. La première au colloque de la Société wallonne de l'Évaluation et de la Prospective, le 15 mai 2014 [7]. Et la seconde, en clôture de la journée d'étude organisée par Mielabelo et l'Institut Destrée sur *L'Excellence opérationnelle dans les services publics*, le 11 juin 2014 [8]. Les réactions vraiment enthousiastes que la présentation de ce modèle a générées constituent autant de raisons d'y revenir ici.

### 1. L'avenir souhaité est déjà présent dans un certain nombre de nos comportements

La réflexion du Collège régional de Prospective de Wallonie s'est, d'emblée, réalisée avec la conviction que la Région est à la croisée des chemins, à un moment particulier de son histoire dans la mesure où elle est engagée dans une transition à double titre. D'une part, comme toute région européenne, elle s'inscrit dans la mutation des sociétés industrielles vers celles, post-industrielles, de la connaissance et de l'apprentissage. D'autre part, la Wallonie a quitté partiellement sa logique de déclin de région de tradition industrielle, jadis affectée à la fois par le manque de moyens financiers et humains de reconversion et de capacité d'autonomie. Peut-être d'ailleurs a-t-elle entamé son redressement structurel depuis le milieu des années quatre-vingt, comme le rappelait d'ailleurs le Ministre-Président Paul Magnette lors de son discours d'investiture au Parlement wallon, ce 23 juillet [9], hypothèse que j'avais soulevée dans un exposé à l'OCDE en décembre 2000. [10]

Les membres du Collège régional ont donc conscience que deux Wallonie, avec deux systèmes culturels, se déploient sous leurs yeux : celle de l'ancienne vision industrielle qui n'en finit pas de se replier et de souffrir. Celle du renouveau qui, progressivement, prend la place de la première. Cette analyse nous a donc fait

concevoir une prospective nuancée dans laquelle l'avenir souhaité est déjà présent dans bon nombre de nos comportements [11] et qu'il faut renoncer à ne considérer le souhaitable que dans le futur. Néanmoins, la cohabitation de ces deux Wallonie entre elles est d'autant plus difficile qu'elle se fait au sein de toutes les institutions, toutes les organisations – en ce compris les entreprises – toutes les familles et chacun des individus. Cette cohabitation est donc en nous mêmes et nous inscrit, à des moments différents et successifs, dans l'une ou l'autre culture. Dès lors, n'en doutons pas, elle est difficile à vivre...

Dès le début de l'aventure institutionnelle wallonne, en 1975, lors du premier « gouvernement wallon » présidé par Alfred Califice, son ministre de l'économie, Jean Gol s'interrogeait d'ailleurs pour savoir *quelles politiques, quels comportements, quelle éthique, peuvent assurer à notre région une transformation bénéfique ?* [12] Vingt ans plus tard, le professeur Robert Halleux, spécialiste des questions sidérurgiques et d'innovations, avait lui aussi relevé que *l'effondrement, par pans entiers, des industries traditionnelles a engendré, en Wallonie, une profonde crise morale* [13]. Cette dernière a profondément affecté le système de valeurs. Or, la conscience collective forme un système déterminé, qui a sa réalité distincte, sa vie propre et se transforme de génération en génération, en pesant sur l'individu. Le Collège régional de Prospective de Wallonie a donc estimé qu'il y avait un travail à faire sur la culture, sur les comportements et déterminants culturels communs et sur ce qu'il y a derrière, notamment l'héritage, sinon le poids de l'histoire. Ainsi, dans la grille de lecture du Collège régional de Prospective, la question de la culture apparaît-elle fondamentale. L'étude du système de valeurs [14] y a été jugée essentielle à la compréhension des enjeux économiques et sociaux ainsi qu'à l'analyse du changement social. L'idée qui y a été retenue, c'est que, pour passer à l'action, il faut d'abord agir sur les mentalités : on ne peut travailler au développement économique de la Wallonie sans prendre en compte ses habitants, individuellement et collectivement. Il s'agit de se poser la question des valeurs collectives auxquelles on adhère, et de les confronter à l'aune du changement que l'on veut induire.

