

# Dynam!sme

PÉRIODIQUE BIMESTRIEL DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES (UWE) - 02-03/2016

## 06

Yves PRETE :  
optimisme  
pour 2016 !

## 08

23<sup>e</sup> Journée  
Découverte  
Entreprises

## 18

Wallonie :  
un budget  
sous pression



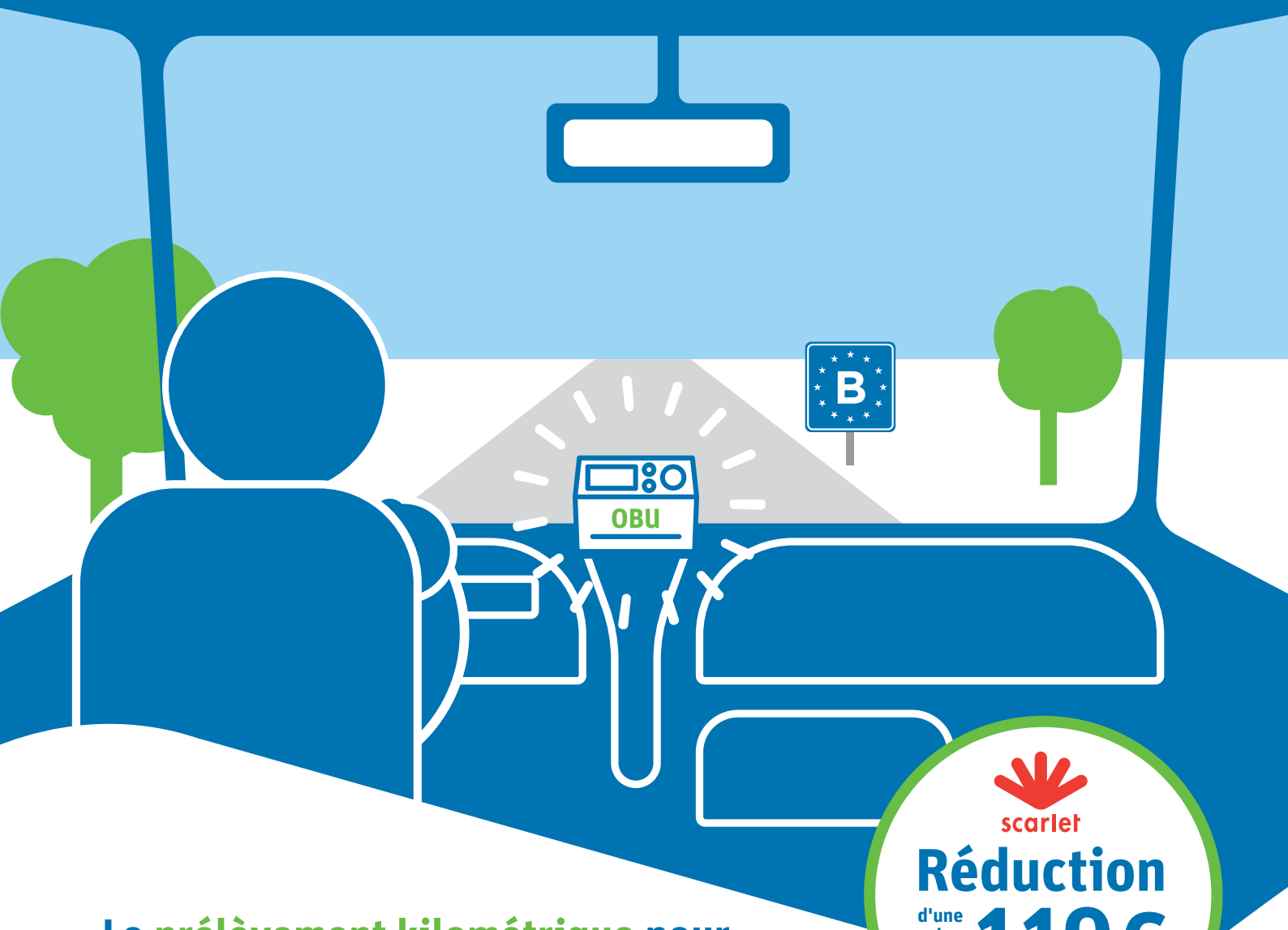
Spécial  
"Économie"



union wallonne  
des entreprises

Accélérer la création et le développement  
de l'activité économique en Wallonie

# Commandez **votre OBU** en février et gagnez 10.000 litres de diesel !



Le **prélèvement kilométrique** pour poids lourds de +3,5t en Belgique démarre le 1<sup>er</sup> avril.

Satellitic est le **seul opérateur autorisé** à prélever un péage au nom des autorités régionales de Belgique.

Commandez dès maintenant sur **satellitic.be** et recevez votre OBU à temps.

**Réduction**  
d'une valeur de **119€**  
par OBU commandé et livré en Belgique

Satellitic

# Editorial

par Yves PRETE, Président de l'UWE



## L'Union Wallonne des Entreprises : Un rôle, à la mesure des enjeux !

**D**ans sa stratégie «Ambition 2020», l'UWE a placé la croissance des entreprises wallonnes comme première priorité de la politique économique régionale. Cette priorité reste plus que jamais d'actualité. Plus d'entreprises et des entreprises plus grandes mèneront la Wallonie sur le chemin de la prospérité.

Depuis le début de la législature, des initiatives ont été prises pour soutenir le développement des entreprises, tant au plan fédéral qu'au plan régional. Au niveau fédéral, le Tax Shift donnera certainement un coup de fouet à la compétitivité de nos entreprises, et donc à l'emploi et les mesures du Plan Borsus en faveur des PME favoriseront leur capacité de financement.

Au niveau régional, le Plan Marshall s'est traduit en deux plans majeurs : la stratégie numérique et le récent manifeste pour les PME. L'UWE et ses membres ont activement contribué à l'élaboration de ces plans d'action.

Tous deux ont été validés et seront pilotés par un Conseil qui rassemble en majorité des chefs d'entreprise. L'UWE s'en réjouit car ils sont les mieux placés pour dire ce dont ils ont besoin pour faire grandir leurs entreprises.

L'énorme chantier qu'est la mise en oeuvre de ces plans est devant nous. Quelques actions-phares de la stratégie numérique sont déjà sur les rails avec, à la manoeuvre, entreprises et financiers de ce secteur-clé pour l'avenir de notre économie. Les mesures du Plan PME doivent encore trouver leurs concrétisations opérationnelles. L'UWE a distingué une quinzaine d'actions dans lesquelles elle voudrait prendre une part active. Nous sommes en effet convaincus que c'est en unissant toutes les forces et volontés – privées, publiques –, que nous parviendrons à atteindre notre objectif commun : faire de la Wallonie une terre d'accueil et de développement pour les entreprises d'aujourd'hui et de demain. ■



union wallonne  
des entreprises

DANS UN MONDE QUI CHANGE,  
**UNE SEULE CLÉ PEUT VOUS  
OUVRIR PLUSIEURS MARCHÉS.**



### SAVOIR-FAIRE LOCAL, EXPERTISE INTERNATIONALE

Grâce à votre chargé de relation, saisissez les opportunités de croissance de votre entreprise à l'étranger. Il vous donne accès à notre réseau intégré de 220 business centres, et peut s'appuyer sur l'expertise locale de 2000 conseillers à travers le monde.

[entreprises.bnpparibasfortis.be](http://entreprises.bnpparibasfortis.be)



**BNP PARIBAS**  
**FORTIS**

La banque  
d'un monde  
qui change

# Sommaire #259



## 06 Ambition 2020

06 **Voeux de l'UWE** | Yves Prete : optimisme pour 2016 !

## 08 Entreprises

08 **Événement** | Journée Découverte Entreprises

12 **Mobilité** | Diagnostic fédéral de la Mobilité (exercice 2014)

16 **Publication** | Entreprendre en 2016

## 17 Dossier "SPÉCIAL ÉCONOMIE"

## 34 Actions

34 **Recherche européenne** | Eurogentec

## 36 Réseau

36 **Les Brèves de la Qualité**

**Dynam!sme** Le périodique bimestriel édité en commun par  
l'Union Wallonne des Entreprises ASBL et la Maison des Entreprises wallonnes ASBL

UWE, Chemin du Stocquoy 3, B-1300 Wavre, Tél. : +32 (0) 10.47.19.40, Fax : +32 (0) 10.45.33.43, dynamisme@uwe.be, www.dynamismewallon.be

- **Rédaction** : Yves-Etienne Massart (rédacteur en chef), Thierry Decloux • e-Mail : prenom.nom@uwe.be
- **Conseil de Rédaction** : Jean de Lame, André Lebrun, Didier Paquot, Vincent Reuter, Jean-Jacques Westhof
- **Mise en page** : Thierry Decloux • **Impression** : Paperland (Bruxelles) • **Routage** : Axedis (Limal)
- **Régie publicitaire** : Target Advertising SPRL, +32 (0) 81.40.91.59, +32 (0) 497.22.44.45, carole.mawet@targetadvertising.be
- **Editeur Responsable** : Jean de Lame, Chemin du Stocquoy 3, B-1300 Wavre
- **Abonnement annuel (6 numéros)** : 30 EUR à verser sur le compte de la Maison des Entreprises wallonnes 360-1149184-31
- **Tirage** : 7.942 exemplaires (contrôle CIM)



ISSN 0776-1716

*Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.*

# Voeux de l'UWE

## Yves Prete : optimisme pour 2016 !



EN PRÉLUDE AU DÉBAT QUI L'OPPOSAIT À PAUL MAGNETTE, YVES PRETE A TENU À DRESSER LE BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE TOUT EN BALISANT LES ENJEUX MAJEURS DE 2016. UNE ANNÉE POUR LAQUELLE IL SE MONTRE HYPER-OPTIMISTE : LA CROISSANCE DEVRAIT ÊTRE AU RENDEZ-VOUS.

■ par Yves-Etienne MASSART

Pour le président de l'UWE, 2015 présente un bilan globalement satisfaisant. *"Parmi les indicateurs favorables, une croissance estimée du PIB wallon de plus de 1%, un contexte économique très favorable au niveau international et un chômage à la baisse en Wallonie".* Une évolution du chômage dans laquelle les entreprises ont joué un rôle majeur, puisqu'il s'agit essentiellement *"d'une augmentation de création d'emplois par les entreprises privées"*.

Un bon bulletin décerné aux entreprises, mais également aux différents gouvernements, dont un grand nombre de mesures, tant au fédéral qu'en région, vont dans le sens d'un soutien plus grand aux entreprises et à l'économie. Au niveau régional, Yves Prete souligne notamment la reconduction du plan Marshall, qui en sort renforcé. Il pointe également la création du Conseil du numérique et le plan Infrastructures. Au niveau fédéral, *"le plan PME et le tax shift vont faire beaucoup de bien aux entreprises. Au final, les deux gouvernements ont montré leur volonté de soutenir les entreprises, ce qui ne peut que pousser celles-ci à grandir et à innover"*.

Pour Yves Prete, les PME sont au cœur des préoccupations du monde de l'entreprise et leur croissance est l'enjeu majeur pour notre économie. Il rappelle qu'elles représentent 75% de l'emploi wallon.



*"Les actions pour leur croissance vont dans le bon sens, a-t-il déclaré rappelant que l'UWE a lancé «Défi Croissance» pour accompagner une vingtaine de PME. Le constat est là : un patron se sent parfois seul et il faut un bon accompagnement et une stratégie".* Au cours du débat, il sera rejoint sur ce point par le ministre-président : *"Misons tout sur cette croissance, car nous ne créerons pas beaucoup d'emplois publics dans le futur"*, a-t-il concédé.

L'occasion d'aborder de problème du coût du travail. Paul Magnette a précisé d'emblée que *"sur la quarantaine d'aides à l'emploi, dix étaient suffisantes"*. Yves Prete est même allé plus loin : *"Cinq suffisent. Simplifions ! L'important est d'aider les gens à trouver du boulot et de baisser les charges sur les bas salaires"*.

Enjeu majeur pour l'emploi, la formation et l'enseignement ont également été au cœur du débat. *"Je fais confiance au pacte d'excellence mis en place par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Mais je constate que l'enseignement est une matière régionalisée chez nos voisins"*, a relevé Paul Magnette. *"Créons justement des passerelles entre les régions et la Fédération Wallonie-Bruxelles !"*, a répliqué Yves Prete. Ceci dit, les deux débatteurs ont insisté sur l'importance de la formation en alternance. *"Une certaine forme d'engouement existe à ce sujet. La responsabilité partagée, c'est la solution"*, a indiqué le ministre-président wallon. *"Pas que dans le secondaire ! Les bacs en alternance dans le supérieur sont très importants. Tous les partis sont d'accord et le monde enseignant et les entreprises sont prêts"*, a enchaîné le président de l'UWE. ■



**Yves PRETE**, Président de l'Union Wallonne des Entreprises



AU FINAL, LES DEUX GOUVERNEMENTS (RÉGIONAL ET FÉDÉRAL) ONT MONTRÉ LEUR VOLONTÉ DE SOUTENIR LES ENTREPRISES, CE QUI NE PEUT QUE POUSSER CELLES-CI À GRANDIR ET À INNOVER.



Nouveau succès pour la traditionnelle «Réception de Nouvel An» de l'UWE, qui a réuni près d'un millier de personnes à Genval.

### La semaine de 4 jours ?

Interrogés sur l'idée du ministre wallon de la Fonction publique, Christophe LACROIX (PS), qui étudie la faisabilité d'une semaine de 4 jours dans l'administration, Yves PRETE a voulu recadrer les enjeux : *"Ce n'est pas un sujet tabou et il y a des endroits où c'est applicable. Mais il y a clairement d'autres priorités. Et comment financerait-on cela ?"* a-t-il ajouté. Interrogé sur le même sujet, Vincent REUTER a d'ailleurs ajouté : *"Si la mesure est imposée, pour nous, c'est non"*. Paul Magnette a d'ailleurs précisé : *"Personne n'a jamais dit qu'il serait imposé et s'il est appliqué dans le privé, ce sera en concertation. Il faut pouvoir aborder cette question. La politique de l'autruche du patronat, ça ne va pas"*.

### Et le climat social ?

Le président de l'UWE a tenu à insister sur le climat social : *"Il faut améliorer considérablement le climat social car la Wallonie ne fonctionnera pas dans un climat de méfiance. Celle-ci est actuellement trop grande entre patrons et syndicats. Là, clairement, un changement complet s'impose"*.



Au cours de cette soirée, le «**Prix Cap 48 de l'Entreprise citoyenne**», qui fête sa dixième édition, a récompensé les restaurants Mc Donald's de Namur, Ixelles et Marche (catégorie «Emploi») et l'Administration Communale de Marche-en-Famenne (catégorie «Accessibilité»).

# La Journée Découverte Entreprises en plein préparatifs de l'édition 2016

## Visiter une entreprise, un acte naturel



LE DIMANCHE 2 OCTOBRE 2016, LA «JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES» EN SERA DÉJÀ À SA 23<sup>E</sup> ÉDITION. CET ÉVÈNEMENT D'UN JOUR SE PRÉPARE TOUT AU LONG DE L'ANNÉE. FOCUS SUR LES COULISSES D'UNE ORGANISATION BIEN RÔDÉE.

**A**u fil des ans, la Journée Découverte Entreprises, JDE pour les intimes, est devenue un grand classique.

On pourrait même dire qu'elle fait partie des meubles ! Toutefois, si l'événement est connu, il n'en est pas nécessairement de même de l'organisation qui est derrière.

