

La prospective des politiques d'entreprises en Région wallonne (2003-2004)

Florence Hennart, économiste attachée au
Ministère de la Région wallonne (Direction de la Politique économique)
et Philippe Destatte, directeur de l'Institut Jules-Destrée

Séminaire de la DATAR *Économie, entreprises et territoires*
Paris, 24 mars 2005



La Wallonie

- une des trois régions et des six entités fédérées de la Belgique (équipollence des normes et exclusivité des compétences),
- 15. 000 km² (cfr Champagne-Ardenne),
- 3,3 millions d'habitants (cfr Nord-Pas-de Calais),
- budget du Gouvernement wallon : 5,5 milliards d'€

Tout comme le passé ne pouvait anticiper l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui, le présent n'annonce pas l'entreprise telle qu'elle sera demain.

Armand Braun
Président de la Société internationale
des Conseillers de Synthèse

Armand BRAUN, *Prospective de l'entreprise*,
dans Edith HEURGON et Josée LANDRIEU coord.,
Prospective pour une gouvernance démocratique, 2000.



Plan de l'exposé

1. L'origine de la démarche et ses objectifs
2. Méthodes et dispositifs de travail

Première phase

Deuxième phase

Troisième phase

3. Résultats de l'exercice



1. L'origine de la démarche et ses objectifs



Origine de la démarche : Le Plan 4X4 pour entreprendre



<p>Axe 1 : Stimuler le goût d'entreprendre</p> <p>Sensibilisation à l'esprit d'entreprise Impulsion de l'approche entrepreneuriale Mobilisation du secteur financier Un secteur public ouvert à l'entreprise</p>	<p>Axe 2 : Soutenir le création d'entreprises</p> <p>La pré-activité Mise en place d'instruments spécifiques Actions destinées aux jeunes Actions envers les femmes chefs d'entreprise</p>
<p>Axe 3 : Dynamiser le développement des entreprises</p> <p>Optimisation du management Stimuler la coopération entrepreneuriale Développer les activités de recherche et d'innovation Internationalisation</p>	<p>Axe 4 : Améliorer la gouvernance</p> <p>Création du Club « Gouvernance wallonne » Échange d'expériences Évaluation et monitoring Image</p>

Trois préoccupations de départ du commanditaire

- 1. Qu'est-ce que la prospective peut apporter à une action long terme en faveur des entreprises ?*
- 2. En quoi les enjeux à 2020 interpellent-ils les instruments existants, notamment le plan d'action 4 X 4 et en quoi les orientations stratégiques qui en découlent les modifient ?*
- 3. Quelles actions concrètes devront être prises pour la politique d'entreprises wallonne à un horizon de 20 ans ?*