## **2. Les obstacles au développement wallon : un système stable qui se perpétue ?**

Utilisant un modèle de décodage de la culture, fourni par un de ses membres, Jean-Louis Dethier, permettant l'analyse du comportement concret d'acteurs stratégiques du développement wallon, le Collège a étudié des situations précises depuis dix ans [15] afin d'identifier des comportements caractéristiques de groupes d'acteurs essentiels : les acteurs économiques et de la recherche, les administrations et les décideurs politiques, les associations, les acteurs de la formation et de l'enseignement, les travailleurs et leurs organisations représentatives. Les résultats de ces travaux ont permis de formuler une vingtaine de comportements spécifiques à chaque catégorie d'acteurs. Un travail collectif de validation de ces comportements, d'identification de leur côté négatif ou déficient, de regroupement et de recherche de transversalités (mobilité, éthique, responsabilisation, etc.) a permis de dresser un tableau global de facteurs de développement estimés pertinents et stratégiques et de regrouper ces données en treize obstacles majeurs.

### **2.1. Une insuffisance généralisée de culture du risque et du changement (déficit de systémique et d'anticipation)**

Les décideurs politiques, administratifs ou économiques n'intègrent pas suffisamment les dimensions extérieures à leurs champs d'action. Ils n'élaborent pas de vision large et anticipative pour fonder leurs stratégies. Dès lors, ils sont forcés de réagir sous la pression des événements du temps court, à la recherche de résultats concrets et immédiats. Ne comprenant pas convenablement la complexité des interactions et les composantes du système qui les entoure ainsi que la place qu'ils y occupent, ils sont condamnés à prendre des décisions inadéquates. Ce type de comportement est également présent dans d'autres milieux, notamment associatif et de l'enseignement ainsi que de la formation.

### **2.2. Une absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs**

Les décideurs politiques et administratifs ne définissent pas et ne communiquent pas avec suffisamment de clarté les objectifs, les résultats attendus et le rôle des différents acteurs. L'absence d'une véritable contractualisation entre les parties prenantes nuit à la responsabilisation des acteurs. La contractualisation nécessite reconnaissance mutuelle, donc différenciation et distance entre les parties contractantes, mais aussi autonomie dans le choix des modalités d'exécution. Cette absence de contractualisation touche également le monde associatif.

### **2.3. Une faiblesse de préparation des décisions et d'attention à leur appropriation par les acteurs**

Les décideurs politiques annoncent ou prennent des décisions insuffisamment préparées en termes d'analyse coût/bénéfice, de faisabilité, de capacité de prendre en compte les positions et les attentes des citoyens. La faiblesse de préparation nuit à la mise en œuvre et à l'appropriation de la décision par les acteurs. Ce comportement, particulier au monde politique, provoque une mise en cause de la crédibilité des gouvernants et a des conséquences sur l'ensemble des acteurs. Le rôle des médias est à prendre en compte pour expliquer ce type de comportement.

### **2.4. Un affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique (travail au noir, détournement d'asbl, etc.)**

Une série de comportements dont le but final est souvent l'augmentation de ses gains ou de ses avantages acquis de manière illégitime voire illégale témoignent de l'affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique. Cette absence de souci du bien collectif peut, par exemple, prendre la forme du travail au noir – dont peuvent profiter des travailleurs, des acteurs économiques, la population – ou du détournement de l'objet social d'une asbl par les citoyens. Norme, éthique et déontologie sont aussi mises en cause dans les champs de l'administration, de la politique et de la formation.

## **2.5. Des immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi et du marché**

Les Wallons sont peu mobiles, or la mobilité doit devenir un élément-clé de l'évolution de la société wallonne. Il faut être prêt à se déplacer pour se former, pour étudier (Programme Erasmus, etc.), pour trouver du travail, pour faire des affaires. Il faut également être prêt à bouger mentalement, s'ouvrir, se remettre en question. L'absence de mobilité peut être liée à un problème d'éducation et de formation (les élites bougent) et peut être mise en liaison avec une tendance au développement à outrance de services dits de proximité.