Né en Flandre en 1991, le projet a vu le jour en 1994 en Wallonie. Au total, plus 2.000 sociétés belges ont ouvert leurs portes à plus de 7 millions de visiteurs. Pour gérer cette énorme organisation, il y a toute une logistique : JDE est également une entreprise<sup>(1)</sup>. Il s'agit même d'une entreprise «nationale», car l'équipe – seize personnes – gère non seulement la JDE en Wallonie, mais également à Bruxelles et en Flandre, sous le nom d'Open Bedrijvendag.

Le budget annuel total de l'opération avoisine les 2 millions d'euros, dont 70% proviennent des participants, le reste du solde étant couvert par des subsides régionaux et des partenariats. Eh oui, les participants mettent la main au portefeuille : le ticket d'entrée est fonction du nombre de collaborateurs employés par l'entreprise. Ainsi, les frais de participation d'une entreprise de 10 salariés seront moins élevés que ceux d'une entreprise qui emploie 200 personnes.

Pour les ASBL, entreprises de travail adapté, jeunes entreprises de trois ans et moins, écoles ou hôpitaux, des conditions spéciales sont d'application.

### Très surpris par l'engouement !

*"Ce qui fait la singularité de notre événement, estime Matthias Lievens, Directeur de JDE, c'est le fait de pouvoir grouper les forces. Ensemble, les participants peuvent s'offrir une vaste campagne média pour promouvoir l'événement, ce qui serait impossible à faire seul".*

Ce que confirme Bertrand Guelette, cofondateur de la Brasserie La Houppé à Namur, qui a vu défilé près de 1.200 personnes lors de sa première participation à JDE, le 4 octobre 2015. *"Nous avons lancé notre brasserie artisanale en 2013, d'abord en sous-traitant le brassage près de Hasselt, le temps pour nous de dénicher un lieu à Namur. Nous avons trouvé une très belle cave voûtée dans une ancienne brasserie à Namur. Au printemps 2015, nous cherchions une formule d'inauguration grand public. Nous avons dès lors pensé à la JDE et avons pu bénéficier du prix Starter. Nous avons été très surpris de l'engouement !".*

Cet engouement s'est traduit très concrètement par une notoriété et des ventes en hausse : Bertrand Guelette et ses associés ont reçu, les semaines suivant la JDE, beaucoup de demandes concernant les bières et la location de la salle, tandis que la production tombait plusieurs fois... en rupture de stock !

Première usine belge à fabriquer des blocs en béton de chanvre, Isohemp a reçu pour sa part 350 visiteurs lors de la JDE 2015. *"Une belle occasion d'élargir notre public d'une manière très qualitative",* témoigne Mégane Dursin, chargée de communication. Du fait de son positionnement de fabricant, l'entreprise de Fernelmont est plutôt, d'habitude, en contact avec des revendeurs et des professionnels. La JDE permet un contact direct avec l'utilisateur final... qui se familiarise de la sorte avec un produit innovant et peut éventuellement se transformer en prescripteur. Dans ce cas, la JDE s'inscrit dans toute une stratégie à long terme. Une stratégie gagnante, puisque Isohemp s'est déjà réinscrite pour l'édition 2016.

### Le principe de JDE ?

L'opération se déroule chaque année le premier dimanche d'octobre et permet aux entreprises et organisations de tous secteurs et de toutes tailles de faire découvrir leurs activités. L'idée est de permettre au grand public de pénétrer dans les coulisses des entreprises, des endroits généralement inaccessibles en temps normal.

**Plus d'infos ?** Adeline JOURET : 069 66 15 04, [adeline@jde.be](mailto:adeline@jde.be), [www.jde.be](http://www.jde.be)





**CESSONS D'AVOIR DES COMPLEXES !  
DÉCOUVRIR DES ENTREPRISES  
DOIT DEVENIR UNE ÉVIDENCE.**



**Matthias LIEVENS**, Directeur JDE (à gauche),  
et **Philippe LAWSON**, journaliste à L'ECHO



© GBP - Photo : Georges BALON PERIN

**La Brasserie L'ÉCHASSE** (La Houppes) a accueilli  
1.173 visiteurs le jour de la JDE. Un succès !

## Le Top 3 : notoriété, riverains et image de l'entrepreneur

Il y a chaque année un renouvellement important de participation : une grosse moitié des entreprises ouvre leurs portes avec JDE pour la première fois, l'autre moitié étant des «récidivistes».

«Certaines entreprises effectuent un «one-shot» pour une raison bien précise, par exemple une inauguration de bâtiment, un anniversaire à fêter, un nouvel investissement, là où d'autres inscrivent la JDE dans une politique plus structurelle», commente Céline Knockaert, Account Manager JDE.

«L'enquête 2015 menée juste après la journée indique que l'évènement a aidé les entreprises à atteindre plusieurs objectifs. Parmi ceux-ci, le Top 3 est : le renforcement de la notoriété, la motivation du personnel et l'amélioration des contacts avec les riverains», poursuit Céline Knockaert.

## Les enseignants hyper positifs

Comme toutes les entreprises, la JDE cherche également à se renouveler. Plusieurs nouvelles initiatives ont récemment été mises sur pied afin d'attirer de nouvelles entreprises, comme l'opération «Starters» introduite il y a deux ans.

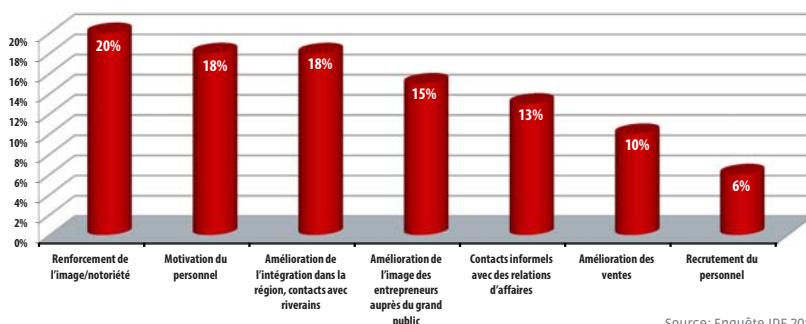
Grâce à cette action, les entreprises de 3 ans et moins – elles étaient 39 en 2015, dont 20 en Wallonie – bénéficient d'un prix de participation adapté.

Autre innovation : l'action «JDE à l'école». Celle-ci permet d'élargir l'opération au vendredi et au lundi, car le dimanche n'est pas un jour facile pour faire venir des classes. En 2015, 28 classes ont ainsi pu pénétrer les coulisses de 15 entreprises. «Les échos des enseignants sont très positifs et nous espérons dès lors enclencher la vitesse supérieure pour 2016», se réjouit Adeline Jouret, Chargée de projet JDE.

À relever également, l'action «Trouvez un emploi» en partenariat avec le Forem et le VDAB qui a permis l'an passé à 50 entreprises de poster 126 offres d'emploi sur le site internet de la JDE. «Le jour de la JDE, les demandeurs d'emploi peuvent profiter de leur visite pour se renseigner sur les postes ouverts, découvrir l'entreprise et sa culture, y rencontrer leurs futurs collègues, et ceci en toute sérénité, en-dehors du contexte stressant d'un entretien d'embauche», explique Adeline Jouret.

## Objectifs atteints grâce à la JDE

Grâce à la JDE, les entreprises participantes atteignent plusieurs objectifs. Les voici listés en ordre d'importance selon l'enquête effectuée après l'édition 2015.



→ SUITE EN PAGE 10

→ SUITE DE LA PAGE 09

## Une journée décomplexée

Si l'enthousiasme est donc au rendez-vous, il reste tout de même un grand travail de conviction à réaliser par les organisateurs auprès des entrepreneurs.

Certes, tout le monde s'accorde à dire qu'il est important de soigner l'image des entreprises auprès du grand public. Mais rassembler un panel de participants JDE ne se fait pas en claquant des doigts.

*"Notre rêve ? Devenir une évidence. Être incontournable auprès du grand public, des politiques, des entrepreneurs, ambitionne Matthias Lievens. Découvrir des entreprises devrait se faire sans complexe, de manière aussi naturelle que «Les Journées du Patrimoine». En chiffres, cela veut dire rassembler 450 à 500 entreprises participantes en Belgique d'ici deux ans, pour 350 en 2015". ■*

**2 OCTOBRE**  
DE 10 À 17 H

# JOURNÉE DECOUVERTE ENTREPRISES



C'est chez **ISOHEMP** qu'a eu lieu la conférence de presse marquant le lancement de la Journée Découverte Entreprises 2015, en présence de **Vincent REUTER** (UWE), **Olivier BEGHIN** (ISOHEMP), **Jean-Claude MARCOURT**, Ministre wallon de l'Économie, et **Pierre GUSTIN** (ING).

**01**

*"Comme entreprise Starter, il est important de se faire connaître. La JDE est idéale pour cela".*

**Bertrand GUELETTE**, Cofondateur de la Brasserie LA HOUPPE

**02**

*"Notre produit, les blocs de chanvre, est encore méconnu. Nous sommes donc demandeurs de rencontres avec le grand public".*

**Mégane DURSIN**, Chargée de communication, ISOHEMP

**03**

*"Aider les jeunes à comprendre le monde de l'entreprise est l'une de nos grandes motivations".*

**Adeline JOURET**, Chargée de projet JDE



**01**



**02**



**03**

**SI J'AVAIS SU!**

#sijasu

**“J’ai donné un GSM  
à Didier pour le  
boulot. Et il l’utilise  
chaque soir pour  
appeler sa copine...  
au Brésil !”**

Patron d’une société de transport

Une impression de déjà-vu ? Pour votre politique en matière de GSM, demandez conseil à temps auprès du secrétariat social SD Worx. Ensemble, effaçons ‘si j’avais su’ de votre vocabulaire. Découvrez notre approche RH sur [www.sdworx.be/sijasu](http://www.sdworx.be/sijasu)



## Résultats de l'exercice 2014 du diagnostic fédéral de la mobilité

# Quand les employeurs se mobilisent pour la mobilité de leur personnel



AU DÉPART CONSIDÉRÉ COMME UN OUTIL STATISTIQUE DESTINÉ À RECUEILLIR DES INFORMATIONS (SUR UNE BASE RÉGULIÈRE ET À GRANDE ÉCHELLE) SUR LES DÉPLACEMENTS DES TRAVAILLEURS ENTRE LEUR DOMICILE ET LEUR LIEU DE TRAVAIL, LE DIAGNOSTIC A POUR VOCATION, AVANT TOUT, D'INDIQUER UNE TENDANCE ET UNE ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION MODALE, À L'ÉCHELLE NATIONALE ET RÉGIONALE. DANS CERTAINES CONDITIONS, CELUI-CI PEUT CONTRIBUER À FAIRE DE LA MOBILITÉ DURABLE UNE PRÉOCCUPATION ET UN THÈME DE DIALOGUE AU SEIN DES ENTREPRISES ET DES ORGANISMES PUBLICS. OU ENCORE, IL PEUT SERVIR DE BASE À UNE RÉFLEXION PLUS APPROFONDIE DE LA GESTION DE LA MOBILITÉ, VOIRE MÊME À LA RÉALISATION D'UN PLAN DE DÉPLACEMENT D'ENTREPRISE (PDE). ■ par Chloé LAURENT et Benoît MINET

Depuis 2005, les entreprises et organismes publics belges de plus de 100 travailleurs sont soumis, sur base triennale, à l'obligation fédérale de diagnostic de la mobilité, pour leurs unités d'établissements comptant plus de 30 travailleurs. Pour l'exercice 2014, 3497 employeurs ont fait état de leur situation, représentant ainsi 10.734 unités d'établissements où travaillent plus d'1,5 million de personnes (un tiers de la population active belge).

Si le nombre de données recueillies en 2014 est important, il faut garder à l'esprit que les résultats ne peuvent pas tous être extrapolés à l'ensemble des travailleurs belges. Néanmoins, sur la population concernée par l'enquête, les résultats offrent une certaine visibilité en matière de déplacements domicile-travail et permettent de nombreuses interprétations. Notons enfin que ces tendances ont un caractère scientifique relativement limité de par la méthodologie de récolte de données utilisée et le caractère obligatoire de l'enquête.

### Les déplacements domicile - lieu de travail en Wallonie :

Le rapport du SPF Mobilité et Transports est éclairant sur l'état des déplacements des travailleurs de leur domicile vers leur lieu de travail à l'échelle nationale. Derrière les idées reçues, ce motif de trajet ne représente en réalité que 25% du nombre total des déplacements de personnes<sup>(1)</sup>.

Le tableau ci-dessous révèle les répartitions modales, par région, comparativement aux chiffres de 2005 (année du premier exercice fédéral du diagnostic mobilité). La répartition modale se base sur le mode de transport principal des travailleurs, à savoir

celui avec lequel est parcourue la plus grande distance entre le domicile et le lieu de travail, la plus grande partie de l'année.

Ainsi, en 9 ans, la voiture, bien qu'en légère diminution au profit d'autres modes de déplacements (transports collectifs ou vélo), reste de loin le mode le plus utilisé en Belgique pour les trajets domicile-travail, avec 65,6% des parts. À côté de cela, une nette diminution s'observe au niveau du covoiturage. Celle-ci peut s'expliquer par l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail tels que la flexibilité des horaires et l'augmentation du télétravail (6% d'unités d'établissements autorisaient officiellement de télétravailler en 2005 contre 18% en 2014).

#### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION MODALE DE 2005 À 2014

Mode	BELGIQUE			BRUXELLES			FLANDRE			WALLONIE		
	2005	2014	Δ	2005	2014	Δ	2005	2014	Δ	2005	2014	Δ
Voiture (seul)	66,8%	65,6%	-2%	45,1%	37,9%	-16%	68,7%	68,5%	-0%	80,4%	81,7%	+2%
Covoiturage	4,7%	2,9%	-38%	2,5%	1,2%	-49%	5,2%	3,3%	-36%	5,2%	3,4%	-35%
Moto	1,7%	1,2%	-33%	0,8%	1,1%	+38%	2,2%	1,3%	-41%	1,5%	1,0%	-31%
Train	9,5%	10,9%	+15%	32,2%	34,1%	+6%	4,1%	5,3%	+31%	4,4%	5,0%	+13%
Métro, tram, bus	5,9%	6,9%	+16%	15,0%	19,0%	+27%	3,9%	3,9%	+0%	3,6%	4,0%	+9%
TCE	1,2%	0,8%	-34%	0,7%	0,3%	-59%	1,6%	1,1%	-31%	0,5%	0,4%	-8%
Vélo	7,8%	9,5%	+21%	1,2%	3,0%	+148%	12,3%	14,9%	+21%	1,3%	1,5%	+13%
Marche	2,4%	2,4%	-2%	2,6%	3,4%	+33%	2,1%	1,7%	-19%	3,2%	3,1%	-2%

(1) Source : SPF Mobilité et Transports - Rapport Beldam 2012.



50% des entreprises concernées par l'enquête fédérale offrent la gratuité des transports en commun, faisant passer la part modale des transports publics à près de 25%.



## EN WALLONIE, LE TRAIN EST DEVENU LE DEUXIÈME MODE DE DÉPLACEMENT DOMICILE-TRAVAIL.



L'utilisation du vélo a bien progressé à Liège (de 0,8% à 1,4%), à Mons (1,2% à 1,7%) et à Namur (1% à 1,8%).

A l'échelle régionale, les chiffres varient. En effet, la répartition modale dépend d'un grand nombre de facteurs pouvant différer d'une région à l'autre tels que les distances, la densité, la congestion, les infrastructures, les profils d'entreprise... Ceci expliquerait pourquoi, contrairement aux autres régions, l'utilisation de la voiture en Wallonie est en légère hausse depuis 2005.

Toutefois, la diminution de la part de la voiture profite naturellement à l'utilisation des transports publics tels que le train ou le bus qui voient tous deux leur part augmenter depuis 2005. En Wallonie, cette augmentation fait du train le deuxième mode de déplacement domicile-travail.