La vision long terme de la politique d'entreprises en Wallonie

2020

environnement
facteurs de changement
compétitivité

Entreprises

Prospective

instruments
initiatives
coût/efficacité

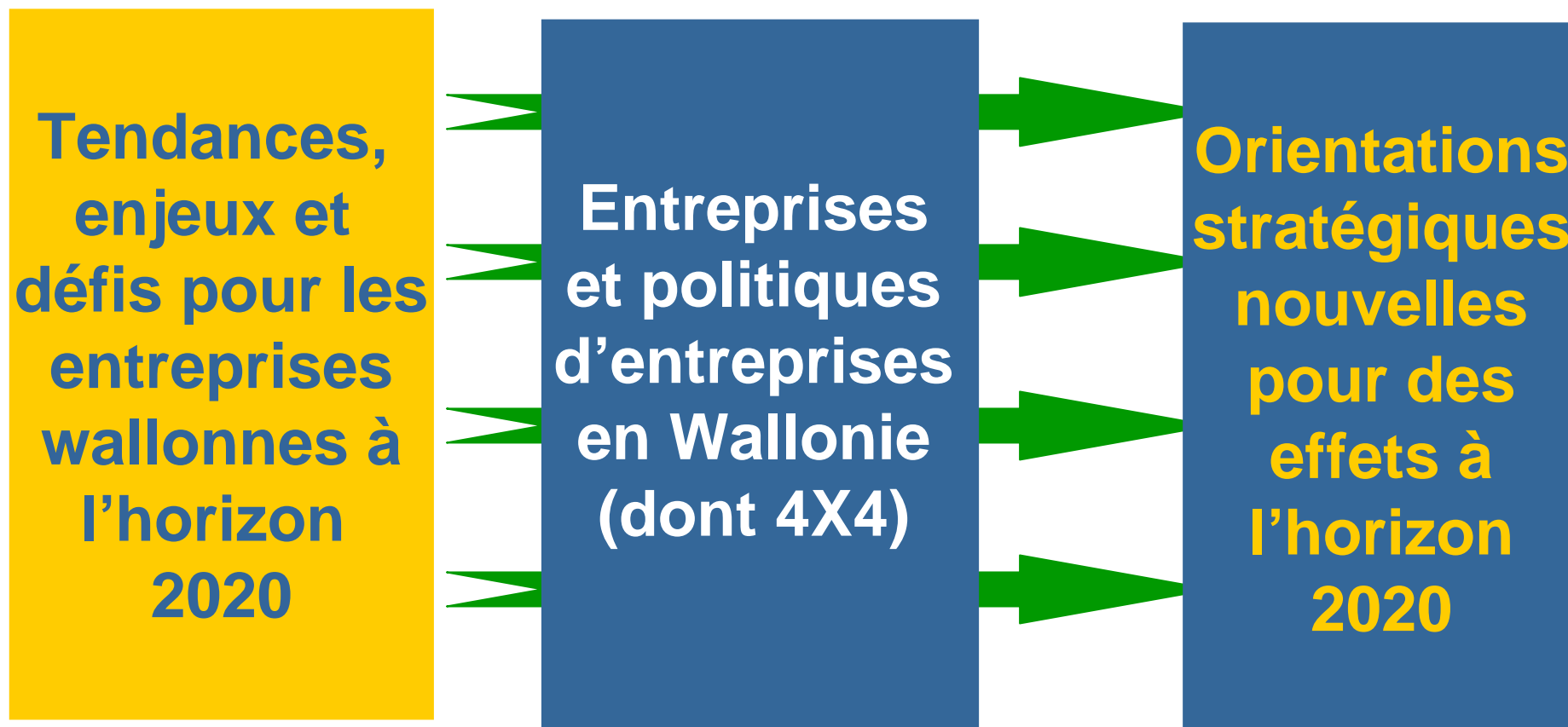
Politique d'entreprise

enjeux
orientations stratégiques
actions concrètes

2003



Objectifs de l'exercice



2. Méthodes et dispositifs de travail

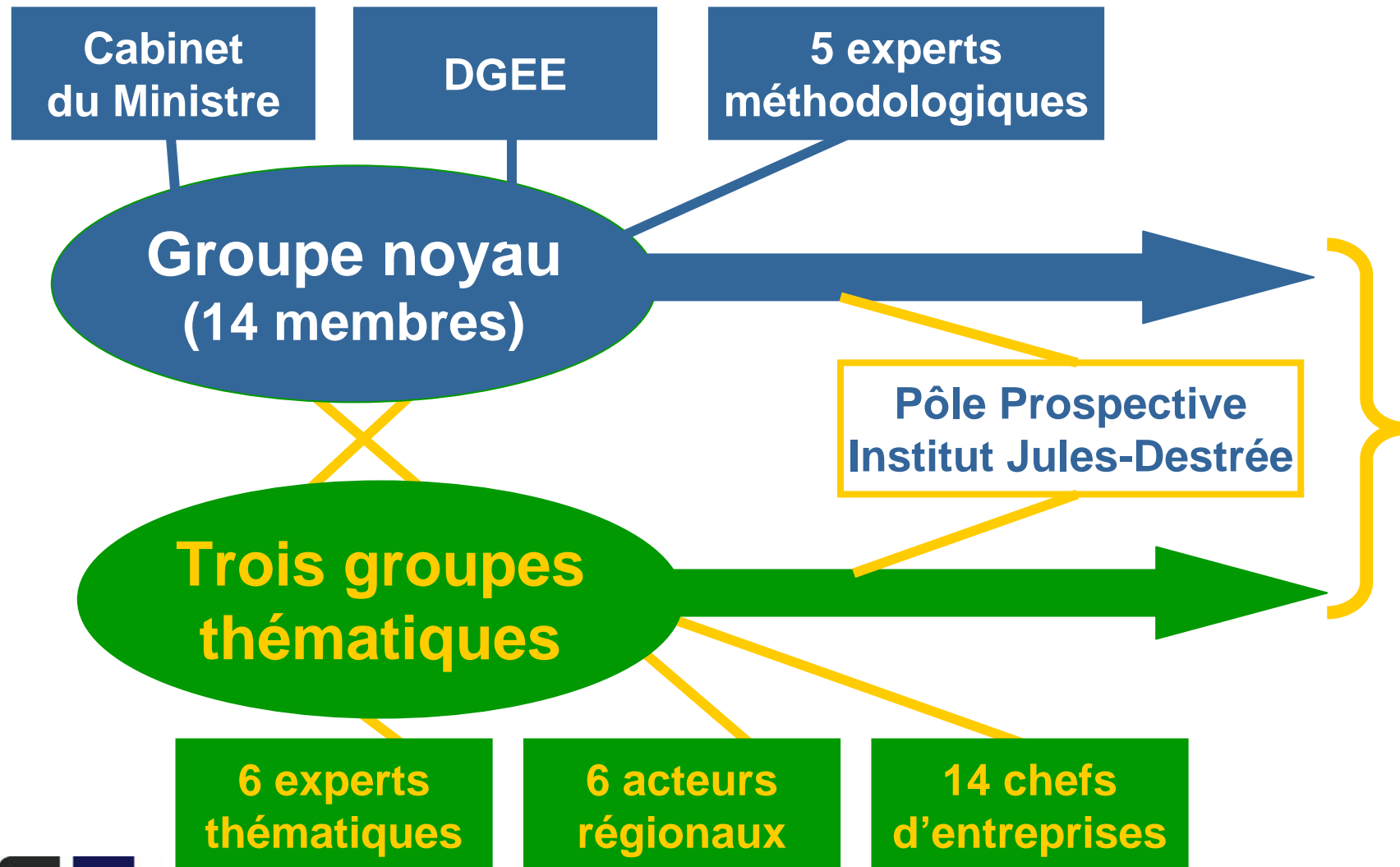


Les trois étapes de l'exercice

1. Identification des **enjeux et des situations possibles d'évolution** des entreprises qui interpellent les politiques d'entreprises wallonnes dans une horizon d'ici à 20 ans.
2. Formulation d'**orientations stratégiques** en termes de politiques d'entreprises susceptibles d'amplifier les effets positifs ou de neutraliser les effets négatifs des évolutions possibles identifiées en première étape.
3. Formulation d'**actions concrètes** pour les politiques d'entreprises en se référant à la programmation actuelle (et notamment le plan 4X4).