## **2.6. Une absence de réelle mise en projet personnel des individus au profit d'images stéréotypées**

Beaucoup de Wallons choisissent leur orientation professionnelle en fonction de l'image d'un métier. Cela provoque l'engorgement dans certaines professions, des carences dans d'autres – notamment scientifiques –, la dévalorisation des métiers manuels. Ce comportement pose le problème de la difficulté pour l'individu de se mettre en projet. Il faut choisir ses études en fonction d'une analyse. La culture de la mise en projet, liée à celle de la responsabilisation, est fondamentale dans les champs de la formation et du travail, mais déterminante également dans le domaine de l'associatif, du politique et de l'entreprise.

## **2.7. Une difficulté des travailleurs à se responsabiliser parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions**

Les travailleurs, parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions, ne se considèrent pas comme acteurs responsables de leur devenir. Une distance se creuse entre l'intérêt général de l'entreprise ou de l'organisation et l'intérêt du travailleur qui manque à la fois de motivation et d'implication dans l'avenir commun. Cette absence de responsabilisation est préjudiciable tant dans les entreprises que dans la fonction publique.

## **2.8. Une autosatisfaction et une sous-estimation des vrais problèmes en matière sociale (pauvreté)**

Les Wallons sont a priori satisfaits et fiers de leur système social, considéré par eux comme « le meilleur système social du monde ». Toutefois, ils sous-estiment gravement ses manquements et sa dégradation (dualisation, paupérisation, manque de formation continue, discrimination à l'embauche, etc.). Or, dans certaines sous-régions de Wallonie, la situation sociale apparaît catastrophique.

## **2.9. Un enfermement des partenaires sociaux dans des jeux de rôles traditionnels**

S'il est clair que la Wallonie est marquée par une culture syndicale, ce n'est pas tant les organisations syndicales qu'il s'agit de stigmatiser que l'enfermement de l'ensemble des partenaires sociaux, y compris les organisations patronales, dans des jeux de rôles traditionnels. La concertation sociale semble à bout de souffle. La fin de l'immobilisme passe par une implication constructive et une nouvelle responsabilisation des partenaires sociaux.

## **2.10. Des réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants**

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation, le réflexe d'attachement aux piliers datant du XIX<sup>ème</sup> siècle entraîne des coûts exorbitants liés à la multiplication des réseaux et des filières concurrentes. La mise en œuvre du décret Bologne, ainsi que le regroupement des universités en Académies, à l'initiative de la ministre Françoise Dupuis, en ont constitué les derniers avatars. Ce réflexe reste aussi largement présent dans les champs du secteur associatif, du politique et de l'administration.

## **2.11. Une incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariats et en réseaux**

L'individualisme poussé à l'extrême et à tous les niveaux provoque l'incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariats et en réseaux. Ce comportement est particulièrement préjudiciable dans le domaine de la recherche et de la formation, où beaucoup préfèrent être responsables dans une petite structure que de participer à un projet ambitieux où, peut-être, ils pèseront moins. Il en est de même dans le domaine économique.

## **2.12. Une absence de continuité entre l'industrie traditionnelle et les secteurs innovants**

La tendance actuelle consiste à tout miser sur l'innovation et les nouvelles technologies quels qu'en soient les secteurs d'activité. On assiste ainsi à une déconnexion entre les secteurs nouveaux et les secteurs anciens, provoquant une perte de sens mais aussi de tradition industrielle et de *know-how*. Cette évolution affecte l'identité économique de la Wallonie et accroît la désorientation et l'incompréhension de ses acteurs économiques.

## **2.13. Un manque de clarté des missions des opérateurs de services au public et aux entreprises**

Les missions des opérateurs de service au public et aux entreprises sont parfois si peu claires que citoyens et entrepreneurs ne savent pas où s'adresser pour obtenir l'information ou pour se mettre en règle. Cette question est liée à l'absence de transparence et à la faible accessibilité des opérateurs.