Enfin, les modes dits actifs (marche et vélo) sont, quant à eux, ceux où la différence entre les 3 régions est la plus flagrante. Sans surprise, la part du vélo en Flandre est dix fois plus importante qu'en Wallonie. Au sud du pays, le vélo a plus de mal à décoller bien que l'évolution diffère fortement si on sépare les résultats des grandes villes (à forte densité) et les autres. En effet, notons que l'utilisation du vélo a bien progressé à Liège (de 0,8% à 1,4%), à Mons (1,2% à 1,7%) et à Namur (1% à 1,8%).

### Les mesures prises par les employeurs

Si les tendances modales ont évolué positivement ces dernières années, les employeurs n'y sont pas pour rien. En effet, en 10 ans, les mesures prises par ces derniers pour améliorer la mobilité de leurs travailleurs se sont multipliées. La présence d'un coordinateur mobilité au sein de l'unité d'établissement ou encore le fait de rendre, dans certains contextes spécifiques, le parking payant influencent incontestablement les comportements et amènent à un taux d'utilisation de la voiture plus proche des 50%.

Ainsi, la fonction de «coordinateur mobilité», ou plutôt de Mobility Manager, est présente dans 17% d'unités d'établissement en 2014 contre 3% en 2005.

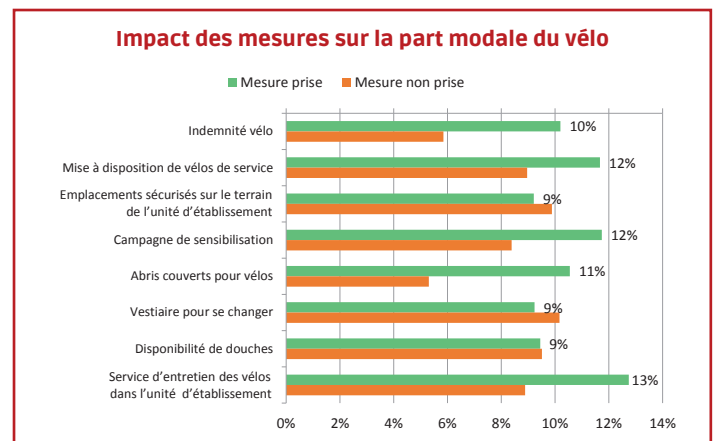
### Les mesures pour le vélo

L'incitant le plus populaire en faveur du vélo est l'octroi d'une indemnité cycliste puisque près de la totalité des employeurs

concernés par le diagnostic fédéral la proposent désormais (de 43% en 2005 à 86% en 2014).

Pour ce qui est de la Wallonie, bien que le nombre de cyclistes y soit moindre qu'en Flandre, la différence entre le nombre de mesures prises dans les deux régions n'est pas si importante. Par exemple, 76% des employeurs wallons proposent l'indemnité kilométrique contre 88% en Flandre. Ou encore, 54% des entreprises wallonnes proposent des emplacements vélo sécurisés contre 61% en Flandre. La Wallonie n'est donc pas en reste en matière cyclable !

Le tableau ci-dessous expose la part modale du vélo dans les entreprises selon que les mesures répertoriées y aient été prises ou non.



→ SUITE DE LA PAGE 13

Le constat est sans appel, proposer des mesures telles que la mise à disposition d'abris couverts pour les vélos ou d'une indemnité kilométrique fait presque (voire plus que) doubler le nombre de cyclistes.

### Les mesures pour le covoiturage

Bien que la part du covoiturage ait quelque peu diminué ces dernières années, l'organisation de celui-ci dans les unités d'établissements a doublé. Toutefois, la mise en place d'une telle mesure dépend fortement de la taille des unités d'établissement. Elles sont ainsi prises de cinq à dix fois plus souvent au sein des unités occupant plus de 1.000 travailleurs, que dans celles qui en occupent moins de 100. Ces chiffres renvoient à la réelle difficulté d'organiser le covoiturage en entreprise.

Le tableau ci-dessous révèle que les mesures prises en faveur du covoiturage sont indispensables au développement de celui-ci. Sans mesure prise, celui-ci stagne à moins de 2% alors que chacune de ces mesures fait augmenter ce pourcentage de manière significative.

### Les mesures pour les transports en commun

Lorsqu'on s'intéresse aux mesures prises en faveur de l'utilisation des transports publics, on constate que 50% des entreprises concernées par l'enquête fédérale, offrent la gratuité des transports en commun, faisant passer la part modale des transports publics à près de 25%<sup>(2)</sup>. D'autres mesures, peuvent contribuer à faire doubler voire tripler la part modale des transports en commun. Citons dès lors, la simple diffusion de l'information relative à l'offre de transports publics et l'encouragement à utiliser ce mode de transport pour les déplacements de service (mesures prises par 25% des employeurs).

### Et après ?

Nombre de facteurs influencent la mobilité des travailleurs tels que l'accessibilité et les infrastructures de l'entreprise, les distances domicile-travail, l'organisation du travail (horaires, télétravail), la congestion (entreprise située en zone urbaine ou non) mais également, comme on vient de le démontrer, les mesures prises par les employeurs.

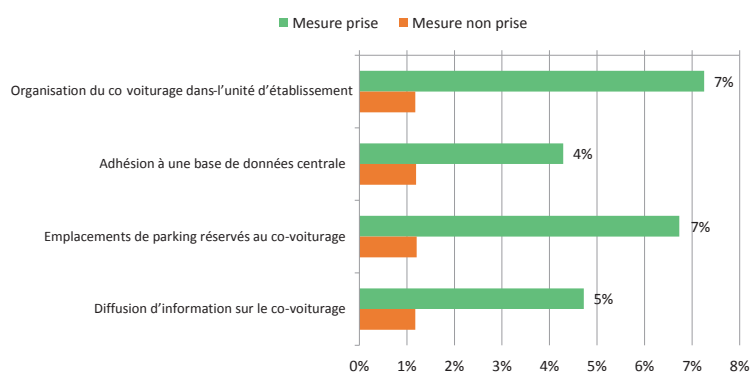
On constate ainsi qu'à l'heure actuelle, tant pour des raisons économiques, environnementales qu'en faveur du bien-être (et donc de la productivité) des travailleurs, la mobilité durable est accueillie avec un intérêt croissant dans le chef des entreprises.

Mais à côté de la bonne volonté des employeurs, subsistent encore quelques craintes. En effet, en Belgique, les entreprises, indépendamment de leur volonté, restent confrontées à de nombreux problèmes de mobilité. En Wallonie, les difficultés majeures rencontrées par les entreprises sont la dangerosité du trafic en matière cyclable, l'absence (ou l'insuffisance de desserte) et l'incohérence des horaires des transports collectifs face aux horaires de travail et enfin, le manque de places de parking disponibles. En effet, le diagnostic fédéral le souligne, et les experts le constatent au jour le jour, là où il existe une offre compétitive en transports publics, la part modale de la voiture diminue ; là où une concertation avec des autorités locales débouche sur des actions concrètes et où des projets bénéficiant d'aide financière sont menés, le recul de l'automobile est plus probant.

Ces dernières lignes démontrent donc l'intérêt pour les autorités publiques et les sociétés de transport en commun d'exploiter au mieux les constats dégagés par ce nouvel exercice du diagnostic fédéral de la mobilité. L'objectif étant alors d'ajuster leurs politiques et d'investir durablement dans l'accessibilité des entreprises et la mobilité des travailleurs (représentant, rappelons-le, 25% de l'ensemble des déplacements des ménages). ■

Le rapport complet du «**DIAGNOSTIC FÉDÉRAL DES DÉPLACEMENTS DOMICILE – LIEU DE TRAVAIL 2014**» est accessible sur le site <http://mobilit.belgium.be/fr>.

#### Impact des mesures sur la part modale du covoiturage



(2) Ces chiffres sont à relativiser puisque si l'utilisation des transports en commun est plus importante dans les entreprises qui offrent des abonnements à leurs employés, c'est aussi dû au fait que les entreprises qui le font ont au départ des facilités d'accessibilité plus importantes.

### Un séminaire «90 Minutes pour la Mobilité» pour présenter en exclusivité les résultats du diagnostic fédéral de la mobilité !

Près d'une centaine de personnes s'étaient réunies, le 14 janvier, exceptionnellement dans les locaux du Service Public de Wallonie à Namur, pour découvrir l'évolution des tendances de la mobilité relatives aux déplacements domicile-travail des collaborateurs d'entreprises publiques et privées. Accueillie par Yvon LOYAERTS, Directeur Général de la DGO2 du SPW, l'assemblée a pu prendre connaissance du rôle et de la mission de l'administration wallonne en matière de planification, de gestion et de sensibilisation de la mobilité. Benoît MINET, responsable de la Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises, a par la suite, quelque peu rappelé l'historique, le cadre et les objectifs de cette obligation issue de la Loi-Programme d'avril 2003. Il a également présenté les résultats d'un sondage, mené auprès des entreprises soumises à l'obligation fédérale en 2011, qui a conduit à une simplification du formulaire d'enquête 2014. Enfin, Christophe PAUWELS, attaché au SPF Mobilité et Transports a illustré de manière complète et précise, les chiffres recueillis lors de ce nouvel exercice du diagnostic fédéral de la mobilité. Il n'a pas manqué non plus de rappeler l'ouverture de l'administration fédérale face aux demandes spécifiques des entités directement concernées par l'enquête. Les grandes tendances et les comparaisons marquantes ont intéressé l'assemblée et suscité de nombreux échanges parmi les participants.

Plus d'infos ? [www.mobilite-entreprise.be](http://www.mobilite-entreprise.be)





Participez à ↘

**2 OCTOBRE  
DE 10 À 17 H**

# JOURNEE DECOUVERTE ENTREPRISES

Il y a mille et une raisons d'ouvrir vos portes  
lors de la Journée Découverte Entreprises !

ANNIVERSAIRE  
 INVESTISSEMENTS RÉCENTS  
 RECRUTEMENT  
 NOTORIÉTÉ  
 MOTIVATION DU PERSONNEL  
 FAMILY DAY  
 AMÉLIORATION DE L'IMAGE  
 TEAMBUILDING  
 EMPLOYER BRANDING  
 RACHAT DE LA SOCIÉTÉ  
 NOUVEAU CONCEPT  
 RELATIONS AVEC LE VOISINAGE  
 CONTACTS B2B  
 MISE À L'HONNEUR DES FOURNISSEURS  
 DÉMÉNAGEMENT  
 LANCEMENT DE PRODUIT  
 BOOST DES VENTES  
 FIERTÉ  
 AWARD GAGNÉ



## Devenir un aventurier 4.0

# Entreprendre en 2016



VOILÀ UN LIVRE QUI EST UNE VÉRITABLE PROFESSION DE FOI ENVERS L'ACTE D'ENTREPRENDRE. «VIVRE, C'EST ENTREPRENDRE. ET ENTREPRENDRE, C'EST EXISTER». POUR L'AUTEUR, ENTREPRENDRE VA BIEN AU-DELÀ D'UNE QUESTION DE STATUT, EN L'OCCURRENCE CELUI D'INDÉPENDANT, ET AU-DELÀ DU FAIT DE CRÉER DE NOUVELLES ENTREPRISES.

■ par Madeleine DEMBOUR, Kalamos

Philippe Ledent pointe les changements fondamentaux de l'entrepreneuriat moderne, dont un **essoufflement du salariat**. Aux Etats-Unis, 30% des travailleurs sont déjà des freelances, un chiffre qui pourrait monter à 50% d'ici 2020. En cause ? Notamment internet, qui rend le **coût d'entrée pour entreprendre très bas** : un ordinateur et un téléphone, et on peut déjà démarrer une activité de services... La logique Goliath-David s'en trouve renversée. Exemple : Kodak, qui employait 145.000 personnes, a raté le virage du numérique, et on voit maintenant des applis comme Instagram dominer le marché de l'image...

Cela illustre un autre changement majeur : **l'avenir appartient aux offreurs de solutions**, et ceux-ci peuvent à présent être des individus (avant, c'étaient les entreprises), qui apportent une solution à leur famille et leurs amis, et puis à un public plus large. Avantage : les petites structures sont agiles, adaptables, nomades ... tout en ayant un sens aigu de la coopération et de la recherche de sens.

Au fil de son intervention, Philippe Ledent **bouscule certains tabous** :

- Après le statut unique «ouvriers-employés», pourquoi pas un statut unique pour les salariés et les indépendants, un statut d'entrepreneur en quelque sorte ?
- Chaque starter devrait d'abord se former dans la compréhension, puis dans l'utilisation des réseaux sociaux, car ceux-ci changent les règles du marketing traditionnel.

- Les nouvelles technologies réinventent nos modes de consommation et de vie, ce qui implique que chaque entreprise doit penser ou repenser son Business Model et sa proposition de valeur !
- L'entrepreneur de 2016 doit devenir un «espion moderne», c'est-à-dire utiliser les nouvelles techniques pour mener son analyse concurrentielle.

Sur base de son expérience de terrain, l'auteur passe en revue **32 «business models»**. Comme par exemple le modèle «Freemium» qui consiste, comme LinkedIn, à offrir un service de base gratuit et un autre payant pour pouvoir utiliser des fonctions plus avancées. C'est en associant 2 ou 3 modèles parfois opposés que peuvent naître des idées originales.

Philippe Ledent entre résolument **dans le concret**, avec une **énumération des opportunités entrepreneuriales de 2016** qui se situent au cœur des nouvelles tendances et enjeux. Parmi les idées brassées : la co-création, le lean start-up, la silver économie, le commerce durable, l'économie de la fonctionnalité, le mix web/physique, l'e-santé, le design et l'éco-design...

Enfin, des exemples détaillés d'**entrepreneurs belges et européens** inspireront le lecteur, comme Hadrien Velge et Sevan Holemans (Le champignon de Bruxelles, produit à partir de marc de café), Xavier Goebels (PointCarré, prêt-à-porter multi-marques), Evan Laloux (Laloux-stores.be, lancement de la vente en ligne de stores), Franck Mestagh (D'ici, produits alimentaires locaux), Julien Delva (Odometric, études des odeurs), Christophe Hermanns (Vigo Universal, accès aux nouvelles technologies),...

**En 2016, les opportunités pour entreprendre sont nombreuses.**

Elles sont à la portée de celles et ceux qui oseront partir à la conquête de nouveaux horizons. ■

## L'ouvrage

- Prix : 26 euros (TVA + frais d'envoi inclus)
- ISBN : 978-2-87496-307-0
- 194 pages
- Commande en ligne : [www.edipro.info](http://www.edipro.info)



## L'auteur

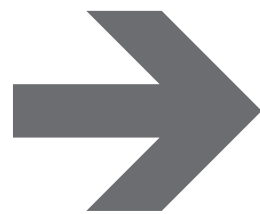
**Philippe LEDENT** est dirigeant et administrateur d'entreprises. Passionné par l'innovation et le numérique, il conseille également les entreprises qui veulent (re)devenir agiles et (re)penser leur modèle économique. Il préside le conseil d'administration de FIVE Insurance Company, le premier courtier grossiste belge. En 2002, il a fondé Challenge qui conseille de jeunes starters en Wallonie. Il est enfin vice-président de l'UCM. A ce titre, il est engagé au quotidien à côté de celles et ceux qui entreprennent, en Belgique et en Europe.





