
Les efforts qui ont été réalisés ces dernières années dans le bassin liégeois pour s'engager sur des choix économiques salvateurs pour la région ont été considérables. Un malaise persiste cependant, au delà des réflexions, emmenées par l'intercommunale SPI avec l'appui de Futuribles, et mobilisant de 2001 à 2004 des acteurs majeurs ⁽¹⁾, ou de celles, non moins volontaristes, du groupe *Avenir du Pays de Liège* autour de Michel Forêt et de Guy Mathot en vue de déterminer des axes stratégiques précis en termes de filières ⁽²⁾. Certes, des *Wallons de l'année* comme la professeure Bernadette Mérenne ou le docteur, à la fois chercheur et entrepreneur, Jean-Michel Foidart, témoignent du renouveau en cours à Liège. Pourtant, comme dans de nombreux autres territoires en reconversion industrielle bénéficiant actuellement d'une grande attention des acteurs majeurs autant que d'atouts indéniables, de nombreux chefs d'entreprises et un certain nombre de patrons universitaires manifestent, dans leur approche quotidienne, un certain scepticisme qui tranche avec l'ambition de porter Liège vers son renouveau au milieu du XXIème siècle. Alors qu'une bonne part des efforts entrepris dans le cadre des fonds structurels européens, du Contrat d'avenir pour la Wallonie ou des Plans prioritaires pour l'Avenir wallon (Plan Marshall et Plan Marshall 2.vert) ont mis l'accent sur les liens, synergies et interfaces entre la recherche et l'industrie, les questions des circuits de diffusion et d'intégration de l'innovation restent sensibles. On sait que les outils existent, qu'ils sont là, mais on ne les voit pas réellement ... Tel patron de PME estime toujours que, bien que vivant dans l'environnement d'une des plus brillantes universités du pays, il ne bénéficie guère de cette proximité, ni en termes de brevet ni en terme de qualité de recrutement. Il est néanmoins issu de cette université... et y connaît tout le monde, ou presque. Tel directeur de laboratoire, de son côté, s'étonne du peu d'intérêt du monde économique pour les recherches - pourtant brillantes - menées dans son domaine et continue à penser que, s'il quittait sa région pour des cieux plus dynamiques, il y serait accueilli à bras ouverts.

Quel est donc le problème, alors que les initiatives positives et les discours enchanteurs se multiplient ? Ces voix sont-elles celles de quelques "toujours mécontents", des *malauhis*, comme on dit dans le pays de Liège ? Nous sommes convaincus que non : si le pronostic vital n'est pas engagé, le diagnostic révèle chez certains acteurs une réelle difficulté de distinguer clairement le paysage futur du développement et de l'innovation. Ce constat ne signifie bien sûr pas que le dit paysage ne soit pas pertinent dans le présent, ni qu'il n'ait la capacité de se développer de manière concurrentielle et au profit de tous dans l'avenir. Comme dans d'autres

(1) <http://www.liegeonline.be/lg2020/indexfr.htm>

(2) Voir Michel FORET et Guy MATHOT, *Redéploiement du Pays de Liège, Méthodes et perspectives*, Liège, Avenir du Pays de Liège, 1^{er} décembre 2003.

régions et territoires, Liège a probablement besoin d'une meilleure représentation, d'une meilleure image de son système territorial d'innovation. Faut-il écrire que le paysage mental précédent, hérité de la Révolution industrielle a longtemps - comme les friches industrielles encore présentes - masqué le système technologique et économique émergent ? Chaque jour pourtant, il fait davantage fait entrer Liège dans la société de la connaissance.

Développer une vision claire des filières, des processus et du système d'innovation