A l'issue de ces travaux, menés de 2005 à 2009, le Collège a émis l'hypothèse que les obstacles au développement de la Wallonie ont eux-mêmes généré un système qui est stable et qui se perpétue. La pérennisation de ce système s'incarne bien dans deux formules bien connues : l'une liégeoise – *on za toudi bin fé comme çoulà* -, l'autre hennuyère – *ça n'pou mau...*

## **3. Le modèle des comportements wallons inadaptés**

Après avoir recomposé les différents modèles dans leurs aspects traditionnel et souhaité, le Collège régional de Prospective de Wallonie s'est attaché à réaliser une synthèse de l'ensemble en prenant dans les différents types d'obstacles les éléments les plus déterminants en termes d'effets sur le développement. Cette synthèse a pris la forme de deux systèmes cohérents – un système dit « traditionnel » ou

« inadapté » et un système, dit souhaité ou « offensif » – composés d'un volet « effets sur le développement » et d'un volet « comportements ».

Pour passer à la phase stratégique, une reconceptualisation a été opérée : les modèles ont été réorganisés, puis simplifiés en cinq comportements inadaptés centraux et cinq comportements souhaités centraux, réunis au sein d'un tableau et associés aux cinq obstacles initiaux. On dispose ainsi d'un modèle finalisé des comportements wallons inadaptés :

## Modèle des comportements wallons inadaptés



Dans ce modèle des comportements inadaptés, on retrouve, dans le cercle moteur des renforcements, une série de comportements collectifs ou individuels qui alimentent directement le système et se soutiennent les uns les autres. Il s'agit des stratégies réactives défensives, de l'acceptation de certaines transgressions, de la préoccupation prioritaire des piliers et autres groupements établis de se « répartir le gâteau », de l'isolement de chacun sur son propre territoire et de la fixation sur l'immédiateté. Ce cercle négatif de comportements engendre quatre autres groupes de comportements. Le premier groupe comprend le manque de vision partagée, le rejet de la gouvernance délibérative, le mépris de l'autre, le renvoi du problème à d'autres, en particulier à l'autorité publique. Le deuxième groupe est celui de la prise de décisions à court terme. Le troisième porte sur l'avantage donné aux infrastructures matérielles sur l'immatériel, l'enfermement dans le cadre existant, la rigidité, l'immobilité, la non adaptabilité et l'attentisme. Le quatrième groupe de comportements est lié à la notion d'auto-référencement, d'un recours important aux ingénieries sociale et fiscale ainsi que la propension des décideurs à trop céder à des intérêts particuliers.

Une première série de conséquences ont été dégagées de l'analyse par le Collège régional de Prospective de Wallonie : l'inadaptation des décisions et des stratégies, l'absence de réponses aux enjeux collectifs, l'inapplicabilité de certaines décisions, l'inadéquation entre attentes et réponses, entre besoins et ressources, la primauté de l'intérêt particulier. Ces conséquences génèrent des disparités croissantes qui sont aussi renforcées par le manque de mobilisation optimale des ressources. Dans cette logique, tout concourt à la prise de retard de la Wallonie dans son développement. Comme moteur de ces effets négatifs, un cercle vicieux se dessine au niveau des acteurs où se conjuguent une série d'effets négatifs liés à la culture : le renforcement de l'isolement, des clivages, des jeux institutionnels, le renfermement sous-régional, la duplication des structures.

Fonctionnant dans un contexte d'incertitude institutionnelle réelle sur l'avenir de la Belgique, occasionnant des effets budgétaires – potentiels ou réels – nés de relations difficiles avec la Flandre et avec Bruxelles, le système wallon des comportements inadaptés génère la peur et le raidissement des acteurs qui le vivent, mécanisme qui accélère encore ses effets et tend à contracter la Wallonie sur elle-même.

#### 4. Le modèle des comportements wallons souhaitables

De même, un modèle des comportements wallons souhaitables a été reconstruit, non par effet miroir, mais en suivant le même processus d'identification des stratégies pour surmonter les obstacles au développement wallon. Dans le modèle souhaité, le moteur du système est dans le cercle devenu vertueux : appropriation, épanouissement, confiance, fédération des acteurs, polarisation des projets.

### Modèle des comportements wallons souhaitables



Ces effets entraînent la restauration de la crédibilité et de la légitimité des autorités publiques, une mobilisation des ressources appropriées aux enjeux, la mise en œuvre de stratégies et de projets innovants répondant aux besoins de façon durable. Ces éléments permettent la stimulation de la croissance, la création de richesses et de valeurs, le développement durable. Cette croissance se fait par ailleurs avec le concours d'organismes qui orientent et soutiennent le développement. Dans le système souhaitable, les comportements moteurs deviennent : l'adhésion à l'éthique et aux lois de la société, la prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun, la réelle coopération entre acteurs différents, la volonté de sortir de son univers de référence, la mise en œuvre de stratégies proactives offensives.