Dossier

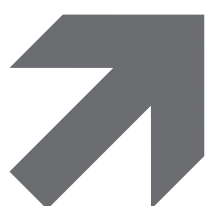
# Spécial Économie



OUTRE LE TRADITIONNEL ARTICLE SUR LE BUDGET (QUI MONTRE QUE LES ANNÉES FUTURES SERONT CRUCIALES POUR L'ÉQUILIBRE DES FINANCES PUBLIQUES WALLONNES), CE DOSSIER EST PRINCIPALEMENT CONSACRÉ À L'IMPACT ÉCONOMIQUE QUE PEUVENT AVOIR CERTAINES INITIATIVES PRISES PAR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR : COMMENT MIEUX PRÉPARER LES DOCTEURS À L'ENTRÉE DANS LE MONDE ÉCONOMIQUE, COMMENT ÉVALUER L'IMPACT ÉCONOMIQUE D'UNE ÉCOLE DE COMMERCE (EN L'OCCURRENCE HEC-ULG), QUELS BÉNÉFICES POUR L'ÉCONOMIE WALLONNE DE LA DYNAMIQUE DE CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DES SPIN-OFFS UNIVERSITAIRES. NOUS VERRONS ENSUITE COMMENT LE MONDE FINANCIER WALLON SE RENFORCE GRÂCE AU «REVAMPING» D'UN FONDS BIEN CONNU, «PROFINPAR», ET FERONS LE POINT SUR LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN WALLONIE POUR L'ANNÉE 2015.

## Analyse du budget 2016 de la Wallonie

# Un budget sous pression



COMME CHAQUE ANNÉE, DYNAMISME VOUS OFFRE UN APERÇU DE LA SITUATION BUDGÉTAIRE DE LA WALLONIE. CE BUDGET 2016 S'EST CONSTRUIT SUR DES BASES DIFFICILES LAISSÉES PAR L'EXERCICE BUDGÉTAIRE PRÉCÉDENT. EN EFFET, L'ANNÉE 2015 A ÉTÉ PARTICULIÈREMENT AGITÉE POUR LES FINANCES PUBLIQUES WALLONNES AVEC L'ASSIMILATION DES COMPÉTENCES TRANSFÉRÉES PAR LA 6<sup>E</sup> RÉFORME DE L'ÉTAT ET LE LANCEMENT DE MESURES PRISES PAR LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL DONT LES IMPACTS RÉGIONAUX AVAIENT ÉTÉ MAL ESTIMÉS, ENTRAÎNANT UN VÉRITABLE IMBROGLIO ENTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE POUVOIR.

■ par Jean-Christophe DEHALU

Cette année, des mesures d'économies importantes ont été prises et quelques nouvelles mesures ont été annoncées. Du côté des recettes, la Région lancera en cours d'année la perception de sa redevance kilométrique, 3e taxe régionale par ordre d'importance. Au-delà de ces éléments, l'année 2016 ne marque pas un tournant dans la politique de rigueur budgétaire de la Région. La réduction du déficit public reste un objectif du Gouvernement wallon, bien que le retour à l'équilibre pour 2018 ne semble plus être gravé dans le marbre. Les marges de manœuvre seront donc très limitées. Mais est-ce suffisant ?

## Un budget sous pression

Il faut d'emblée reconnaître que le bouclage du budget régional wallon reste, pour cette année, un exercice particulièrement difficile.

Certes, la croissance économique attendue est supérieure à celles des années précédentes, mais elle restera probablement à des niveaux très inconfortables (+1,3%). Dans ces conditions, difficile de tabler sur un accroissement des recettes, qui sont d'ailleurs attendues en léger retrait (-0,1%).

Les dépenses par contre devraient continuer d'augmenter (+1,4%, soit 173 millions d'euros) en raison du lancement de plusieurs politiques nouvelles.

Parmi celles-ci, le lancement du «Plan infrastructures (hors SOFICO)» pour 75 millions et celui du «Plan numérique et prototyping» pour 50 millions sont à relever.

Dans ce contexte (stagnation des recettes et augmentation des dépenses), des mesures complémentaires ont été nécessaires pour réduire le déficit public de près de 169 millions d'euros<sup>(1)</sup>. La première d'entre elles est sans conteste le tout nouveau prélèvement kilométrique, qui sera introduit au 1<sup>er</sup> avril 2016 (voir plus bas).

	2015i	2015a2	2016i	Variation 16i - 15i	Variation 16i - 15a2
<b>Recettes</b>	12.186	11.873	11.866	-3%	-0,1%
<b>Dépenses</b>	12.839	12.703	12.877	0,3%	1,4%
Dont dépenses primaires	12.553	12.425	12.580	0,2%	1,2%
<b>Solde budgétaire brut</b>	<b>-653</b>	<b>-831</b>	<b>-1.011</b>	<b>55%</b>	<b>22%</b>
Consolidation et corrections SEC 2010	204	276	625	206%	126%
<b>Solde de financement SEC 2010</b>	<b>-449</b>	<b>-555</b>	<b>-386</b>	<b>-14%</b>	<b>-30%</b>

2015i : budget initial de 2015 - 2015a2 : 2e ajustement budgétaire de 2015 - 2016i : budget initial de 2016

Sources : Documents budgétaires (Exposé général) et Présentation au CESW - calculs UWE

GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES (moyen de paiement - millions d'euros)

Cette recette, directement perçue par la SOFICO, est intégrée dans le périmètre de consolidation régional et ne se retrouve donc pas dans les recettes propres de la Région.

D'autres éléments affectent également ce périmètre, comme les prises de participation de la Région dans des entreprises. Sans entrer dans les détails, il faut savoir que cet élément fait régulièrement la une de l'actualité quand Eurostat et la Banque Nationale requalifient la nature de certaines mesures gouvernementales (qui rentrent ou sortent alors du périmètre budgétaire de la Région). Dans ce contexte, nous citerons simplement le rapport de la Cour des Comptes, qui estime à 54,7 millions d'euros le risque de requalification de certains postes de ces OCPP<sup>(2)</sup> (une révision potentielle en défaveur de la Région donc).

La situation budgétaire wallonne, même si elle s'améliore, reste préoccupante, car le déficit public ne diminue que très progressivement, et les finances wallonnes sont toujours sujettes à des révisions et des imprévus.

## Quelles évolutions à l'intérieur du budget ?

En 2016, le poste de dépenses le plus important, en termes budgétaires, est l'action sociale, famille et santé (ceci inclus notamment les allocations familiales, l'aide aux personnes handicapées et les compétences nouvellement transférées relatives aux soins de santé). Suivent ensuite la politique de l'emploi (FOREM, aides à l'emploi, etc.) et le budget relatif aux pouvoirs locaux (principalement le fond des communes).

Parmi les plus fortes augmentations, citons la politique d'aménagement du territoire et du logement, dont les prêts sociaux visant à aider les ménages à revenu modeste à accéder à la propriété ont été revalorisés de 50 millions d'euros. Les cofinancements européens ont également été augmentés, à hauteur de 52 millions d'euros. Proportionnellement, le budget consacré à l'alliance emploi-environnement a fortement augmenté (+23%), de même que le poste «fiscalité» (+171%), alimenté par les mesures d'accompagnement liées au péage kilométrique.

Le budget «économie» diminue par contre de façon sensible, en raison d'une forte diminution des primes à l'investissement cofinancées par le fonds structurels européens. Ceci résulte essentiellement de nouvelles conditions imposées par l'Europe. La forte diminution du budget R&D n'est qu'apparente et résulte des facteurs techniques, une provision consacrée aux Pôles de compétitivité ayant été budgétée ailleurs dans le budget. Ce budget devrait donc être réapprovisionné en cours d'année. D'autre part, l'expérience des dernières années a montré que les projets des Pôles de compétitivité ont toujours été financés par la Région, qui a systématiquement mis les moyens nécessaires à disposition. Cette diminution est donc très probablement technique et ne doit pas être source d'inquiétude pour les entreprises.

## Le tax-shift : quelles conséquences pour les finances régionales ?

Le tax-shift mis en œuvre par le Gouvernement fédéral aura un impact non négligeable sur les finances régionales. Si dans l'absolu, cette réforme fiscale bénéficie aux entreprises et aux travailleurs, il est également nécessaire de prendre en considération son impact sur le budget de la Wallonie. En effet, des pertes de recettes trop importantes pourraient à terme pousser les autorités à adapter leurs politiques publiques et fiscales, et pourraient ainsi neutraliser une partie des retombées positives.

Il ne s'agit pas ici de dresser l'inventaire des mesures reprises dans le tax shift, mais simplement d'évoquer les éléments qui auront un impact sensible sur les finances wallonnes. Parmi les éléments qui auront un impact négatif sur les finances wallonnes, on peut citer :

- Les mesures concernant les indépendants (déductions pour investissements, 3 premiers emplois, etc.) devraient diminuer la base imposable et donc les recettes régionales ;
- L'augmentation de la déduction fiscale des frais professionnels forfaitaires accordés aux travailleurs devrait diminuer les recettes perçues via les additionnels régionaux ;

- Les mesures visant à augmenter les bas et moyens revenus (réduction d'impôts, réduction de cotisations de sécurité sociale, augmentation de la quotité exemptée d'impôt et modification du barème fiscal). À nouveau, cette mesure devrait diminuer les recettes perçues via les additionnels régionaux. C'est précisément au niveau de ces mesures que l'impact du tax-shift sur les finances régionales aurait l'impact le plus important.

Par contre, d'autres mesures reprises dans le tax-shift auront un impact positif sur les finances wallonnes.

- Les mesures visant à lutter contre la fraude fiscale ;
- La non-indexation de certaines réductions fiscales ;
- La réduction des cotisations sociales (via une diminution du coût salarial dans la fonction publique).

Il reste à déterminer quel pourrait être l'impact budgétaire de l'ensemble de ces mesures sur les finances wallonnes en additionnant les plus et les moins. L'exposé général du Gouvernement wallon avance un coût supplémentaire de 148 millions dès 2017 et de 242 millions d'euros à l'horizon 2019.

## Les enjeux de la redevance kilométrique

La Wallonie va lancer cette année une des taxes régionales les plus importantes en termes de recette fiscale : la redevance kilométrique. Ce nouvel impôt vise à faire contribuer les transporteurs de fret à l'entretien et au développement des infrastructures routières structurantes de la Région. Cette recette ne figure pas en tant que telle dans le budget régional car elle sera perçue directement par la SOFICO, qui verra dans le même temps sa dotation réduite. Dernières précisions, cette redevance remplacera le système d'eurovignette, ne concernera que les véhicules de transport de marchandises de plus de 3,5 tonnes et sera d'application au 1<sup>er</sup> avril 2016.

Les recettes attendues via ce nouveau système sont de 155,6 millions d'euros cette année. En vitesse de croisière (pour une année complète donc), les recettes sont attendues entre 200 et 220 millions d'euros.

→ SUITE EN PAGE 20

(1) Il est ici question du déficit public consolidé de la Région, incluant l'ensemble des recettes et dépenses des organismes publics et neutralisant les effets de transfert entre entités publiques. Ce concept de périmètre de consolidation est crucial en effet, car il permet d'appréhender l'ensemble du déficit public régional.

(2) Cour des Comptes, Projet de décrets contenant les budgets pour l'année 2016 de la Région wallonne, 26 novembre 2015, p.24.

→ SUITE DE LA PAGE 19



De ces montants doivent cependant encore être déduits les frais de gestion du système (d'un montant annuel d'environ 40 millions d'euros pour la Wallonie).

Dans le même temps, des mesures d'accompagnement destinées à aider les secteurs économiques wallons les plus impactés à supporter cette nouvelle charge ont été annoncées, pour un budget global de 17 millions d'euros en 2016 (couvrant donc la période avril-décembre).

Un article plus détaillé et consacré à cette thématique vous sera proposé dans le prochain numéro de Dynamisme.

## Le chèque-habitat : une réforme nécessaire

Matière transférée aux régions lors de la 6<sup>e</sup> réforme de l'État, le système d'incitant fiscal pour favoriser l'accès à la propriété a été profondément modifié par le Gouvernement wallon l'an dernier. Il faut reconnaître que l'ancien système était devenu très coûteux pour la Région et n'était plus tenable à long terme. Précisons que ce nouveau système ne concernera que les crédits hypothécaires conclus à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les crédits existants (ainsi que les refinancements de crédits conclus avant

cette date) continueront de bénéficier du système qui prévalait à la signature de l'acte.

Le nouveau système, sans entrer dans les détails, vise à moduler l'avantage fiscal en fonction des revenus des individus, ainsi que du nombre d'enfants à charge. Autre nouveauté, ce nouveau régime consistera en 20 annuités maximum par individu. Une fois ces 20 réductions perçues, il ne sera plus possible de bénéficier de l'avantage fiscal.

D'un point de vue budgétaire, l'économie escomptée par la Wallonie grâce à l'introduction du chèque habitat, et toute chose étant égales par ailleurs, s'élève en 2016 à 22 millions d'euros. À l'horizon 2020, la Région envisage d'économiser 54 millions d'euros.

## La dette wallonne est-elle sous contrôle ?

De son côté, la dette wallonne continue de progresser. Cette augmentation dépassait les 7% en 2014 par rapport à 2013 (dernière donnée disponible). Sur les 10 dernières années, cette augmentation a été de 80%, passant de 11 à près de 20 milliards d'euros.

Bien entendu, il faut distinguer dans ces montants impressionnants, la dette directe de la dette indirecte.

En effet, les dettes indirectes de la Région sont souvent associées à des collatéraux (comme des biens immobiliers dans le cadre des garanties octroyées à la Société wallonne du Logement). Ces collatéraux diminuent de facto les risques encourus par la Région. De plus, les organismes concernés par ces garanties ont généralement des réserves propres destinées à faire face aux difficultés financières éventuelles. Les montants évoqués ici représentent donc la limite supérieure de l'étendue de la dette régionale.

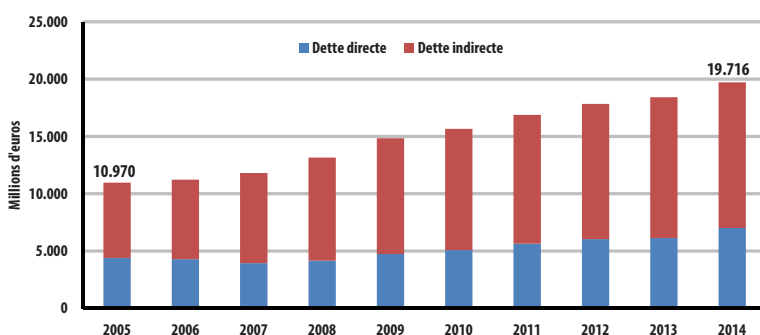
Il reste que les niveaux d'endettement de la Région semblent particulièrement élevés au regard de ses recettes annuelles (moins de 12 milliards d'euros en 2016) et illustrent l'absolue nécessité de retourner rapidement à un équilibre budgétaire qui permettra une réduction structurelle.