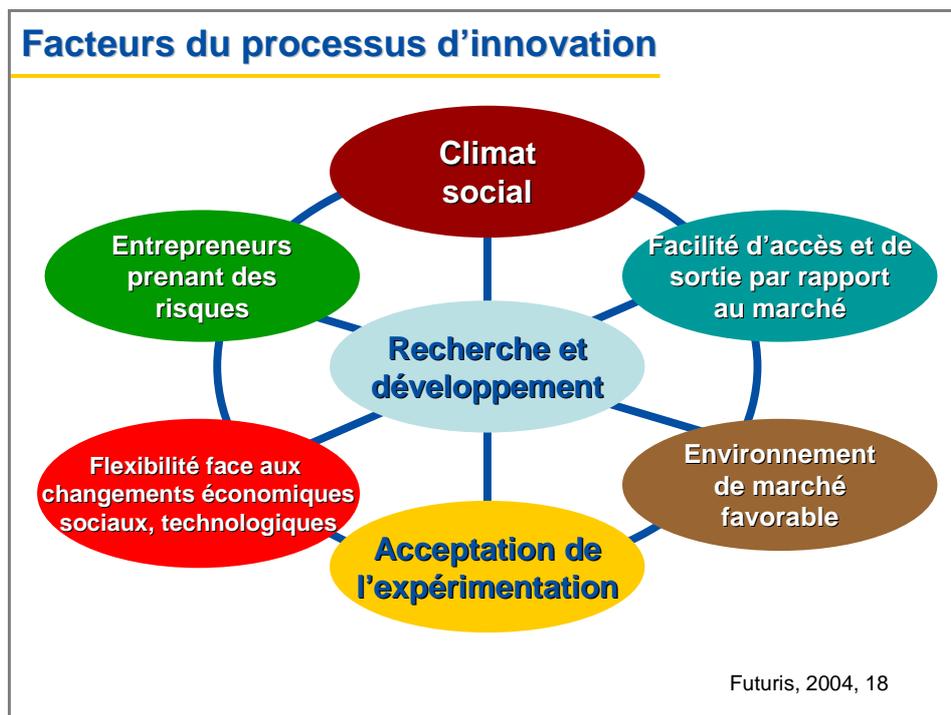
Etudier les filières consiste à décrire dans la durée l'organisation du système de production des produits considérés et à analyser la succession d'actions menées ou à mener par les acteurs pour concevoir, produire, transformer, vendre et consommer un produit, qu'il soit agricole, industriel, artistique, informatique, etc. ⁽³⁾. Ces actions peuvent être menées successivement, parallèlement ou complémentaires et sont organisées en sous-systèmes comme la conception, la production, la transformation, la commercialisation, la consommation. Chacun de ces ensembles englobe une série d'actions plus ou moins importantes qui permettent de passer d'un ensemble à l'autre, dans une suite logique d'interventions; on parle ainsi d'actions situées à l'amont ou à l'aval de la filière. Cette étude permet de mettre en évidence tant les points forts et les points faibles du système que les acteurs qui interviennent d'une manière directe ou indirecte, les synergies, les effets externes, les relations de coopération et/ou d'influence ainsi que les nœuds stratégiques dont la maîtrise assure la domination par certains agents, les goulets d'étranglement et les liaisons intersectorielles, le degré de concurrence et de transparence des différents niveaux d'échanges, la progression des coûts, etc. Si une des démarches généralement réalisée pour anticiper les secteurs et filières d'avenir consiste à s'appuyer sur l'identification des technologies-clefs émergentes et porteuses à l'horizon choisi ⁽⁴⁾, analyse qui devrait être faite secteur par secteur, il s'agit avant tout de prendre en compte les potentialités du territoire lui-même, sa capacité de capter l'innovation et de la valoriser dans des dynamiques entrepreneuriales.

Les travaux réalisés dans le cadre de la plateforme de prospective FutuRIS, à l'initiative de l'ANRT, ont rappelé que le champ de l'innovation technologique s'est aujourd'hui très largement élargi, au delà de la recherche-développement traditionnelle des produits et des processus, en englobant toutes les composantes de l'entreprise, marchande ou non-marchande, et en s'intéressant à la commercialisation, au management des organisations, à la formation des ressources humaines, aux modes de financement, à la logistique et, plus généralement, à toute activité qui mène à bonne une nouvelle idée ou un nouveau savoir-faire et améliore une partie ou l'ensemble du système. La mondialisation a fortement accéléré l'ampleur des besoins de compétitivité des entreprises. Alors que la performance se mesurait par la qualité, les coûts et les délais, un nouvel environnement concurrentiel s'est développé dans lequel, notait Futuris en 2009, *l'innovation se révèle la seule stratégie de percée sur les marchés qui soit efficace dans la durée*. De même, dans l'ensemble des facteurs qui interfèrent pour constituer le processus d'innovation – le climat social, la facilité d'accès et de sortie par rapport au marché, l'environnement de marché favorable, l'acceptation de l'expérimentation, la flexibilité face aux changements économiques, sociaux, technologiques, des entrepreneurs qui prennent des risques, etc. – la recherche-développement n'apparaît être qu'un élément parmi d'autres même si c'est un élément sur lequel on peut agir au niveau d'un territoire. Cette constatation a un double effet :

(3) Noëlle TERPEND, *Guide pratique de l'approche filière, Le cas de l'approvisionnement et de la distribution des produits alimentaires dans les villes*, p. 2, Rome, FAO, 1997.

(4) Voir par exemple *Les 40 technologies-clés pour la Wallonie, Les domaines technologiques du futur pour la Wallonie à l'horizon 2010, Une étude réalisée dans le cadre du projet RIS / Prométhée avec le soutien de la Commission européenne*, Namur, MRW-DGTRE, 2001.