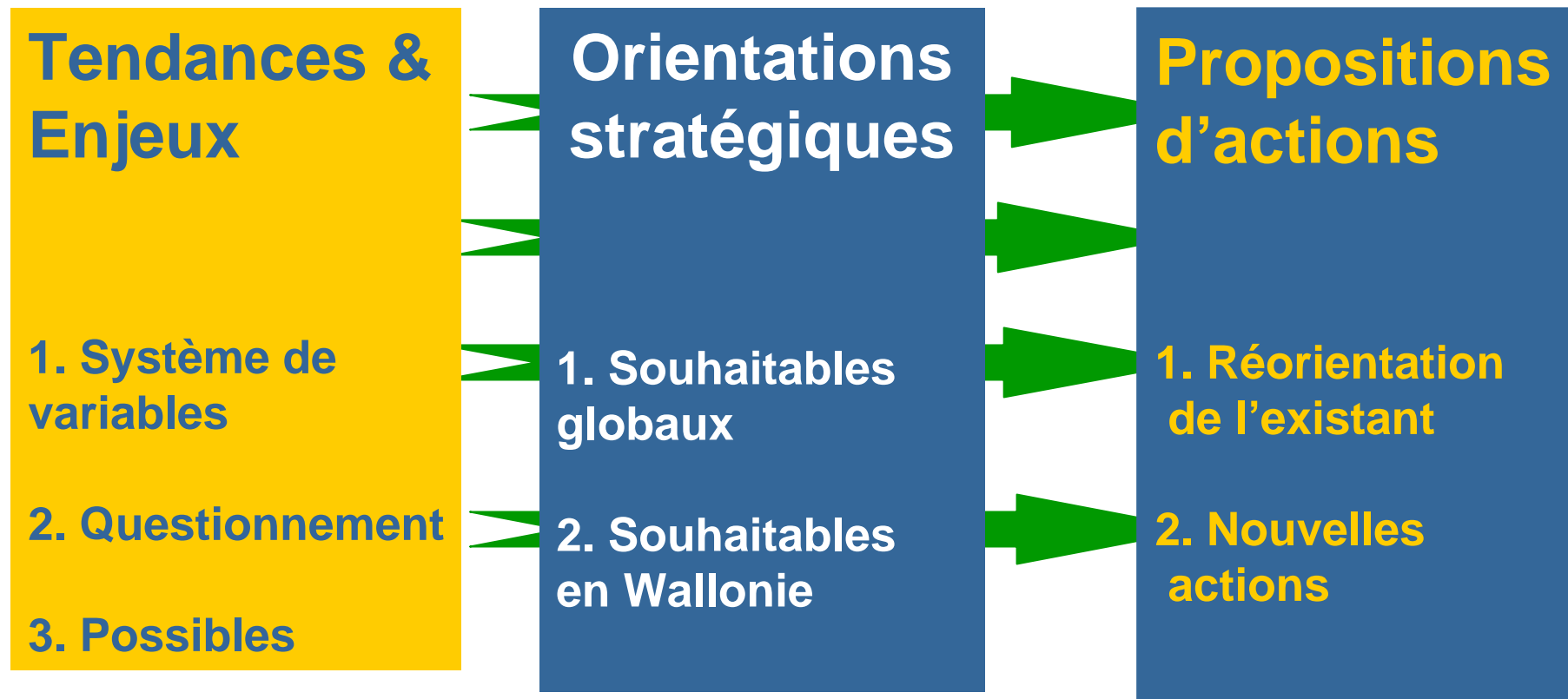
Dispositif Prospective des politiques d'entreprises



Méthode et phasage Prospective des politiques d'entreprises

Phase exploratoire

Phase normative



Grille d'entrée d'analyse prospective

1. Nouvelles formes d'organisation des entreprises et nouvelles formes d'entrepreneuriats durables ?
2. Secteurs émergents et porteurs et impacts des évolutions technologiques ?
3. Effets de la globalisation de l'économie et conséquences de l'élargissement de l'UE ?

+ Nouveaux facteurs de compétitivité ?
(de manière transversale)



Calendrier 2003

janvier-
février

avril-
mai

septembre-
octobre

Groupe noyau

Globalisation &
Élargissement

Secteurs &
Technologies

Organisation &
entrepreneuriat

Enjeux

Orientations

Actions

Jeu
de
rôle



Première phase : janvier - février 2003

**Détermination des enjeux et des possibles
dans les trois thématiques sur base d'un
partage de diagnostic et de l'identification
des tendances**