## Conclusions

Au final, la situation budgétaire de la Région reste relativement précaire cette année. Le déficit public, bien qu'en réduction, reste important. En parallèle, le niveau d'endettement continue de progresser et cette situation devrait perdurer quelques années encore. Dans ce contexte tendu, les budgets dévolus aux entreprises ont été rabetés, mais certains de ces budgets seront revalorisés en cours d'année (ceux des Pôles de compétitivité singulièrement). Compte tenu de ces circonstances, il faut saluer l'action du Gouvernement quant au soutien à l'activité économique. Dans le même temps, des réformes importantes ont été lancées et de nouvelles taxes levées (prélèvement kilométrique). De plus, l'impact du tax-shift sur les finances régionales reste encore à préciser. Dans ce contexte, l'avenir budgétaire de la Région mérite donc une surveillance attentive. ■

### Dette totale de la Wallonie

(définition BNB, répartition estimée par l'UWE)



# En route vers l'économie circulaire en Wallonie et en Région Bruxelles-Capitale

**14 conférences • 170 conférenciers**

Thèmes 2016 :

Déchets | Energie | Eau | Smart City | Stratégie industrielle | Agriculture urbaine  
Logistique | Marketing | Territoire communal

Prochains rendez-vous :

25-26/02/2016 **Quelle stratégie énergétique en entreprise et dans le secteur public**  
*Aéropole de Charleroi*

25/03/2016 **L'économie circulaire, une opportunité pour la Ville**  
*Confédération de la Construction à Bruxelles*

21-22/04/2016 **L'économie circulaire de l'eau**  
*Liège*

→ [Retrouver les programmes et l'ensemble des conférences sur \[www.ecocir.be\]\(http://www.ecocir.be\) > Colloques](#)

## Belgian Circular Economy Awards 2016

**Vous êtes une entreprise.**

**Vous appliquez un ou plusieurs des 7 piliers de l'économie circulaire :**

Ecoconception | Approvisionnement durable | Economie de la fonctionnalité | Ecologie industrielle  
Achat & Consommation responsable | Réemploi, réparation, réutilisation | Recyclage

→ [Dans ce cas, inscrivez-vous avant le 1<sup>er</sup> avril 2016 sur \[www.ecocir.be\]\(http://www.ecocir.be\) > Awards](#)



## Salon ÉCOCIR 2016

**Mercredi 18 mai & jeudi 19 mai 2016**

Le 1<sup>er</sup> salon B to B de l'économie circulaire, le salon des SOLUTIONS  
Espace Senghor à Gembloux

→ [Plus d'informations sur \[www.ecocir.be\]\(http://www.ecocir.be\) > Salon](#)

Initiative de la sprl EUROPEAN PLATFORM OF CIRCULAR ECONOMY - 083/67 73 63 - [info@ecocir.be](mailto:info@ecocir.be)



Gembloux Agro-Bio Tech  
Université de Liège



# U2ES

## Une formation à la vie professionnelle pour les doctorants



LES DOCTEURS SONT PARFOIS LES MAL-AIMÉS DES ENTREPRISES. L'UNIVERSITÉ DE NAMUR, PAR UN CERTIFICAT À HORAIRES DÉCALÉS, VEUT LES ARMER POUR RÉUSSIR LEUR ENTRÉE DANS LE MONDE ÉCONOMIQUE.

■ par Didier PAQUOT



C'est un constat désormais bien établi : les docteurs universitaires éprouvent beaucoup de difficultés à valoriser leur doctorat dans le secteur privé.

Plusieurs raisons sont avancées par les chefs d'entreprise. D'abord, très simplement, les entreprises n'ont pas toujours le besoin d'un savoir aussi pointu que celui accumulé par le docteur, hormis dans quelques secteurs bien spécifiques (notamment la pharmacie, la bio-tech, l'ingénierie) où les scientifiques sont plus demandés.

Ensuite, le travail solitaire d'un doctorant pendant quatre ans (ou plus) peut faire douter les recruteurs sur ses capacités à s'intégrer dans un milieu plus interactif, comme par exemple un service ou une équipe.

Enfin, les années passées à faire sa thèse, les entreprises les considèrent, à tort ou à raison, comme «perdus» pour l'apprentissage des «soft skills» (langues, gestion de projets, gestion d'équipe, etc.)

L'Université de Namur, forte de ce constat, a mis sur pied une formation (certificative) à destination des docteurs et doctorants pour leur permettre de mieux appréhender le monde de l'entreprise. Cette formation porte le nom (pas très «marketing», ce qui est dommage pour une formation si utile) de U2ES, «From University to Enterprise and Society».

En quoi consiste cette formation ?

«Elle se divise en quatre modules, nous détaille Dominique Deng, animatrice de la formation et qui a grandement contribué à sa mise sur pied. *Le premier vise à la maîtrise de l'environnement socio-économique et professionnel. Le second forme à la communication et à la gestion des réseaux, tandis que le troisième s'emploie à augmenter les capacités managériales (gestion des projets, gestion des conflits, animation de réunion...).* Enfin, le quatrième s'attache à la construction d'un projet personnel».

Ces modules sont animés, notamment en ateliers, par une grande variété d'intervenants, quelques académiques pour donner une base conceptuelle, mais surtout des consultants externes, des professionnels des thèmes abordés, des témoignages de chefs d'entreprise ou d'anciens doctorants. Pour chaque module, il est demandé un travail individuel ou collaboratif.

Le rythme d'une telle formation est évidemment soutenu. «Il faut compter deux soirées par semaine et le samedi matin, poursuit Dominique Deng. Mais il y a possibilité d'étaler la formation sur deux,

voire sur trois ans, bien nécessaires lorsque l'on travaille». Car la formation n'est pas seulement ouverte aux doctorants (de toutes les universités, il faut le souligner) mais aussi aux détenteurs d'un master déjà plongés dans le monde du travail.

Pour ce qui concerne les détails pratiques, ce cycle de formation (qui en est à sa deuxième édition) se déroule entre mi-février et octobre. La limite d'inscription était fixée au 15 février mais il reste probablement quelques places disponibles. Il vous en coûtera 900 euros si vous êtes doctorant (mais gratuits pour les doctorants de l'UNamur), 1.800 euros si vous êtes détenteur d'un Master. Mais il est loisible de ne choisir que l'un ou l'autre module, au prix de 500 euros par module. Attention, pour garder toute l'efficacité de cette formation, les places sont limitées, à 15 ou 20 par promotion.

A n'en pas douter, une initiative bienvenue et qui ne manquera pas d'ouvrir des portes aux doctorants qui la suivront. ■

INFOS : Murielle GUILLAUME - 081/72.55.31  
pro-doc@unamur.be - <http://u2es.unamur.be>



# L'incentive en province de Namur ?

Un savoir-faire, une passion !

Namur Congrès vous présente cinq partenaires de renom



## New Dimension

[www.newdimension.be](http://www.newdimension.be)  
[damien.mayart@newdimension.be](mailto:damien.mayart@newdimension.be)  
0475 90 16 54

*Votre partenaire événementiel  
dans la Province de Namur*



© Danielle Goyens

## Ferme château de Laneffe

[www.ferme-chateau-laneffe.com](http://www.ferme-chateau-laneffe.com)  
[info@ferme-chateau-laneffe.com](mailto:info@ferme-chateau-laneffe.com)  
0475 46 88 54

*Notre devise, rendre votre séjour  
inoubliable*



© Dinant Évasion

## Dinant Évasion

[www.dinant-evasion.be](http://www.dinant-evasion.be)  
[event@dinant-evasion.be](mailto:event@dinant-evasion.be)  
082 22 43 97

*Programmes incentive, Teambuilding,  
Family Day, mais aussi croisière sémi-  
naire et bien d'autres !*



© Domaine des Grottes de Han

## Domaine des Grottes de Han

[www.grotte-de-han.be](http://www.grotte-de-han.be)  
[events@grotte-de-han.be](mailto:events@grotte-de-han.be)  
084 37 72 13

*15 000 ans d'expérience  
dans l'organisation d'événements*



© Château de Namur

## Château de Namur

[www.chateaudenamur.com](http://www.chateaudenamur.com)  
[info@chateaudenamur.com](mailto:info@chateaudenamur.com)  
0475 90 16 54

*Château de Namur,  
The Sparkling Castle*

# HEC-ULG

## Une étude de son impact



QU'APPORTE UNE ECOLE DE COMMERCE, TELLE QUE HEC-ULG, À SON ENVIRONNEMENT, EN TERMES D'IMPACT FINANCIER BIEN SÛR, MAIS AUSSI EN TERMES D'INFLUENCE ET DE COLLABORATIONS AVEC LES ENTREPRISES, AVEC D'AUTRES CENTRES DE SAVOIR ET DE RECHERCHE, AVEC LES RÉGIONS AVOISINANTES ? RÉPONSE DANS UNE ÉTUDE MENÉE PAR UN ORGANISME INDÉPENDANT.

■ par Didier PAQUOT

C'est à l'initiative de la Direction de son Conseil du Groupe que HEC-ULg, une des trois grandes écoles de Commerce de la Communauté française, avec Solvay et la Louvain School of Management (LSM), s'est lancée dans cette aventure inédite en Belgique, et encore rare sur le continent Européen.

Interview croisée des deux initiateurs et coordinateurs de l'étude, **Wilfried NIESSEN**, Professeur de Comptabilité et Finance, Directeur académique du Développement, et **Georges HÜBNER**, Professeur de Finance et coordinateur de ce projet.

### Tout d'abord, en quelques mots, faites-nous le pitch de l'étude...

**GH** C'est une analyse à 360 degrés de l'impact de HEC sur son environnement.

**WN** Tout un ensemble de ces effets ne nous étaient pas connus, il fallait les démontrer, les mesurer, par un organisme indépendant, en l'occurrence l'EFMD<sup>(1)</sup>.

### Quelles étaient les motivations pour entamer une pareille étude ?

**WN** Mieux connaître et mieux se faire connaître. Cette étude est aussi un bon outil pour nous préparer aux accréditations internationales telles qu'EQUIS ou AACSB.

**GH** Ces accréditations sont d'une grande importance, voire vitales, pour HEC-ULg. D'abord dans l'environnement concurrentiel immédiat – Solvay, LSM, Université de Maastricht. Ensuite, c'est un critère essentiel pour construire des partenariats internationaux.

### Quelle a été la méthode employée pour mener cette étude ?

**GH** L'EFMD se base sur une méthode appelée BSIS pour Business School Impact Survey développé par la FNEGE<sup>(2)</sup>. L'analyse se fait en deux temps.

Dans un premier temps, l'Ecole procède à son self-assessment en remplissant une grille qui lui a été fournie par l'EFMD. Cet exercice demande l'implication de tous : tout le personnel de l'Ecole (des professeurs au personnel technique), mais aussi les entreprises, les autorités publiques.

**WN** La deuxième étape consiste en une visite d'experts qui viennent, en quelque sorte, valider les éléments contenus dans le self-assessment par des entretiens qualitatifs (menés sur une méthode de recoupements) avec les principaux contributeurs au self-assessment.

Il en sort un constat, mais qui n'est pas une évaluation ou un audit, c'est une photo instantanée de l'impact de l'Ecole.

### Quelles ont été les principales conclusions ?

**GH** La plus importante pour nous est le haut degré d'intégration, on peut dire l'osmose, de l'Ecole avec le monde économique. Il est remarquable et reconnu. Nous portons une attention particulière aux relations avec les entreprises de notre environnement, ce qui nous vaut leur respect et leur soutien en retour. Ce respect mutuel se traduit pas un très grand nombre de collaborations concrètes : stages, mémoires, doctorats, recherche, executive education, intervention des personnes d'entreprise dans nos cours. L'étude a aussi montré que notre zone d'influence ne se limitait pas à la province de Liège ou même à la Région, elle s'étend à Bruxelles (notamment dans le secteur financier), dans les Limbourg belge et hollandais, et aussi fortement au Luxembourg puisque plus de 1.000 alumni y travaillent. Grâce à nos séminaires, notre réseau s'étend jusque la région d'Aachen et de Maastricht.

**WN** La deuxième grande conclusion est notre rôle moteur au sein de l'Université de Liège (ULg). Nous collaborons avec de nombreuses facultés : avec la Faculté de Droit pour le diplôme conjoint droit-gestion (unique en Belgique), avec la Faculté des Sciences appliquées et Gembloux Agro Bio-Tech et l'Institut Gramme (Haute Ecole du Pôle de Liège)

(1) EFMD : European Foundation for Management Development.

(2) FNEGE : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, organisme français membre du Global Network EFMD.





**NOUS PORTONS UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES DE NOTRE ENVIRONNEMENT, CE QUI NOUS VAUT LEUR RESPECT ET LEUR SOUTIEN EN RETOUR.**



**Georges HÜBNER**,  
Professeur de Finance HEC-ULg  
(coordinateur de l'étude)



**Wilfried NIESSEN**, Professeur de Comptabilité et Finance,  
Directeur académique du Développement HEC-ULg

dans la formation CII (formation d'intrapreneur) qui est une formation de gestion et technologie en relation avec les entreprises. Nous contribuons aussi, de façon assez naturelle, à l'amélioration de la gestion de l'Université où nous essayons d'intégrer un nouveau modèle de gestion.

**GH** Sans être une véritable conclusion de l'étude, cette influence de l'Ecole dans l'université reflète le succès de la fusion entre HEC et la Faculté d'économie et de gestion de l'ULg.

**WN** Nous devons aussi mentionner un impact majeur qui est l'impact financier de notre Ecole sur son environnement, qui se monte à 125 millions d'euros/an, montant sans doute sous-estimé pour une institution qui emploie 200 personnes, accueille 2700 étudiants, dont 700 en premier bachelier et 40% d'étudiants étrangers en Master.

### Alors, quelles sont les recommandations de cette étude ?

**WN** Comme nous l'indiquions au début de l'entretien, l'étude n'est pas une évaluation, elle n'a pas vocation à donner des

bons et des mauvais points, et donc à formuler des recommandations explicites ; elle est un constat, libre à nous d'en tirer les conclusions. Ce que nous allons bien entendu faire. Nous allons nous fixer des objectifs en fonction du tableau que cette étude a peint. Tout d'abord, si nous voulons poursuivre nos ambitions à la fois d'ancrage dans notre territoire et de notoriété internationale, nous avons besoin de moyens supplémentaires. Ils ne viendront pas, ou très peu des pouvoirs publics. Nous devons donc clarifier nos messages à l'égard des entreprises avec deux objectifs, d'abord renforcer les collaborations, par exemple à travers des chaires, mais aussi et surtout à travers nos programmes d'executive education, et, deuxième objectif, inciter les entreprises à mieux soutenir notre fondation. Cette fondation devrait aussi être alimentée par les alumni, chez qui nous devrions susciter un sentiment plus fort d'appartenance.

**GH** Deuxième grand chantier : la mise sur pied d'un tableau de bord « key impact indicator » qui nous permettrait de faire le point, chaque année, sur l'évolution de notre impact, régional, national et international. Au cours de notre exercice d'auto-évaluation, nous avons dû bien constater que des

données manquaient (par exemple, le nombre de sociétés créées par nos anciens étudiants), ou n'étaient pas centralisées (comme le suivi du parcours professionnel de nos étudiants). Les informations sont actuellement en silos, il faut décloisonner, confronter, associer, pour rendre la gouvernance de l'école plus efficace.

**WN** En matière de recherche, notre niveau est bon. Mais nous devrions mieux diffuser ses résultats, les rendre accessibles, notamment aux entreprises pour qu'elles s'en inspirent dans leur gestion. Par exemple, nous devons monter plus de business cases avec les entreprises locales.

### Et la mise en œuvre de toutes ces résolutions ?

**GH** Le plan stratégique 2016-2020, qui se finalise pour le moment, est évidemment l'instrument idéal pour traduire en réalité les orientations que nous nous sommes données à partir de l'étude BSIS menée par la FNEGE. ■

# Un tableau des spin-offs belges

## Les spin-offs, un vecteur solide de la reconversion économique ?



QUELLES DIFFÉRENCES DE PERFORMANCE Y A-T-IL ENTRE LES SPIN-OFFS UNIVERSITAIRES DES DEUX GRANDES COMMUNAUTÉS LINGUISTIQUES BELGES. DE L'ANALYSE DES PERFORMANCES DES SPIN-OFFS FRANCOPHONES, PEUT-ON TIRER DES CONCLUSIONS EN TERMES DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ? C'EST À CES QUESTIONS QUE L'ÉTUDE<sup>(1)</sup> SYNTHÉTISÉE DANS CET ARTICLE APPORTE DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.

■ par Florence BODART et Didier PAQUOT

**R**endues célèbres grâce à la «Silicon Valley» ou les grandes universités américaines, les spin-offs ont connu ces dernières décennies un réel engouement.