- elle relativise l'importance de la recherche-développement par rapport à l'ensemble des facteurs du processus d'innovation, montrant que son développement est une condition nécessaire mais non suffisante au redéploiement ;
- elle place la recherche-développement au centre du processus d'innovation en montrant qu'il s'agit d'une variable sur laquelle on peut agir directement.



En effet, c'est tout particulièrement au plan local, notent les chercheurs de FutuRIS, qu'il est important d'agir pour développer les relations de proximité entre la recherche publique et le milieu économique.

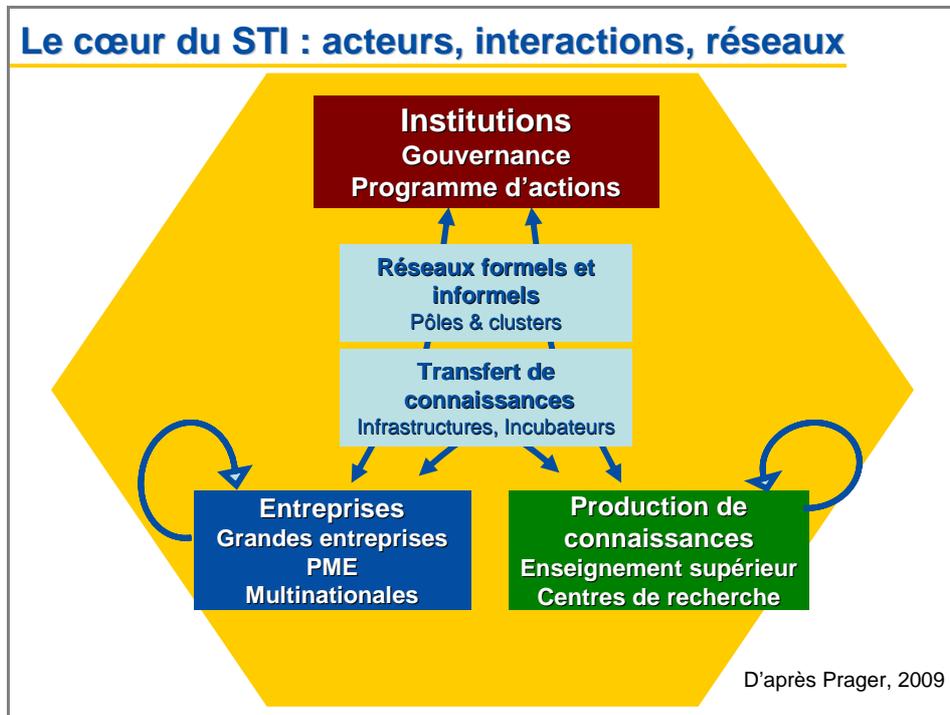
Les Systèmes territoriaux d'Innovation (STI) sont des modèles désormais mieux connus : constitués de l'ensemble des acteurs et des ressources interagissant plus ou moins efficacement en vue de susciter l'innovation dans un territoire, ils permettent d'optimiser l'apprentissage collectif ainsi que les collaborations entre les différents acteurs du développement. En s'inspirant des travaux de Jean-Claude Prager⁽⁵⁾ sur les systèmes régionaux d'innovation, et en l'appliquant à un territoire du niveau d'une agglomération ou d'un bassin de vie, on peut identifier quatre espaces modélisés :

- l'environnement mondial dont l'importance est considérable mais sur lequel on a peu de prise lorsqu'on travaille au niveau local ;
- l'environnement européen, national et régional qui constitue le cadre des politiques et actions en matières juridique, fiscale, technologique, culturelle, financière et scientifique ;
- le Système territorial d'Innovation lui-même et ses fondamentaux physiques : les structures de spécialisations, les ressources financières, la dynamique locale d'innovation, les ressources humaines, etc.
- le système d'interaction des acteurs et de leurs réseaux, qui est celui de l'efficience et du dynamisme local, appelé à jouer un rôle déterminant dans le long terme.

Plus on s'avance vers le cœur du système, plus on va du global au ponctuel et plus on touche à la réelle marge de manœuvre des acteurs publics et privés. C'est dire l'importance du cœur du STI dans la dynamique de recherche, de développement et d'innovation locale.

(5) Jean-Claude PRAGER, *Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises*, p. 26, Paris, Agence pour la Diffusion de l'Information technologique, 2009.