Tendances macro-sociétales du Groupe Noyau

Individualisme

Légitimité

Féminisation

Biotechnologie

Vieillesse

Réseaux

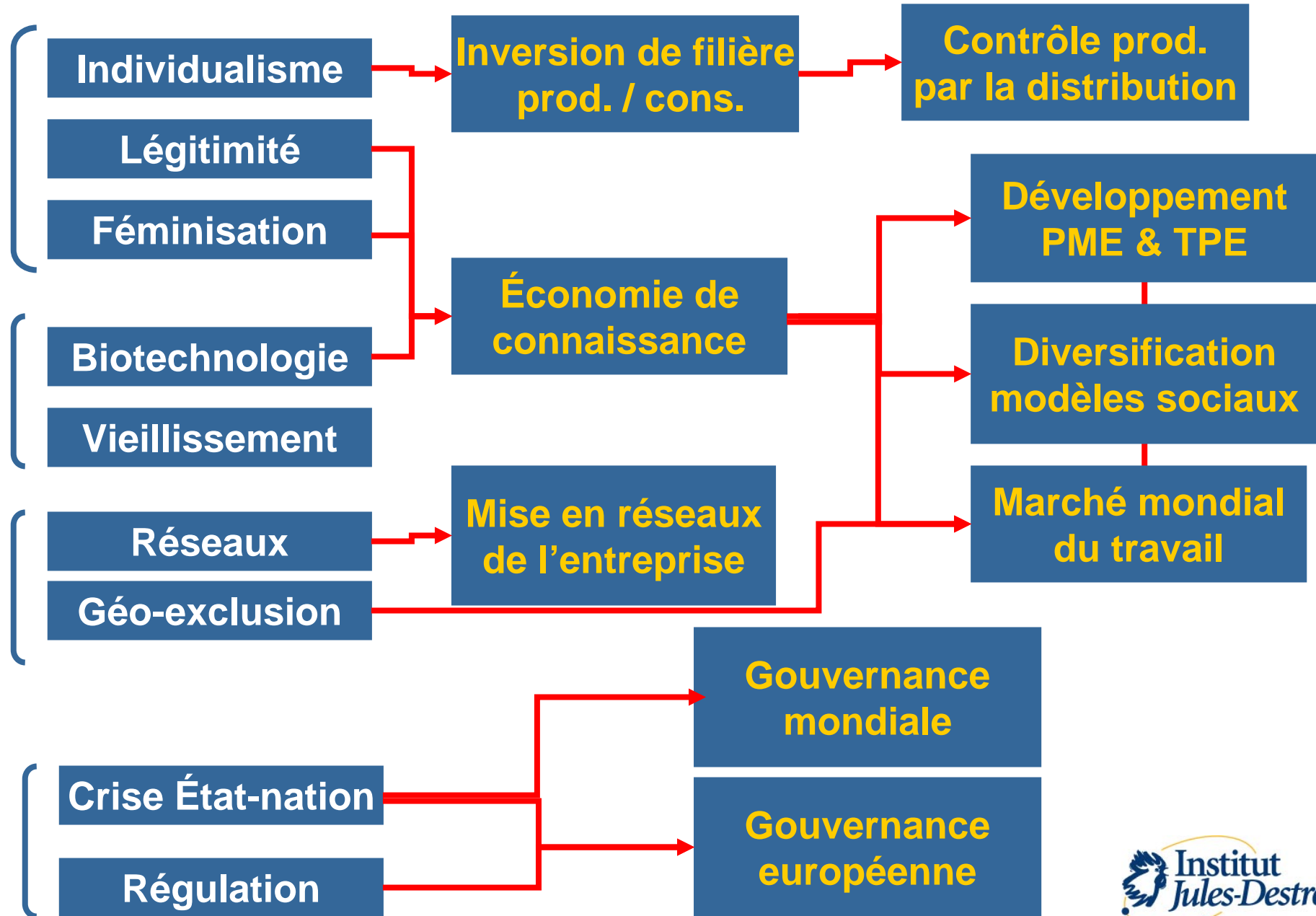
Géo-exclusion

Crise État-nation

Régulation



Tendances : exemple globalisation / élargissement



Enjeux 2020 globalisation / élargissement (1)

La création implicite
d'un marché mondial
de l'activité

La redéfinition
des marchés pertinents

La localisation des centres
de décision en Wallonie

L'équilibre de la mobilité
de la main d'œuvre

Les flux d'investissements
étrangers en Wallonie

Les flux d'investissements
wallons à l'étranger

W

W

W

W



SI



Enjeux 2020 globalisation / élargissement (2)

La mise en réseau
de l'entreprise et
des entreprises

L'identification et la concrétisation des bonnes alliances stratégiques

W

L'adaptation des politiques publiques à la mise en réseau

La montée en puissance des petites entreprises

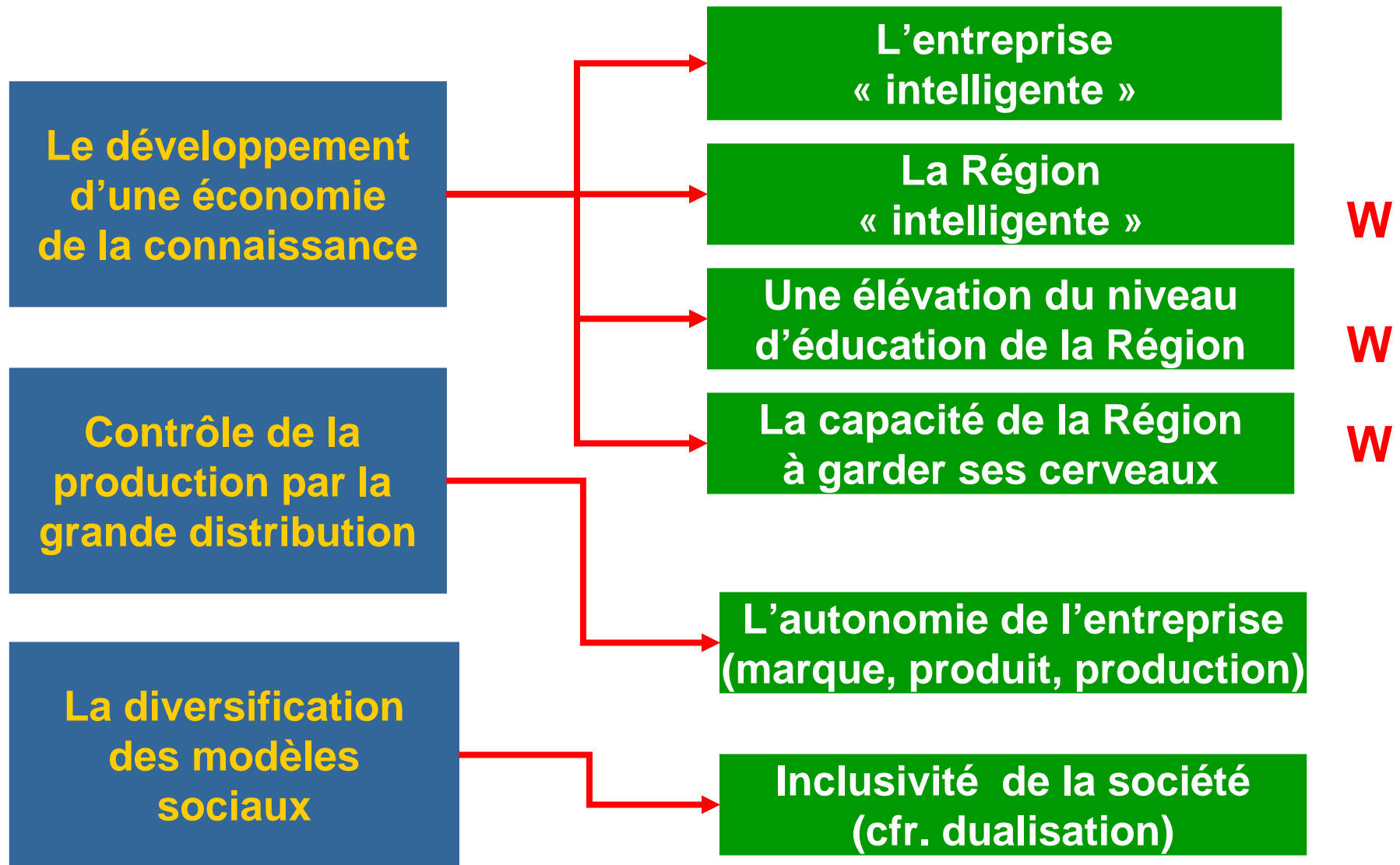
L'inversion de la filière production - consommation