**Les autorités publiques et universitaires ont pris conscience de l'importance de l'innovation dans le développement économique et de la R&D comme l'une des sources principales de l'innovation. Ainsi la création de spin-offs a été encouragée afin de permettre l'exploitation technologique et économique des résultats de la recherche universitaire.**

**Toutefois, malgré la mise en place de structures de soutien par les universités ou les pouvoirs publics, les performances des spin-offs en Europe semblent mitigées, au regard de leurs homologues américaines.**

**Cet article présente en trois questions les résultats clés de notre étude sur le cas belge réalisée sur près de 400 spin-offs.**

### Comment caractériser les spin-offs belges ?

Il n'est pas aisé de caractériser la spin-off belge tant sa structure varie d'une à l'autre. Certes, une majorité d'entre elles se concentre dans 4 grands secteurs : l'informatique, la R&D, les activités d'analyses techniques et d'ingénierie ou encore le conseil de gestion. Mais cela n'empêche pas une hétérogénéité importante dans leur développement, tant dans la croissance que dans le niveau d'activité économique. Plus précisément, la majorité des spin-offs belges, pendant les 10-15 premières années de leur existence, semblent assez instables et affichent de grandes variations d'une année à l'autre, passant d'une valeur ajoutée négative à une positive en l'espace d'un an et ce plusieurs fois sur leur existence. En termes d'emplois, aussi bien du côté sud que nord de la Belgique, les spin-offs de même âge affichent des niveaux d'emplois très différents l'une de l'autre.

### Les spin-offs francophones sont-elles moins performantes que leurs homologues flamandes ?

La réponse à cette question nécessite tout d'abord une précision. Il nous a semblé important de distinguer les spin-offs issues des Centres de recherche néerlandophones IMEC et VIB des spin-offs purement universitaires. En effet les spin-offs issues des Centres de recherche, bien qu'assez peu nombreuses, présentent de bien meilleurs résultats que les spin-offs universitaires. Cependant comme aucun Centre de recherche comparable n'existe du côté francophone, inclure ces spin-offs génère un biais à l'avantage des spin-offs flamandes que nous avons voulu éviter. La réponse qui suit n'inclura donc pas ces spin-offs.

Si l'on réduit notre analyse aux spin-offs s'étant le mieux développées, on trouve autant de belles réussites de part et d'autre de la frontière linguistique.

(1) Cette étude est le fruit du stage mené par Florence BODART au sein du département économique de l'Union Wallonne des Entreprises.



**LES SPIN-OFFS SOUFFRENT DU MÊME MAL QUE BEAUCOUP D'ENTREPRISES WALLONNES : ELLES NE GRANDISSENT PAS ASSEZ ET PAS ASSEZ VITE. CETTE CARENCE RELÈVE DONC D'UNE POLITIQUE PLUS GÉNÉRALE POUR STIMULER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES WALLONNES.**

Mais si l'on s'attache au Top 20, les entreprises universitaires flamandes surpassent en moyenne leurs homologues francophones, avec des spin-offs plus jeunes (environ 3 ans), créant 19% de plus de valeur ajoutée et étant plus productives de 14%. Sur l'ensemble des spin-offs, la différence est moindre : 3% en termes de valeur ajoutée, en moyenne 3 emplois supplémentaires chez les spin-offs francophones mais avec une productivité moindre de 17%, ce qui est un bémol notable. En synthèse les spin-offs performantes le sont plus en Flandre qu'en «francophonie», mais sur l'ensemble, les spin-offs francophones font à peu près jeu égal, bien que la différence notable de productivité (c'est à-dire la production de valeur ajoutée par emploi) mériterait d'être approfondie (par exemple, a-t-elle une origine sectorielle ? Comment est-elle segmentée en taille ?).

Globalement on constate aussi que 20 à 25% des spin-offs présentent une valeur ajoutée négative, qu'à peu près 50% des spin-offs (qui ont en moyenne entre 8 et 12 ans) génèrent moins de 1 million de valeur ajoutée, et que seuls 3% dépassent 10 millions de valeur ajoutée.

### Quelle implication pour la politique en soutien aux spin-offs ?

Peut-on, de ces constats, inférer un jugement sur la politique publique et universitaire en faveur des spin-offs ? Difficilement. En effet, s'il faut attendre 10 voire 15 ans d'existence pour apprécier le développement d'une spin-off, est-il possible, dans les premières années, de détecter celles qui présentent un potentiel important ? Dit autrement, peut-on prévoir à la naissance d'une spin-off ce qu'elle deviendra 10 ou 15 ans plus tard et, sur cette base, en moduler le soutien ? Une première sélection est certainement possible (et déjà pratiquée) sur base de l'ambition des initiateurs de la spin-off et de quelques indicateurs économiques et de marché. Mais cette approche a ses limites. Il faut sans doute se résoudre à prendre le risque d'aider beaucoup de spin-offs pour quelques-unes seulement qui connaîtront un développement important. Alors, le jeu en vaut-il la chandelle ? Sans doute. Les spin-offs wallonnes, devenues grandes entreprises, ont apporté beaucoup au renouvellement du tissu économique

wallon, comme en témoignent les noms du top 5 des spin-offs wallonnes. Et on ne peut oublier que l'aventure GSK a pour origine une spin-off louvainiste (RIT) créée au sortir de la deuxième guerre mondiale.

Cependant, pour l'heure, cette conclusion relève plutôt de l'intuition que du fait établi. La question de savoir s'il est possible de mener une analyse coûts/bénéfices rigoureuse de la politique publique et universitaire de soutien aux spin-offs reste encore sans réponse.

Ce que cette étude tend à montrer néanmoins, c'est que les spin-offs souffrent du même mal que beaucoup d'entreprises wallonnes : elles ne grandissent pas assez et pas assez vite. Cette carence relève donc d'une politique plus générale pour stimuler la croissance des entreprises wallonnes.

Cette étude n'a pas vocation de vider la question du phénomène de création et de croissance des spin-offs. Elle est une étape sur le chemin d'une réponse. Mais pour s'assurer d'une pleine efficacité des soutiens financiers publics et universitaires aux spin-offs, cette réflexion mériterait d'être prolongée. ■

N°	Top 20 Spin-offs francophones			Top 20 Spin-offs néerlandophones			Spin-offs IMEC/VIB		
	VA en 2013 (millions d'€)	Age		VA en 2013 (millions €)	Age		VA en 2013 (million €)	Age	
1	IBA	76,7	27	ABLYNX*	54,9	12	ABLYNX*	54,9	12
2	EUROGENTEC	18,3	28	THROMBOGENICS	48,6	7	CROP DESIGN	13,9	15
3	XPERTTHIS	17,7	34	MATERIALISE	26,95	23	SEPTENTRIO	10,84	13
4	I.R.I.S	17,5	21	FUJIREBIO EUROPE	24,4	28	3E	5,4	14
5	PHYSIOL	12,4	27	ICOS VISION SYSTEMS	19,1	26	XENICS	4,26	13
Somme/Moyenne Top 5		142,6	27,4		173,95	19,2		89,3	13,4
Somme/Moyenne Top 20		205,756	20,45		245,231	17,35		102,58	10,05

# Capital-risque : Profinpar

## Une mutation dans la continuité



PROFINPAR, L'ASSOCIATION BIEN CONNUE D'INVESTISSEURS-ENTREPRENEURS VA SE TRANSFORMER EN UN FONDS D'INVESTISSEMENT PLUS CLASSIQUE. MAIS IL NE VA PAS Y PERDRE SON ÂME. IL INVESTIRA TOUJOURS DANS DES PME À FORT POTENTIEL ET SES ACTIONNAIRES-CHEFS D'ENTREPRISE (OU EX) CONTINUERONT À ÊTRE «ACTIFS» DANS LA STRATÉGIE ET LE COACHING DES ENTREPRISES DANS LESQUELLES LE FONDS AURA INVESTI.

■ par Didier PAQUOT

**P**rofinpar : cette association d'investisseurs-entrepreneurs, qui existe depuis 17 ans, est bien connue du monde wallon du capital privé. Jusqu'ici, Profinpar n'était pas un fonds d'investissement classique : les chefs d'entreprise investissaient directement dans les entreprises choisies, sans passer par une structure d'investissement. "En outre, ajoute Pierre Robin, fondateur et Managing Partner de Profinpar, les chefs d'entreprise n'investissaient pas que leur argent mais aussi leur temps et leurs compétences. Avec une prise de participation «influente», ils participaient activement à la vie de l'entreprise".

En 17 ans, les chefs d'entreprise réunis dans Profinpar ont investi dans 16 groupes de PME de tous secteurs (mais en majorité industriels) pour un montant de l'ordre de 25 millions d'euros.

Bien que la formule «club d'investisseurs» s'est avérée positive pour les investisseurs et pour les entreprises «investies», Pierre Robin a ressenti la nécessité de faire évoluer Profinpar vers une structure plus classique de fonds d'investissement. "Il s'agit d'assurer la pérennité de Profinpar, trop dépendante de moi-même et des capacités financières individuelles des investisseurs-entrepreneurs. Ce mode de fonctionnement a entraîné certaines incertitudes d'investissement : nous pouvions sélectionner un bon dossier, encore

*fallait-il trouver les investisseurs individuels, «liquides» au moment de l'investissement. Il nous fallait donc un capital d'investissement plus stable, permettant une stratégie d'investissement plus certaine, plus réactive, et donc plus solide. La seconde raison est que nous voulions ouvrir le fonds à plus d'investisseurs privés (on passera de 10 à 30), mais aussi à des investisseurs institutionnels, publics et privés, ainsi qu'à des investisseurs plus «passifs» (comme des «family offices») qui ne s'impliquent pas dans la vie de l'entreprise dans laquelle le fonds aura pris une participation. Enfin, un management solitaire comme je l'ai assumé pendant 17 ans, devait évoluer vers la constitution d'une équipe de management élargie".*

### Alors, à quoi va ressembler le Profinpar «new look» ?

En fait, tout change et rien ne change. "Nous n'allons pas modifier l'ADN de Profinpar, explique Dimitri de Faily, un des deux nouveaux Partners du fonds, déjà membre du club deal, à savoir la volonté d'aider les entreprises à grandir et à se développer, au travers d'une participation importante, qui permettra aux investisseurs-entrepreneurs de continuer à être actifs dans le fonds et les entreprises. Ils prendront part, comme experts industriels ou sectoriels, aux comités d'études des dossiers, mais continueront aussi

*à coacher l'entreprise où nous aurons investi en y apportant leur expertise et networking". "Mais, précise Pierre-Yves Berthe, lui aussi nouveau Partner, la grande mue de Profinpar, c'est que l'investissement se fera par le fonds et plus en direct comme c'était le cas précédemment. C'est l'équipe de management qui gèrera les participations de Profinpar".*

Quant à la politique d'investissement, elle sera la suite logique de celle que menait déjà Profinpar. "Nous continuerons, poursuit Pierre-Yves Berthe, à investir dans des PME, mais dans un spectre assez large puisque nous nous intéresserons à des entreprises de minimum 20 à 30 personnes, sans une spécificité sectorielle marquée, sinon que l'entreprise devra évoluer dans une «niche» prometteuse, technologique ou non". "Ce qui déterminera notre choix, détaille Dimitri de Faily, ce seront les capacités et la volonté de développement, interne ou externe, de l'entreprise, ou encore qu'elle soit à une étape cruciale de son existence : la transmission ou la consolidation face à des difficultés structurelles. En résumé, nous investirons dans des entreprises difficilement délocalisables, qui montrent des atouts concurrentiels, et pour lesquelles une croissance est possible. Notre principal centre de gravité sera la Wallonie, mais nous étudierons également toutes les opportunités qui se présenteront dans le Nord de la France ainsi qu'au Grand-Duché du Luxembourg".



**PROFINPAR**  
equity management

**Pierre ROBIN**, fondateur et Managing Partner de Profinpar, entouré des deux nouveaux Partners : **Dimitri de FAILLY** (à gauche) et **Pierre-Yves BERTHE** (à droite)

Sur un plan plus technique, la taille du fonds sera d'environ 30 millions et l'investissement dans les entreprises se situera dans une fourchette allant de 2 à 6 millions (offre qui représente, comme beaucoup d'études l'ont montré, un «equity gap» en Wallonie et ailleurs). Le fonds aura une période d'investissement d'environ 5 ans, suivi d'une période d'«exit» de 5 à 7 ans. *«Mais, ajoute Pierre Robin, le délai pourra être plus long. Nous ne sortirons pas d'un investissement de manière brusque et*

*impérative après un nombre donné d'années. Notre sortie dépendra de l'évolution de l'entreprise et de sa capacité à voler de ses propres ailes. L'agenda sera établi avec le chef d'entreprise et ses actionnaires».*

L'UWE, dans bon nombre de ses articles et publications, a maintes fois répété que l'économie wallonne et ses entreprises avaient besoin d'un écosystème «local» de capital-risque pour amorcer et consolider le développement de ses entreprises, souvent sous-capitalisées, dans la perspective

d'attirer des fonds d'investissement plus importants. De nombreuses initiatives ont germé ces dernières années. La mutation de Profinpar vers un fonds d'un plus grand rayonnement va participer à ce mouvement. Souhaitons-lui, ainsi qu'à son nouveau trio de management, beaucoup d'investissements réussis au bénéfice de nos entreprises. ■

CONTACT : [info@profinpar.com](mailto:info@profinpar.com), [www.profinpar.com](http://www.profinpar.com)

**Vous souhaitez toucher plus de 8.000 top décideurs du gratin de l'économie belge et membres de l'UWE ?**

**Dynam!sme**

est le magazine wallon qu'il vous faut : c'est le seul média B2B des décideurs d'entreprises depuis plus de 20 ans !

Contactez sans plus tarder la régie publicitaire afin d'obtenir les différentes formules possibles pour placer une annonce dans Dynam!sme, dans l'UWE-news ou sur le site [www.uwe.be](http://www.uwe.be).

**Contact**  
Carole MAWET, Target Advertising  
+32 81 40 91 59 ou +32 497 22 44 45  
[carole.mawet@targetadvertising.be](mailto:carole.mawet@targetadvertising.be)  
[www.dynamismewallon.be](http://www.dynamismewallon.be)

**uwe**  
union wallonne  
des entreprises

# Accélérer la création et le développement de l'activité économique en Wallonie



L'Union Wallonne des Entreprises (UWE) est l'organisation des **employeurs privés** qui agit pour assurer **la prospérité de la Wallonie**, à travers la mise en place et le soutien d'un **climat** et d'un **cadre** qui permettent la création et le développement d'entreprises compétitives et durables.

**Une vocation de rassembleur...** Liège, Brabant wallon, Hainaut, Luxembourg, Namur : des entrepreneurs de toute la Wallonie se retrouvent à l'UWE. C'est un des seuls lieux où toutes les branches de l'industrie et des services sont représentées, de même que tous les types d'entreprises, de la petite entreprise familiale à la grande multinationale.

**L'UWE promeut un monde patronal fort.** Ses moyens proviennent des cotisations des membres, en direct ou via leur fédération sectorielle. Ils sont aujourd'hui plus de 6.500 à nous faire confiance pour les représenter au mieux de leurs intérêts. L'UWE est l'union wallonne des entreprises et non l'union des entreprises wallonnes, histoire de permettre aussi aux entreprises étrangères établies en Wallonie d'être représentées par l'UWE dans tous les lieux de décision du pays.

Union  
Wallonne  
des  
Entreprises

[www.uwe.be](http://www.uwe.be)

Chemin du Stocquoy 3 • 1300 Wavre  
010/47.19.40 • [info@uwe.be](mailto:info@uwe.be)

# Léger recul en 2015

## Investissements étrangers



2015 NE MARQUERA CERTAINEMENT PAS L'HISTOIRE DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN WALLONIE. LA TENDANCE EST EN REcul, MAIS ELLE RESTE MALGRÉ TOUT DANS LA MOYENNE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES. L'AWEX ET LE MINISTRE DE L'ECONOMIE VEULENT DONC SURTOUT Y VOIR UNE CONSOLIDATION DES POSITIONS.