Le cœur du STI : acteurs, interactions, réseaux



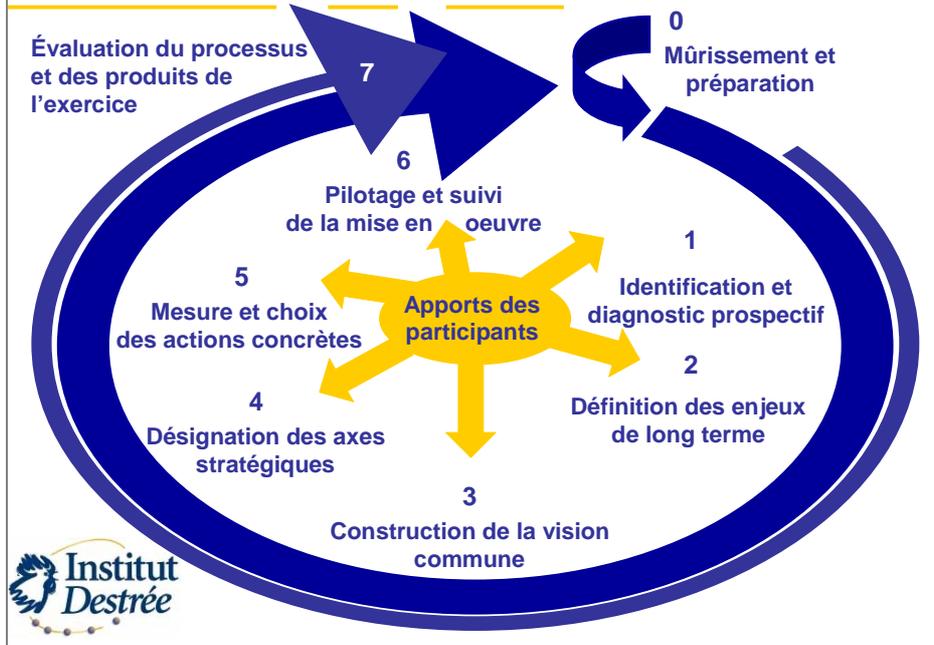
Dans le cœur du système s'activent des organismes publics ou semi publics très hétérogènes en termes de statuts et de moyens et des entreprises très différentes par leur nature, de la multinationale à la start-up dont les patrons sont eux-mêmes de jeunes chercheurs.

L'analyse du Système territorial d'Innovation dans le bassin liégeois

L'effort pour construire une vision claire du Système territorial d'Innovation futur dans le bassin liégeois passe par un certain nombre d'étapes. La première viserait à décrire le cœur du STI de l'agglomération tel qu'il existe en 2013, en réalisant un panorama modélisé qui fasse apparaître les acteurs, les interactions et les réseaux, les capacités actuelles de recherche et développement tant des laboratoires publics et privés que des entreprises ainsi que la logique d'innovation ouverte qui existe sur le bassin et vers l'extérieur. La seconde étape expliquerait, à partir de travaux internationaux comment ce système pourrait évoluer à l'horizon de cinq ans, compte tenu des données actuelles (Pôles de compétitivité, Septième Programme-cadre européen de recherche, etc.). Enfin, la troisième étape permettrait d'élaborer un modèle volontariste de construction du cœur du STI en innovation ouverte à l'horizon 2030. Il s'agirait de montrer comment le Pays de Liège pourrait raisonnablement faire évoluer son système tant technologique que culturel et économique d'ici 2032 et à quel résultat il pourrait parvenir. Le panorama serait construit en intégrant l'ambition collective des acteurs majeurs à l'horizon 2032.

La démarche prospective, telle que nous la comprenons, se différencie d'une démarche stratégique classique par deux caractéristiques essentielles. La première, c'est qu'elle fonde sa propre dimension stratégique sur deux éléments essentiels : d'une part, une vision de l'avenir, c'est-à-dire une image partagée par tous et décrite en termes précis d'un futur souhaité, et d'autre part, un ensemble d'enjeux de long terme, c'est-à-dire des problématiques clairement identifiées, qui portent en elles un potentiel de changements, positifs ou négatifs. On rejoint ainsi le schéma réalisé par l'Institut Destrée et adopté par la *Foresight Mutual Learning Platform* (Plateforme d'Apprentissage mutuel de la Prospective) de la Commission européenne (directions générales Recherche, Entreprises et Industrie et Politiques régionales) ainsi que par le Comité des Régions en 2006.

Le processus de la prospective



Gageons que, munie d'une vision claire de son développement, Liège serait mieux armée pour affronter les défis de sa propre innovation. Mais il y a une autre clé de réussite. Début 2012, devant le Collège régional de Prospective de Wallonie réuni à Seraing, le président de l'Union wallonne des Entreprises de Liège, patron de la sidérurgie liégeoise, notait que, s'il faut être modeste dans notre capacité à changer les choses, il importe avant tout apprendre à mieux se connaître. Entre industriels et chercheurs qui tendent vers les mêmes buts, c'est évidemment essentiel.