En termes de comportements d'acteurs publics, privés ou de la société civile, ces comportements positifs nouveaux en entraînent d'autres : la définition d'une vision et d'une stratégie réfléchie, l'utilisation maximale des points forts de la Wallonie et de ses potentialités, l'anticipation des menaces, l'investissement dans l'immatériel, l'innovation, la créativité, le soutien des initiatives innovantes. Dans le nouveau système, l'auto-référencement fait place à la définition des champs d'action des acteurs, à l'évaluation externe, à l'adhésion à l'éthique et aux lois, à la reconnaissance et à la valorisation de l'autre. Participation, délibération et préoccupation sociétale des acteurs remplacent le renvoi des problèmes à d'autres et le penchant des décideurs à céder aux intérêts particuliers.

### **Conclusion : la Wallonie entre peur et confiance**

Si les deux modèles apparaissent comme assez caricaturaux voire naïfs, particulièrement celui présentant les comportements inadaptés, c'est parce que la Wallonie est, nous l'avons d'emblée souligné, déjà dans une forme de transition. Dans un mode de description systémique, le modèle est cohérent et fonctionne si tous les éléments s'articulent. Actuellement, on trouve des zones et des moments où la Wallonie s'inscrit déjà dans la nouvelle culture, d'autres où elle fonctionne toujours avec l'ancienne. La transition est bien en cours, même si nous percevons une évolution encore trop chaotique.

L'élaboration de ces modèles n'a constitué pour le Collège régional de Prospective de Wallonie, qu'une étape, un moment dans une réflexion prospective qui le portait vers l'établissement d'un processus de transformation, en définissant des axes stratégiques et des actions pilotes permettant aux différents acteurs-cibles de passer d'un système à l'autre. Cela tout en tenant compte de cette transition déjà en marche dans certains secteurs ou chez certains acteurs de la société wallonne. Ce moment, en amont du lancement de l'exercice *Wallonie 2030*, a permis de disposer d'une grille de lecture qui a été discutée et validée par de nombreux acteurs au sein des fabriques de prospective dans le cadre des travaux sur les bifurcations de la société wallonne, mais qui, depuis, reste chez eux comme un moyen de lire les événements et les stratégies qui surviennent ou éclosent en Wallonie.

Dans cette évolution, ce qui n'a pas changé, c'est la tension entre la peur et la confiance qui, successivement, animent les acteurs.

Le 25 mars 2011, au Palais des Congrès de Namur, lors de la clôture du congrès Wallonie 2030 du Collège régional de Prospective de Wallonie, j'avais indiqué que le

projet wallon, tel qu'il avait été reformulé par André Renard, Fernand Dehousse, François Perin et d'autres lors du lancement du Mouvement populaire wallon, cinquante ans auparavant, le 27 mars 1961, n'avait que très partiellement réussi. Certes, la Wallonie dispose d'un Parlement wallon, d'un gouvernement, d'un Conseil économique et social, d'une Société régionale d'Investissement, de toutes les institutions qui constituent un Etat fédéré et en représentent la souveraineté, pour écrire comme le faisait le Ministre-Président Guy Spitaels.

Mais je rappelai aussi que ce projet a partiellement échoué car le nombre de personnes sans emploi, le nombre de personnes sous le seuil de pauvreté, le nombre de personnes en situation d'illettrisme dont nous avait entretenu la Direction interdépartementale de la Cohésion sociale du SPW, le Forem, le Réseau wallon de Lutte contre la Pauvreté, Lire et écrire Wallonie, étaient insupportables. Je notai également qu'à mon sens, ce projet wallon a aussi partiellement échoué car il n'a pas été capable de créer et encore moins de maintenir la confiance en la Wallonie : ni la confiance des acteurs wallons entre eux, ni la confiance en l'avenir. Ainsi, la confiance apparaissait à la fois comme le maître-mot de la journée et la condition principale pour la conception d'un nouveau projet et donc d'un contrat sociétal en Wallonie [16].