■ par Yves-Etienne MASSART

Au total, depuis 2000, ce sont plus de 11 milliards d'euros d'investissements étrangers que la Wallonie a pu attirer au bénéfice de son économie. Avec, à la clé, plus de 27.770 emplois créés sur cette quinzaine d'années. Sur la période, c'est à une montée en puissance des investissements étrangers qu'on assiste, puisqu'ils représentaient successivement 386 dossiers entre 2000 et 2005 (pour 7.818 emplois directs créés), 441 dossiers et 8.909 emplois sur la période 2006-2010 et enfin 460 dossiers bouclés (générant 9.278 emplois) au cours des cinq dernières années. Pour Jean-Claude Marcourt, c'est un bon taux de réussite : "1.340 décisions d'investissement sur 2.689 dossiers traités, cela représente un dossier sur deux qui a été conclu". L'occasion pour lui de mettre en avant «le réseau» mis en place par l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers pour attirer les investisseurs étrangers.

Pour l'année écoulée, la Wallonie a attiré 87 investissements étrangers sur son sol, pour un minimum de 1.729 emplois directs créés et un montant investi de 789 millions d'euros. En termes de montants investis, justement, 2015 occupe donc la 5<sup>e</sup> position du classement sur la période 2000-2015 et la 7<sup>e</sup> place au niveau des emplois directs générés.

Pour le ministre wallon de l'Economie, l'année 2015 ressort comme "une année médiane et de consolidation sur le long terme. Les chiffres 2015 montrent que la Wallonie tient son rang et continue à se développer". Une analyse plus fine des chiffres permet de constater que c'est le début de l'année écoulée qui a enregistré un démarrage plus frileux. Et le rattrapage n'a pas été suffisant pour combler ce retard.

Pour 2016, l'Asie sera la cible privilégiée de l'Awex, car sa part dans les investissements étrangers sur le territoire wallon reste faible. Depuis 2000, ce sont en effet des entreprises européennes que l'on retrouve prioritairement parmi les principaux investisseurs. Sur 15 ans, les Européens totalisent d'ailleurs 70% des dossiers d'investissements étrangers. Pour 2015, cette proportion est de 50%. En ordre décroissant, on retrouve ensuite les entreprises américaines (l'ensemble du continent américain en fait) et les asiatiques. Au niveau de la répartition par pays, les Etats-Unis devançant sur la durée la Flandre, la France, l'Italie, l'Allemagne et le Royaume-Uni.

L'année 2015 a vu la France s'emparer de la première marche du podium, devant la Flandre et les USA.

La place de la Flandre est un enseignement non négligeable de ces différents classements. Les investissements de nos plus proches et naturels voisins ont permis de créer 6.320 emplois en 15 ans. Ce qui ne représente pas loin du quart des 27.770 emplois directs créés. Et en termes de capitaux, le nord du pays est clairement le deuxième investisseur dit «étranger» en Wallonie (1,75 milliard sur 15 ans, dont 125 millions pour 2015).

Même exercice plein d'enseignements au niveau des secteurs. Ce n'est pas vraiment une surprise, les montants d'investissement les plus importants se concentrent sur la chimie, au sens large. On retrouve ensuite la mécanique, les sciences du vivant, les nouvelles technologies, l'agroalimentaire et enfin la logistique. Si l'on découvre le classement à travers le prisme des emplois créés, c'est au secteur mécanique que revient la première place du podium. Suivent, dans l'ordre : la logistique, les sciences du vivant, l'agroalimentaire et ensuite la chimie. Autant d'éléments qui permettent de dresser un constat éclairant : quelle que soit la grille de lecture, ce sont les secteurs liés aux pôles de compétitivité qui trustent les premières places et qui aident donc à rendre la Wallonie attractive. ■

# Start-ups : l'écosystème de demain



EN WALLONIE SE DÉVELOPPE PETIT À PETIT UN ÉCOSYSTÈME DES START-UPS OÙ PROJETS ET STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT SE DÉVELOPPENT RAPIDEMENT. SI LES PROGRÈS RÉALISÉS DURANT LES 10 DERNIÈRES ANNÉES MÉRITENT D'ÊTRE SALUÉS, CERTAINS ÉLÉMENTS ESSENTIELS AU DÉVELOPPEMENT DE CES JEUNES POUSSÉS FONT ENCORE DÉFAUT. QU'ELLES SOIENT START-UPS OU BEAUCOUP PLUS MATURES, LES ENTREPRISES WALLONNES SOUFFRENT D'UN PROBLÈME DE TAILLE.

**S**tart-up rime avec entrepreneuriat, risque, idée innovante ou originale, potentiel de croissance et besoin de financement. Nous vous proposons de dresser le tableau du secteur en Belgique au travers de ces caractéristiques.

## Risque et entrepreneuriat

Une start-up c'est avant tout une aventure entrepreneuriale. Or on le sait, entreprendre en Belgique n'est pas une sinécure et les candidats sont encore trop rares. Le taux d'entrepreneuriat en Belgique est d'ailleurs un des moins élevés en Europe (en 2013, 1,9% de la population se serait lancée dans un projet d'entreprise, contre une moyenne de 3,3% pour le reste des pays occidentaux)<sup>(1)</sup> tandis que le degré d'aversion au risque est un des plus élevés au monde.

Ce déficit entrepreneurial est avant tout une question de mentalité et de culture, dans une société où la crainte de l'échec est omniprésente. Là où dans certaines contrées l'échec sert d'apprentissage et de source de succès futurs, la vision prudentielle de la plupart des bailleurs de fonds en Belgique contribue à une vision négative de l'échec et à une culture d'aversion au risque.

La réussite et le déploiement du micro-cosme des start-ups ne passeront que par une évolution des mentalités où chacun a un rôle à jouer.

## Idées innovantes ou originales et potentiel de croissance

Les idées novatrices ne manquent pas en Belgique et en Wallonie en particulier. La tendance est très positive depuis une vingtaine d'années et notre pays se place parmi les meilleurs élèves occidentaux.

Deux bémols toutefois :

1. La grande majorité des projets se concentre dans 2 secteurs en particulier (les sciences de la vie et les logiciels) ;
2. Le budget consacré à la R&D en Belgique, bien que l'un des plus élevés au monde, pose question quant à son orientation si l'on considère les difficultés à convertir ces activités en des services et produits destinés au marché.

En Wallonie, l'instauration des pôles de compétitivité a apporté à notre région un outil majeur dans la collaboration entre les principaux acteurs de l'innovation mais aujourd'hui peu de projets réalisables aboutissent et la majorité de la manne semble bénéficier aux grandes sociétés. Une adaptation paraît dès lors nécessaire afin de concrétiser davantage les moyens investis.

## Besoin de financement

Trouver des sources de financement reste un problème important pour les entrepreneurs, surtout passé le cap de quelques millions d'euros. De même, et à l'exception du secteur pharma en général, notre pays n'est pas assez visible sur la carte du capital à risque, subissant dès lors une carence de présence des grands acteurs qui jouent pourtant un rôle indéniable d'attraction pour d'autres investisseurs.

TABLEAU 1 - INVESTISSEMENTS DANS LES START-UPS BELGES (2007-2015)

Répartition par type d'investisseurs

	Nombre*	EUR	% du total
Business angels	35	74.754.000	12,0%
Crowd funding	5	1.150.000	0,2%
Fonds de capital à risque	38	155.695.000	25,0%
Banques (fonds capitifs)	7	26.323.000	4,2%
Fonds "corporate"	7	34.031.000	5,5%
Total des fonds privés	92	291.953.000	46,8%
Fonds publics	53	331.905.000	53,2%

(1) Selon le rapport «Global Entrepreneurship Monitoring», 2013

\* Avec une valeur publiée

Source: Bureau van Dijk (Zephyr / Orbis)





LA RÉUSSITE ET LE DÉPLOIEMENT  
DU MICROCOSME DES START-UPS  
NE PASSERONT QUE PAR UNE  
ÉVOLUTION DES MENTALITÉS OÙ  
CHACUN A UN RÔLE À JOUER.

**TABLEAU 2 - INVESTISSEMENTS DANS LES START-UPS BELGES (2007-2015)**

Répartition par secteur

	Nombre*	EUR	% du total
Sciences de la vie	43	351.200.000	56,1%
Software / Données	55	131.300.000	21,0%
Cleantech	4	48.100.000	7,7%
Production d'équipements hi-tech	16	26.400.000	4,2%
Autres	6	22.100.000	3,5%
Services (B2C, B2B)	9	20.300.000	3,2%
Internet	6	14.700.000	2,4%
Agro-science	6	11.800.000	1,9%

\* Avec une valeur publiée

Source: Bureau van Dijk (Zephyr / Orbis)

Afin que cette tendance permette de créer un véritable écosystème belge des start-ups, l'heure est venue à une structuration du secteur et à des réflexions stratégiques de long terme, par exemple en matière de promotion de l'esprit d'entreprendre et d'accès adapté à l'investissement.

A cet égard, la fiscalité doit pouvoir user au maximum de sa fonction incitative mais ces réflexions doivent aussi impliquer plus largement toutes les composantes de notre société telles que l'enseignement, le domaine financier, les médias et le monde politique. ■

## Ressources

Au-delà de la problématique des ressources financières, le manque d'expertise dans la gestion et le développement de start-ups semble être également un frein à leur développement et à leur accès à l'investissement.

## Perspectives

De nombreuses initiatives de soutien au monde des start-ups, publiques ou privées, ont vu le jour en Belgique et en Wallonie. Citons notamment le Plan Start-up du gouvernement fédéral et le Plan numérique wallon.

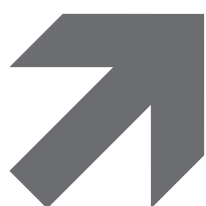


Si vous souhaitez de plus amples informations sur les start-ups ainsi que sur le programme de soutien aux jeunes entreprises à forte croissance **EYnovation™**, n'hésitez pas à contacter **Nicolas TREFOIS** (04/273.76.01, nicolas.trefois@be.ey.com) ou surfez sur notre site [www.eynovation.be](http://www.eynovation.be).



# Eurogentec

## Leader mondial de la production de plasmides



SPIN-OFF DE L'ULG, LA SOCIÉTÉ EUROGENTEC DÉVELOPPE, POUR LE COMPTE DE GROSSES SOCIÉTÉS PHARMACEUTIQUES OU DE PETITES ENTREPRISES ACTIVES DANS LES BIOTECHNOLOGIES, DES PROCÉDÉS DE FABRICATION DE VACCINS OU DE BIO-MÉDICAMENTS. LES LOTS FABRIQUÉS SONT DESTINÉS AUX ÉTUDES CLINIQUES CHEZ LES PATIENTS ET AU MARCHÉ, APRÈS AUTORISATION PAR LES AUTORITÉS COMPÉTENTES.

■ par Isabelle TREUTTENS

Dans le cadre de ses activités, la société liégeoise a développé une expertise mondialement reconnue dans la fabrication à grande échelle d'ADN plasmidien. Il s'agit de molécules qui existent naturellement dans les bactéries et qui ouvrent de nouvelles perspectives en termes de lutte contre les maladies. On les utilise dans plusieurs domaines biopharmaceutiques comme les vaccins ou la thérapie génique.

Par rapport aux vaccins traditionnels, les vaccins à base d'ADN plasmidien présentent plusieurs avantages :

- ils stimulent la réponse immunitaire de façon plus efficace et plus sécurisée ;
- leur temps de développement est plus court ;
- leur coût de production est plus faible.

### Record mondial

A ce jour, Eurogentec a développé plus de 20 molécules d'ADN plasmidien selon les normes GMP (Bonnes Pratiques de Fabrication). Dans ses installations, la société liégeoise produit des lots comptant jusqu'à 150 grammes d'ADN plasmidien, ce qui constitue un record mondial.

Et pour faire face aux demandes croissantes de ses clients américains, européens et asiatiques, elle a décidé d'augmenter ses capacités de production. 27 personnes ont été engagées l'an dernier et 10 personnes supplémentaires le seront cette année. Un nouveau bâtiment, construit sur le site de Liège, sera opérationnel au mois de mars. Il permettra d'absorber davantage de projets de clients. Un autre projet d'extension est par ailleurs en préparation pour multiplier l'échelle de production – actuellement limitée à 500 litres – par cinq.

*«Depuis trois-quatre ans, nous observons un regain d'intérêt pour les plasmides, explique Florence Xhonneux, Business Development Manager. Cette activité a fortement contribué*

*à accroître notre chiffre d'affaires de plus de 30% sur les deux dernières années. Grâce à notre procédé de production, nous occupons une position de leader mondial. Et nous travaillons à maintenir cette position».*

C'est notamment pour cette raison que la société, qui a intégré le groupe japonais Kaneka, a accepté de participer à un projet de recherche européen financé dans le cadre du programme EuroTransBio. Terminé en septembre 2015, ce projet, piloté par une équipe autrichienne, visait la production à l'échelle industrielle d'une molécule dite «mini-cercle». Il s'agit d'un plasmide «nettoyé» de ses éléments bactériens pour n'y conserver que la séquence qui doit être active chez le patient.

### Le programme EuroTransBio

Initié dans le cadre d'ERA-Net (European Research Area Network), ce programme a pour principal objectif de renforcer la compétitivité de l'industrie biotechnologique européenne. Il incite les PME du secteur à développer des coopérations transnationales, et soutient leurs partenariats dans des activités de recherche intensives. Le champ thématique couvre tous les domaines des biotechnologies (red, white, green, blue...). Les projets doivent associer au moins deux entreprises de deux pays différents, une PME coordonnant le projet. Des laboratoires publics et des entreprises peuvent se joindre au consortium dans les pays déjà représentés par une PME.



**Florence XHONNEUX,**  
Business Development  
Manager, Eurogentec



**GRÂCE À NOTRE  
PROCÉDÉ DE  
PRODUCTION, NOUS  
OCCUPONS UNE  
POSITION DE LEADER  
MONDIAL. ET NOUS  
TRAVAILLONS À  
MAINTENIR CETTE  
POSITION.**

### **Le NCP Wallonie : partenaire de vos ambitions européennes**

Le NCP (National Contact Point) est votre partenaire privilégié pour toute participation à un projet de recherche européen. Il vous conseille, vous oriente et vous offre une aide personnalisée pour mener à bien votre projet et pour décrocher des financements auprès de la Commission européenne.

Il s'adresse aux entreprises, universités, centres de recherche, organismes publics et associations situés en Wallonie. Grâce à son expertise, les sociétés qui bénéficient de son soutien ont un taux de réussite deux fois plus élevé que les autres.

Alors, n'hésitez plus et contactez-le pour augmenter vos chances de succès !

010/48.50.39 - [www.ncpwallonie.be](http://www.ncpwallonie.be)



## **De nouveaux marchés potentiels**

Un projet qui s'est avéré concluant puisqu'il a permis de démontrer qu'il était possible de produire du mini-cercle dans des conditions compatibles avec les contraintes de rendement, d'échelle et de GMP, tout en maintenant l'efficacité du produit initialement observée à l'échelle du laboratoire.