Une proactivité et une flexibilité face à la demande

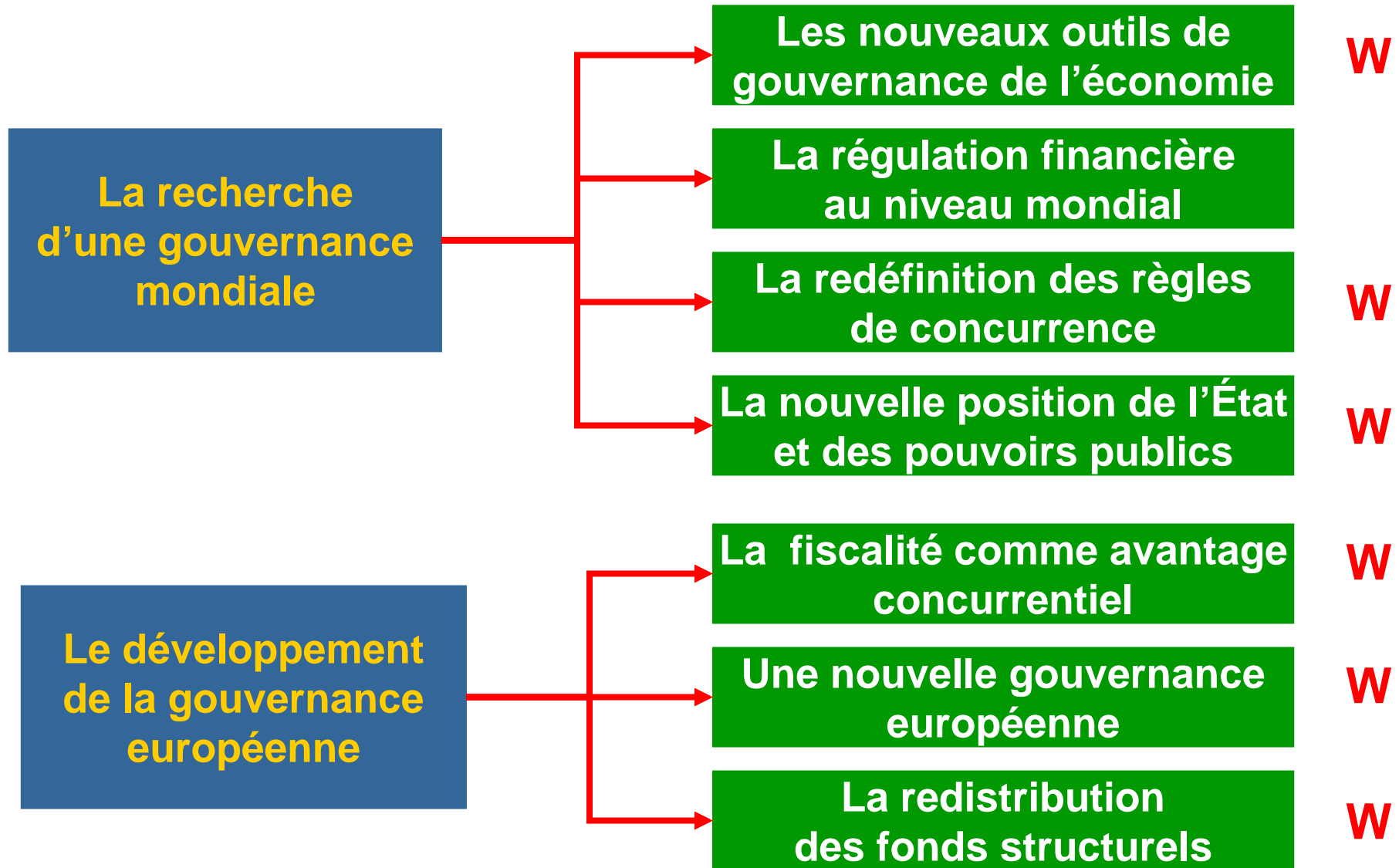
W



Enjeux 2020 globalisation / élargissement (3)



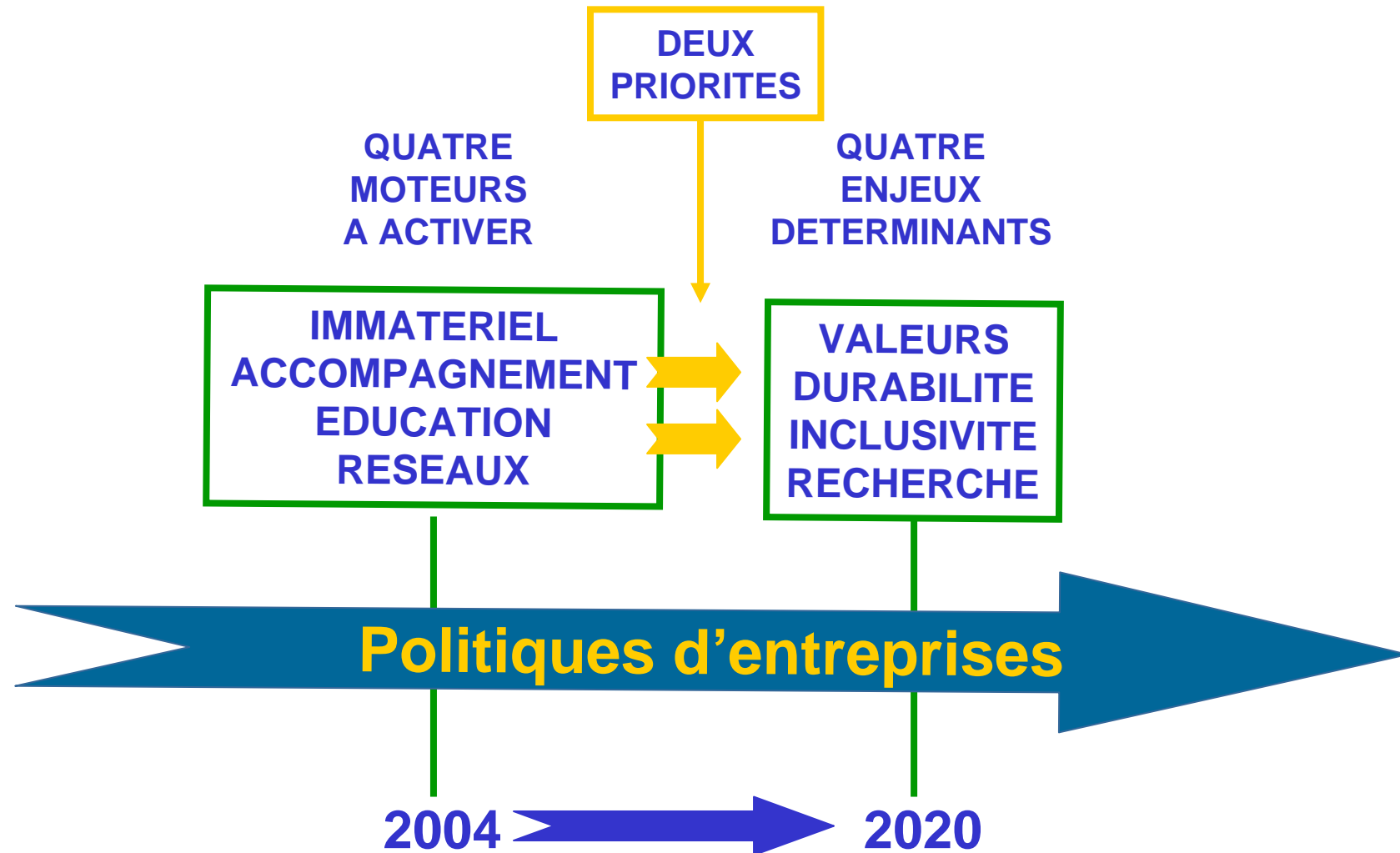
Enjeux 2020 globalisation / élargissement (4)