C'est de ce même mot-clef de *confiance* que le nouveau président du gouvernement wallon a fait le leitmotiv de sa Déclaration de Politique régionale du 22 juillet 2014. *La confiance ne se décrète pas, a affirmé Paul Magnette, elle se construit, pierre par pierre, à la faveur des échecs surmontés et des réussites accumulées. La confiance, on la doit à tous ceux qui entreprennent dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Il n'appartient donc qu'à nous de la raffermir et de rendre à notre Région, aux femmes et aux hommes qui y vivent et qui y travaillent, l'humble fierté d'être Wallons* [17].

Pour ma part, c'est de bon augure. Car la logique de restauration de la confiance régionale d'un nouveau gouvernement peut constituer une rupture par rapport à la politique de peur de l'autre et des rapports de force menée par ses prédécesseurs Jean-Claude Van Cauwenberghe et Rudy Demotte. Ce signal pourrait augurer d'une logique de dialogue et de contractualisation avec les acteurs, politique respectueuse et ouverte, telle qu'Elio Di Rupo l'avait dessinée en 1999, avec le Contrat d'Avenir pour la Wallonie.

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

[1] Bruno Antoine, Michel Bodson, Laurent Bosquillon, Philippe Busquin, Bernard Caprasse, Luc Chefneux, Hans-Günther Clev, Marcel Crahay, Benoît Derenne, Philippe Destatte, Jean-Louis Dethier, Bernard Fierens, Jacques Germay, Michel Goffin, Pierre Gustin, Yves Hanin, Florence Hennart, Dominique Hicguet, Marc Installé, André Lambert, Fabienne Leloup, Pierre-Jean Lorens, Dominique Loroy, Pierre-Yves Maniquet, Luc Maréchal, Philippe Maystadt, Michel Molitor, Bernadette Mérenne, Basilio Napoli, Martin Niedermayer, Charles-Ferdinand Nothomb, Bernard

Paque, Vincent Reuter, Filippo Sanna, Marie-Hélène Ska, Bernard Van Asbrouck. Toutes ces personnalités interviennent à titre purement personnel et n'engagent donc pas leurs entreprises ou institutions.

[2] *Le rôle et la gestion des services publics face aux mutations du XXIème siècle*, Château de La Hulpe, 9 novembre 2009.

[3] *Culture du changement, responsabilisation et créativité : défis de l'éducation tout au long de la vie*, Namur, Cercle de Wallonie, 13 février 2009.

[4] Lancé en avril 2010 *Wallonie 2030 : anticiper les bifurcations stratégiques et choisir les comportements positifs*, a consisté à décrire une série de domaines choisis, étudiés dans des fabriques de prospective et pilotés par des membres du Collège, la trajectoire passée et future de chaque domaine et d'en tirer des pistes de stratégies pour la société wallonne. Le résultat transversal de ces travaux fait apparaître la nécessité d'ouvrir un partenariat stratégique régional à partir de la société civile, des entreprises et des administrations afin de préparer un dialogue avec les forces politiques wallonnes et de préparer les pistes d'un contrat sociétal pour la Wallonie dans un cadre renouvelé.

[5] *Congrès Wallonie 2030, Vers un contrat sociétal pour la Wallonie dans un cadre de régionalisation renouvelé*, Namur, Palais des Congrès, 25 mars 2011.

[6] *Appel pour un contrat sociétal wallon*, Namur, Collège régional de Prospective de Wallonie, 28 février 2011. - *Principes destinés à guider l'élaboration et la mise en œuvre de la prochaine déclaration de politique régionale de Wallonie*, Namur, Collège régional de Prospective de Wallonie, 27 mai 2014.

[http://www.college-prospective-wallonie.org/Principes\\_DPR-2014.htm](http://www.college-prospective-wallonie.org/Principes_DPR-2014.htm)

[7] Philippe DESTATTE, *La prospective en Wallonie, Réalisations concrètes et occasions manquées*, Intervention au colloque *L'évaluation et la prospective en Wallonie et à Bruxelles, Trop de consensus, pas assez de controverses !*, organisé à Louvain-la-Neuve le 15 mai 2014 par la Société wallonne de l'Évaluation et de la Prospective.