Huit enjeux-clefs pour les politiques d'entreprises à 2020

- L'intégration de l'entreprise dans de nouveaux espaces et réseaux de **Recherche et Développement**;
- De nouveaux repères de performance pour l'entreprise face à la montée en puissance de l'**immatériel**;
- Une refonte globale de l'**éducation et la formation** comme vecteurs de la créativité;
- De la durabilité des structures à la **durabilité** des patrimoines immatériels;
- Un **accompagnement** des entreprises multiplicateur d'entrepreneuriat et non l'inverse;
- L'intégration par l'entreprise de nouveaux systèmes de **valeurs** émergents;
- Le dépassement de l'expérimentation des **réseaux** et leur passage vers la norme d'organisation des entreprises;
- De l'entreprise en réseau à l'entreprise incluante (**Inclusivité**).

Huit dimensions et deux priorités pour les politiques d'entreprises à 2020



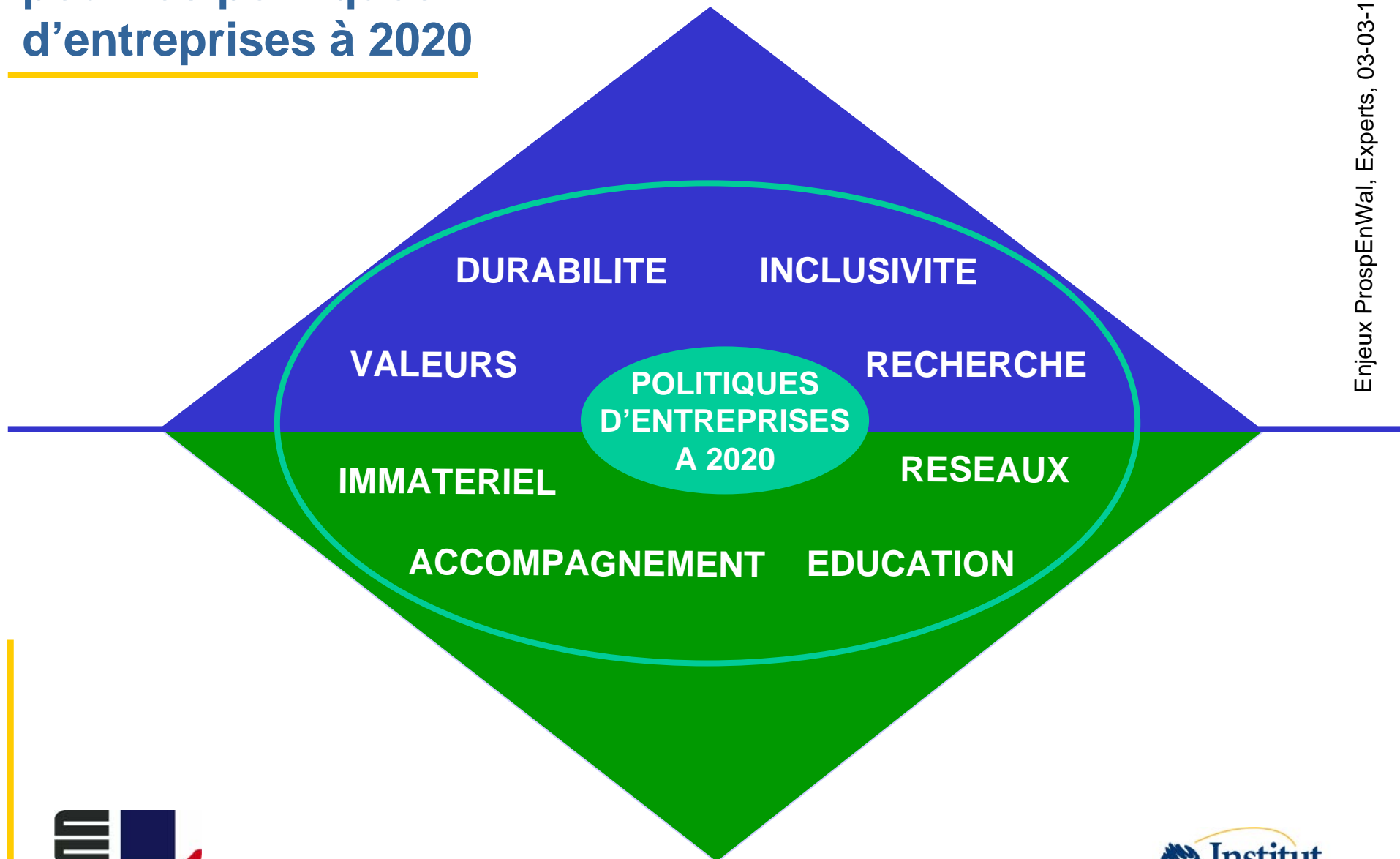
Deuxième phase : avril - mai 2003

Détermination des souhaitables et des orientations stratégiques de réponses aux enjeux dans les trois thématiques



Enjeux-clefs pour les politiques d'entreprises à 2020

Fondements des politiques
d'entreprises pour 2020



Enjeux ProspEnWal, Experts, 03-03-10



Moteurs pour les politiques
d'entreprises dès 2003



Vision synthétique : les cinq axes stratégiques

- **Impulser une nouvelle performance institutionnelle;**
- **Stimuler la compétitivité locale et globale dans la société de la connaissance**
- **Refonder les schémas éducatifs, créatifs et culturels**
- **Bâtir une économie de réseaux opérationnels et efficaces**
- **Construire l'ouverture externe et interne de l'économie wallonne**



Vision stratégique dans le cadre de la politique économique wallonne en cours

- Des orientations innovantes qui se démarquent des initiatives existantes
- Des orientations innovantes qui renforcent des initiatives existantes
- Des orientations qui rompent « les tabous wallons »



Orientations détaillées par axe

Impulser une nouvelle performance institutionnelle

- Intégrer les implications du vieillissement de la population
- Revoir la cohérence d'intervention des entités institutionnelles
- Accélérer la mise en place de pôles de compétences prioritaires
- Définir la notion de métier de l'immatériel
- S'interroger sur les dynamiques de polarisation des activités sur le territoire
- Affirmer une vision stratégique de l'économie wallonne
- Reconstruire une cohérence visible d'intervention de la politique économique
- Clarifier les rôles et champs d'action des divers opérateurs



Orientations détaillées par axe (suite)

Stimuler la compétitivité locale et globale dans la société de la connaissance

- Assurer aux entreprises un environnement compétitif et de qualité
- Favoriser la création et la durabilité des entreprises
- Contribuer à l'évolution positive de l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur
- Réfléchir sur la notion de la compétitivité



Orientations détaillées par axe (suite)

Refonder les schémas éducatifs, créatifs et culturels

- Stimuler l'ouverture aux valeurs de créativité, de prise de risque et d'échec
- Développer des filières innovantes et alternatives de l'éducation
- Revisiter le rôle des universités
- Organiser des passerelles entre universités, entreprises et institutions



Orientations détaillées par axe (suite)

Bâtir une économie de réseaux opérationnels et efficaces

- Renforcer le développement des réseaux
- Concrétiser les réseaux trans-régionaux
- Impulser le décloisonnement institutionnel et le métissage des acteurs
- Dépasser le stade embryonnaire des clusters



Orientations détaillées par axe (suite)

Construire l'ouverture externe et interne de l'économie wallonne

- Développer l'attractivité et l'agressivité
- Générer un encadrement systématisé sur le savoir-vendre à l'international
- Décupler l'innovation et la créativité
- Stimuler la création de passerelles entre les TPE, PME et GE



Troisième phase : septembre – octobre 2003

**Détermination des actions innovantes dans
les axes stratégiques**



Jeu de rôle de définition des actions concrètes

ADMINISTRATION



LES EXPERTS

LE MINISTRE
LES CONSEILLERS
DU MINISTRE
= LES CHEFS
D'ENTREPRISES
ET LES ACTEURS



Outil de travail
destiné à identifier
les actions innovantes
s'inscrivant dans
les orientations
stratégiques

Orientations stratégiques
pour des nouvelles
politiques d'entreprises
en Wallonie

Orientations
stratégiques
pour des
nouvelles
politiques
d'entreprises
en Wallonie