[8] Ph. DESTATTE, *Vers une nouvelle génération administrative en Wallonie*, Intervention en clôture de la journée d'étude *L'excellence opérationnelle dans les services publics*, organisée par Mielabelo et l'Institut Destrée, Palais des congrès de Namur, 11 juin 2014.

[9] Parlement wallon, Session extraordinaire 2014, Compte rendu intégral, Mercredi 23 juillet 2014, p. 4. Doc. (SE 2014) CRI N°4.

[10] Sur cette interrogation, voir mon intervention à l'OCDE à Paris les 11 et 12 décembre 2000 *Prospectives territoriales, réformes institutionnelles et gouvernance : le cas de la Wallonie*, reproduite dans Philippe DESTATTE, *Les questions ouvertes de la prospective wallonne ou quand la société civile appelle le changement*, dans *Territoires 2020, Revue d'études et de prospective de la DATAR*, n°3, Juin 2001, p. 139-153. – Arnaud DECLETY, *La Wallonie à un tournant*, dans *Wallonie* 86, N°3-4,

p. 177-185. – Philippe DESTATTE et Marnix BEYEN, *Un autre pays ? Nouvelle Histoire de Belgique (1970-2000)*, p. #, Bruxelles, Le Cri, 2009.

[11] Un comportement se définit au sens large comme l'ensemble des réactions adaptatives et observables d'un organisme. [...] Un comportement peut être dit social, dans la mesure où il renvoie au réseau des relations qui s'établissent entre des individus placés les uns par rapport aux autres dans des positions définies Frédéric GONTHIER, *Comportement social*, dans *Notionnaires 1, Notions*, p. 190, Paris, Editions de l'Encyclopaedia Universalis, 2004.

[12] Jean GOL, *La Wallonie au delà de la crise* (1975) reproduit dans J. GOL, *L'optimisme de la volonté, Textes et discours*, p. 164, Bruxelles, Legrain, 1985.

[13] Robert HALLEUX, Anne-Catherine BERNES et Luc ETIENNE, *L'évolution des sciences et des techniques en Wallonie*, dans Freddy JORIS dir., *La Wallonie, Atouts et références d'une région*, p. 227, Namur, Gouvernement wallon, 1995.

[14] Une valeur est une croyance durable selon laquelle un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre comportement ou but de l'existence. Milton ROKEACH, *Beliefs, Attitudes & values*, p.17, New York, Jossey-Bass, 1968. – Milton Rokeach simplifiait cette définition en 1973 : *Une valeur est une croyance durable selon laquelle un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé*. M. ROKEACH, *The nature of human values*, p. 5, New York, The Free Press, 1973. – Dans le modèle de décodage de la culture, les valeurs sont *un produit de l'éducation et de l'existence d'une personne, d'un groupe, d'une société. Elles manifestent l'attachement à un système de pensée acquis et ancré, dont l'un ou plusieurs des éléments se manifesteront en fonction des situations*.

[15] Par exemple, les effets en Wallonie de la fusion entre Suez et Gaz de France, le mécanisme des stages en entreprises, le respect des limitations de vitesse sur les autoroutes, la recherche d'un emploi dans l'enseignement, la mise en œuvre du décret Bologne à Mons, le lobby de défense du circuit de Francorchamps, les restructurations chez Caterpillar, les processus délibératifs dans le Schéma de Développement de l'Espace régional (SDER) et dans la Stratégie régionale de Développement durable (SRDT), etc.

[16] Philippe DESTATTE, *Wallonie 2030, Quelles seraient les bases d'un contrat sociétal pour une Wallonie renouvelée ?*, Rapport général du congrès du 25 mars 2011 au Palais des congrès de Namur, Namur, p. 2, Collège régional de Prospective de Wallonie – Institut Destrée, 2011.

[17] Parlement wallon, Session extraordinaire 2014, *Déclaration de Politique régionale, Oser, innover, rassembler*, 23 juillet 2014, p. 9. Doc. 20(SE 2014) N°1. – Parlement wallon, Session extraordinaire 2014, *Compte rendu intégral*, Mercredi 23 juillet 2014, p. 8. Doc. (SE 2014) CRI N°4.