MESURES

DEBUT

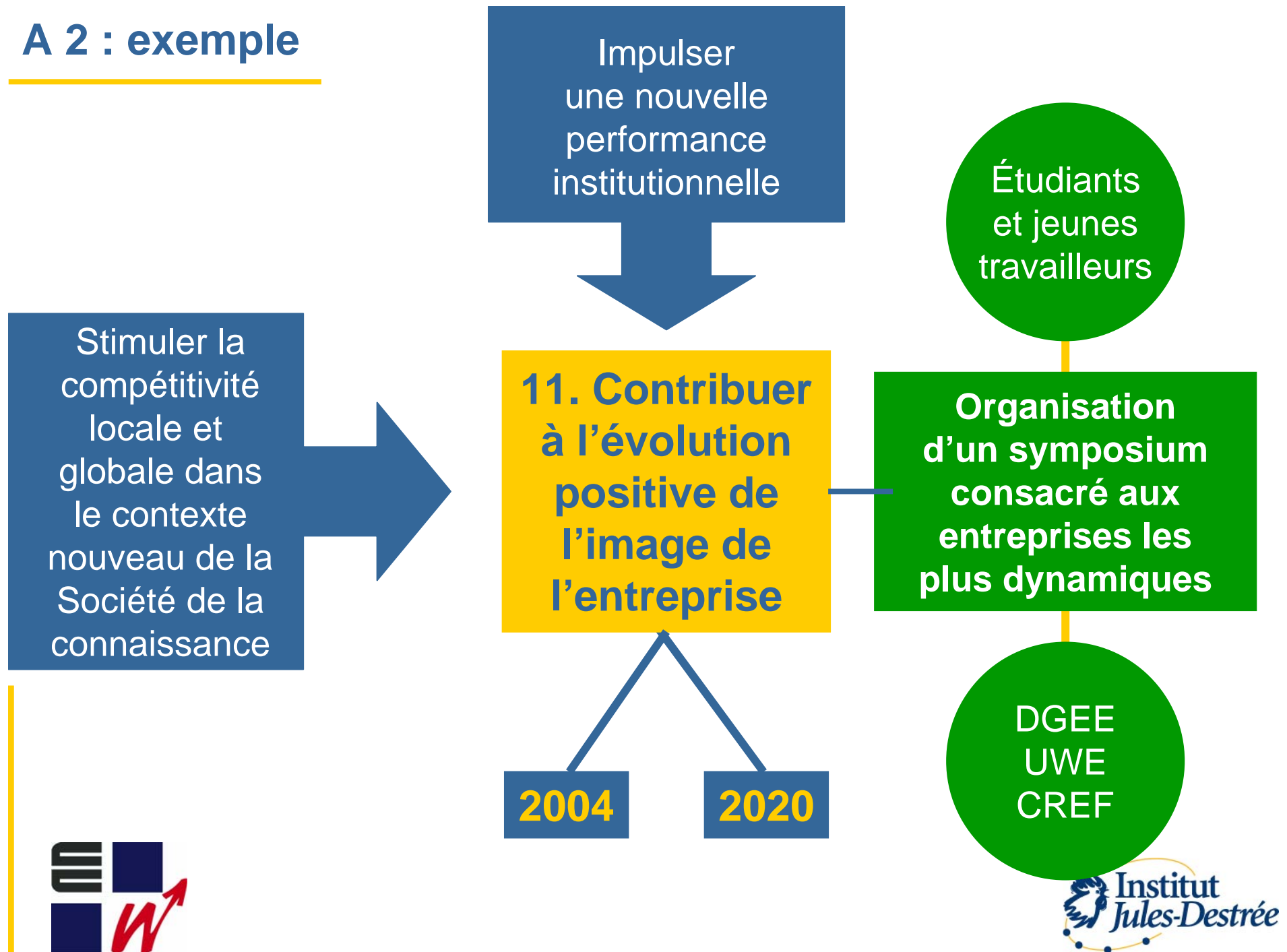
IMPACT

BENEFICIAIRE

Action innovante
qui mériterait
d'être encouragée
dans les prochaines
années en Wallonie

OPERATEURS
MOBILISES

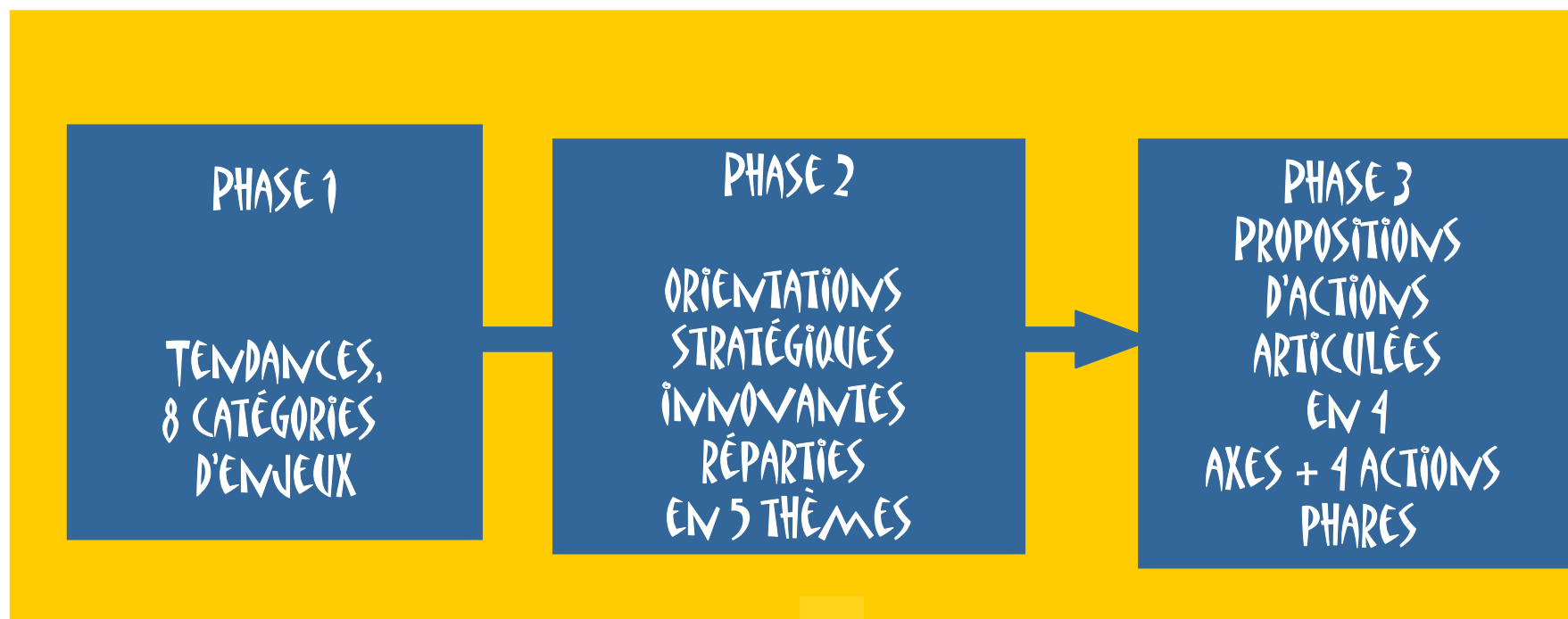
A 2 : exemple



3. Résultats de l'exercice



Les produits



Trois rapports, différents niveaux de lecture



Le partenariat



La valorisation des résultats

Valorisation des résultats par la Direction de la Politique économique dans le cadre de ses travaux en matière de politiques d'entreprise wallonnes et européennes :

- grille de lecture des tendances et enjeux
- définition de priorités stratégiques
- propositions d'actions, de réformes,...

+ Réflexion sur la pérennisation de la démarche



Commission européenne :
Conseil compétitivité,
politique d'entreprise,
politique régionale



Gouvernement wallon
Cabinet du (nouveau)
Ministre de l'Économie



Merci de votre attention !

Florence Hennart
économiste, attachée à la direction de la Politique
économique du Ministère de la Région wallonne

F.Hennart@mrw.wallonie.be

Philippe Destatte
directeur de l'Institut Jules-Destrée

destatte.ph@destree.org