*"Il s'agit d'une deuxième génération de produits plasmides, précise Florence Xhonneux. L'avantage des mini-cercles par rapport aux plasmides conventionnels, c'est qu'ils ne contiennent plus ces séquences d'origine bactérienne qui peuvent interférer avec l'activité recherchée du médicament et qui sont potentiellement immunogéniques pour l'homme. Ces mini-cercles peuvent donc être intéressants pour des indications médicales qui demandent une activité prolongée et/ou des administrations répétées du produit. Potentiellement, de nouveaux marchés vont s'ouvrir".*

Si le projet est clôturé, la collaboration entre les différents partenaires se poursuit. *"Nous aimerions tester un deuxième mini-cercle, afin de confirmer nos résultats et les publier, poursuit Florence Xhonneux. Nous souhaitons continuer à développer notre expertise et conserver notre leadership pour tous les types de plasmides et technologies qui tournent autour".* ■



**Dans ses installations, Eurogentec produit des lots comptant jusqu'à 150 grammes d'ADN plasmidien, ce qui constitue un record mondial.**

Les Brèves de la Qualité

# Pilotez votre performance !



LA QUALITÉ DOIT ÊTRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE. COMMENT ? EN APPRÉCIANT LES ENJEUX ÉCONOMIQUES, INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX, EN FAISANT DES CHOIX, EN FIXANT DES OBJECTIFS PRIORITAIRES, EN AFFECTANT DES MOYENS ET EN LES ORGANISANT, EN MESURANT VOS PERFORMANCES.

■ par Stéphanie DUBOIS, Collaboratrice Communication MWQ

## Evolution des certifications dans le monde - Etude ISO

Dans un monde en constante évolution, les organisations continuent de faire confiance aux systèmes de management de l'ISO pour rester performantes. C'est tout ou moins ce que révèle la dernière Étude ISO sur les certifications.

Celle-ci présente un panorama mondial des certifications selon les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, ISO 22000, et 22301, ISO 50001, ISO/IEC 27001 et ISO/TS 16949.

La dernière édition de l'étude ISO Survey indique que les normes ISO relatives aux systèmes de management ont désormais, pour la plupart, atteint leur rythme de croisière, signe de leur longévité actuelle – et future – sur le marché. Cependant, alors qu'elles arrivent à maturité, trois normes sortent du lot et enregistrent de très bons résultats dans les domaines du management de l'énergie (l'ISO 50001, qui continue de prospérer avec une croissance de 40%), du management de la sécurité des denrées alimentaires (l'ISO 22000, avec un score respectable de 14%) et, à un degré moindre, le secteur de l'automobile (l'ISO/TS 16949, dont la croissance de 8% reflète une reprise récente, et cependant continue, du marché).

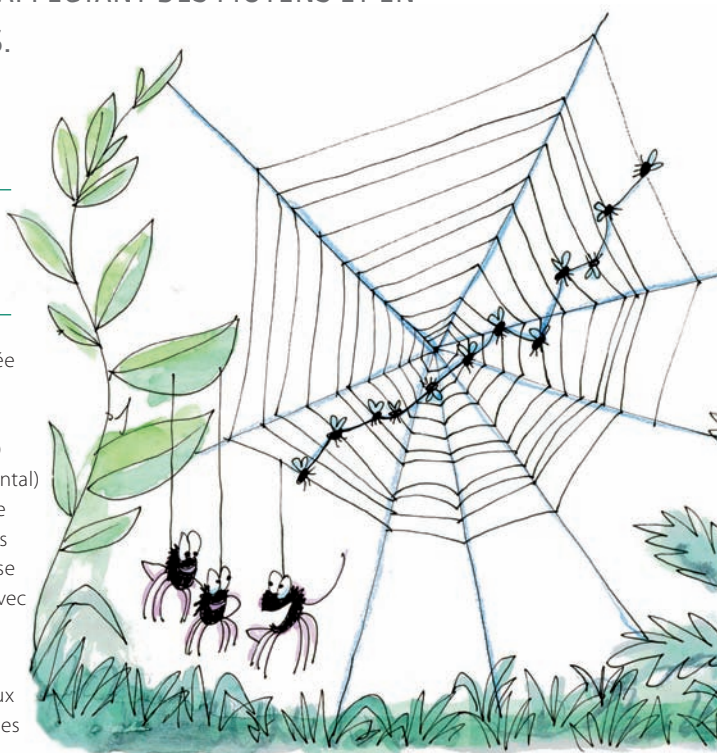
Corroborant une tendance amorcée depuis quelques années, la part mondiale des certificats ISO 9001 (Management de la Qualité) et ISO 14001 (Management Environnemental) s'est stabilisée, avec une croissance faible de 1% pour l'ISO 9001, tandis que l'ISO 14001 a connu une reprise par rapport à l'année précédente, avec une progression honorable de 7%.

Deux décennies plus tard, les normes phares de l'ISO relatives aux systèmes de management sont-elles toujours d'actualité ?

Sans doute. Pour faire simple, nombre d'entreprises parmi les plus importantes au monde sont à présent certifiées et se tournent désormais vers des normes plus spécifiques, par exemple l'ISO 50001 sur les systèmes de management de l'énergie. Bien que l'adoption de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001 soit en phase de maturation sur de nombreux marchés, cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne sont pas appréciées, et les nouvelles éditions de ces normes, publiées en septembre 2015, devraient leur donner un nouvel élan.

Etude ISO 2014 disponible sur [www.iso.org](http://www.iso.org)

Source : [www.iso.org](http://www.iso.org)



## PUBLICATIONS

**Découvrez les deux publications, sous forme de E-book, rédigées par le réseau «Parcours Croisés».**

Ce réseau regroupe de nombreux directeurs QSE d'entreprises et d'organisations significatives, à l'initiative d'AFNOR Compétences, la filiale formation/conseil du groupe AFNOR.

- «**Capital confiance et performance durable : à qui confier les clés ?**»  
[www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=3441](http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=3441)
- «**Evaluez votre fonction QSE : de gardien de conformité à business partner, quels indicateurs de performance ?**»  
[www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=4065](http://www.mwq.be/servlet/Repository/?IDR=4065)

## Des organismes à l'abri des cyber-attaques grâce à une boîte à outils de normes sur la sécurité

Les cyber-attaques sont l'un des plus grands risques auxquels les organismes sont confrontés. Dans le monde numérique d'aujourd'hui, le besoin de normes et de systèmes pour protéger la sécurité des informations n'a jamais été aussi important.

C'est pourquoi la famille de normes ISO/IEC 27000 sur les techniques de sécurité relatives aux technologies de l'information a été mise à jour, afin d'offrir aux organismes cette valeur ajoutée et ce surcroît de confiance. Il ressort d'une étude mondiale menée par l'ISACA\* dans 129 pays, que seuls 38% des organismes interrogés estiment être préparés à une cyber-attaque – même si 83% d'entre eux sont malgré tout conscients que ce type d'intrusion constitue l'une des trois principales menaces pesant sur les organismes à l'heure actuelle. Compte tenu du volume de données personnelles et sensibles traitées électroniquement, il y a beaucoup à perdre en cas d'atteinte à la sécurité.

### La «boîte à outils» ISO/IEC 27000 destinée à la maîtrise des cyber-risques

Les toutes dernières révisions et adjonctions à la famille de normes ISO/IEC 27000 présentées ci-dessous ont été publiées en 2015.

- Protéger les informations dans le Cloud (ISO/IEC 27017)
- Des solutions intégrées pour les services (ISO/IEC 27013)
- Communications intersectorielles et inter-organisationnelles (ISO/IEC 27010)
- Détection et prévention des cyber-attaques (ISO/IEC 27039)
- Audit et certification (ISO/IEC 27006).

En savoir plus : [www.iso.org](http://www.iso.org) ou [www.nbn.be](http://www.nbn.be) (pour la Belgique)

Adresse utile : [www.SafeOnWeb.be](http://www.SafeOnWeb.be)  
Safeonweb.be a pour ambition d'informer rapidement et efficacement les citoyens belges en matière de sécurité informatique, des plus récentes et plus importantes menaces numériques et de sécurité sur Internet.

Source : [www.iso.org](http://www.iso.org)

\* Information Systems Audit and Control Association

### MOUVEMENT WALLON POUR LA QUALITÉ

Parc CREALYS - @trium, 2 rue Camille Hubert 5032 ISNES  
081/63.49.09 – [info@mwq.be](mailto:info@mwq.be) - [www.mwq.be](http://www.mwq.be)



### QUALI-NEWS

#### «GMP» devient «Feed Chain Alliance»

Le règlement «GMP», référentiel qui sert de fil conducteur pour les entreprises du secteur de l'alimentation animale change de dénomination «Standard Feed Chain Alliance» (FCA) et de logo.

En savoir plus : [www.ovocom.be](http://www.ovocom.be)

#### Les normes révisées relatives aux salles propres intègrent les meilleures pratiques pour la maîtrise de la contamination (ISO 14644-1:2015 et ISO 14644-2:2015)

La maîtrise de la contamination est indispensable dans de nombreuses activités de production et de recherche. Celle-ci est rendue possible grâce à l'utilisation de salles propres et à l'observation de processus rigoureux. Les normes de l'ISO récemment révisées relatives aux salles propres peuvent jouer un rôle dans ce domaine.

En savoir plus : [www.iso.org](http://www.iso.org)

#### 5 nouvelles obligations de tri pour les entreprises wallonnes

Trier : première étape de l'économie circulaire ! Depuis le 01 janvier 2016 : déchets d'emballage en verre, PMC, déchets d'emballages industriels (housses, films et sacs en plastique), déchets papier/carton et déchets métalliques doivent désormais être triés par les entreprises.

En savoir plus : [environnement.wallonie.be](http://environnement.wallonie.be)

## Dynathèque



### Ces PME belges qui surperforment... Qui sont-elles ? Comment font-elles ?

Qu'est-ce qu'une entreprise surperformante ? Et surtout, quelles sont les recettes utilisées par ces «high-performers» pour croître plus vite que la moyenne ? C'est à ces questions que répond une étude menée par EY, qui a analysé les performances de plusieurs milliers de PME belges entre 2004 et 2013. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre qui sont ces PME qui réalisent les meilleurs résultats et quel est leur mode de fonctionnement, afin de permettre à d'autres entreprises de s'en inspirer. Sur les 7.682 PME analysées, qui employaient toutes entre 20 et 100 équivalents temps-plein en 2004, l'étude d'EY a permis d'identifier 514 entreprises surperformantes. Ce qui correspond à 6,7% de l'échantillon.

Cette étude est disponible en téléchargement sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

# L'information PI et l'intelligence stratégique



A L'ÈRE DE L'INFORMATION, STRUCTURÉE PARFOIS MAIS PLUS SOUVENT ÉPARSE ET DÉSORGANISÉE, COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE EXPLOITER EFFICACEMENT L'INFORMATION EXTRAITE DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (PI) COMME LES BREVETS ET LES MARQUES ET PLUS PARTICULIÈREMENT COMMENT PEUT-ELLE FAIRE LE LIEN AVEC SA STRATÉGIE GLOBALE ? LA QUESTION EST IMPORTANTE CAR IL NE S'AGIT PAS UNIQUEMENT DE COLLECTER UN PAQUET D'INFORMATIONS DÉCONNECTÉES DE LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE ET DES QUESTIONS QUE SE POSE CHAQUE JOUR LE CHEF D'ENTREPRISE. IL S'AGIT DE L'AIDER À POSITIONNER L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À SON ÉCOSYSTÈME GLOBAL ET NOTAMMENT L'AIDER À IDENTIFIER DES MOUVEMENTS STRATÉGIQUES QUI SE PRÉPARENT, DES TENDANCES TECHNOLOGIQUES QUI ÉMERGENT, DES COLLABORATIONS QUI EXISTENT, ETC. POUR, IN FINE, PRENDRE DES DÉCISIONS EN PHASE AVEC SA STRATÉGIE D'ENTREPRISE.

Pour ce faire, il faut intégrer l'information PI (c'est-à-dire l'information extraite des brevets, des marques, etc.) dans une démarche dynamique et structurée qui vise non seulement à créer de l'intelligence c'est-à-dire de la valeur ajoutée et des connaissances mais également à prendre des décisions. Cette démarche s'apparente à celle de l'intelligence stratégique que l'on peut définir comme *"la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tous les décideurs avec l'accompagnement en influence que cela permet"* (Alain Juillet\*). En d'autres termes cette démarche s'articule autour de 3 volets : la collecte de l'information (en ce compris la veille), la protection de l'information et l'influence (ce qu'il conviendrait mieux d'appeler «l'exploitation de l'information» dans le cadre de cet article).

Collecter l'information PI c'est interroger des bases de données de brevets ou de marques de manière ponctuelle ou récurrente (on parle alors de veille) et en extraire des informations sur les activités des concurrents, sur les technologies émergentes, sur les stratégies de protection territoriale, etc. A cet effet, nous disposons aujourd'hui d'outils cartographiques qui permettent de visualiser globalement l'analyse statistique de grands volumes de données.

Protéger l'information PI c'est faire en sorte qu'elle soit gardée confidentielle vis-à-vis de tiers. Il est couramment écrit que ce volet relève du dépôt de demandes de brevet, de marques, de modèles, etc. Il semble préférable d'envisager la protection en deux temps. Tout d'abord, la protection concerne les informations PI stratégiques identifiées pendant la collecte ou lors de la veille. Pour ce faire il existe tout l'arsenal des outils contractuels (contrats de confidentialité, etc.) et le secret.



Dans un second temps, pour autant que les informations collectées précédemment ont permis de créer des connaissances et ont alimenté l'innovation de l'entreprise, la protection des inventions passe le cas échéant par le dépôt d'une demande de brevet. Plus généralement la protection des innovations peut également impliquer le dépôt de marques, de modèles, etc.

Enfin le volet «Influence» de la démarche doit être compris dans le cadre de l'information PI comme celui de la prise de décisions basée sur les deux autres volets et avec pour objectif de pérenniser et de faire croître les activités de l'entreprise selon la stratégie définie.

On l'aura compris, l'information PI est riche et peut alimenter utilement la réflexion stratégique d'une entreprise, en particulier celle d'une PME. ■

(\*) C.LEPÈRE, J.C.MARCOUX – Small business intelligence (p.65) – Edi.Pro, 2011



# PROGRAMME DE FORMATIONS 2016 EN PI

PICARRÉ avec son partenaire français l'IEEPI met en œuvre un programme de formations en 2016 exclusivement dédié à la Propriété Intellectuelle (PI)

**BREVET**



**PICARRÉ**  
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

[picarre@picarre.be](mailto:picarre@picarre.be) • [www.picarre.be](http://www.picarre.be)

## FORMATIONS PLANIFIÉES :

- Les bonnes pratiques PI pour réussir les coopérations : 15 mars 2016 à Liège
- Open-innovation, crowdsourcing et PI : 14 avril 2016 à Liège
- L'Arbre des moyens : un outil pour préparer les brevets : 28 avril 2016 à Liège
- Le référent PI dans l'entreprise : les bonnes pratiques : 22 septembre 2016 à Bruxelles
- Analyser son portefeuille de brevets pour le valoriser : 20 octobre 2016 à Liège
- Stratégie de PI : les bonnes pratiques en entreprise : 24 novembre 2016 à Liège

**MARQUE**

Les renseignements, l'inscription et le règlement des formations se font directement auprès de :  
Françoise BECKERS • +32 4 349 84 00 • [f.beckers@picarre.be](mailto:f.beckers@picarre.be) • [www.picarre.be](http://www.picarre.be)

Picarré est un organisme spécialisé en information brevet et un centre PATLIB reconnu par l'OEB, actif dans l'aide conseil généraliste en Propriété intellectuelle (PI).

Son équipe pluridisciplinaire est composée de docteurs en sciences, d'ingénieurs et d'une juriste qui sensibilisent et accompagnent les entreprises, les acteurs de la recherche publique ainsi que les porteurs de projet dans les différents aspects de la PI.

Picarré propose également un large catalogue de prestations dans le domaine de la recherche et l'analyse de l'information contenue dans les brevets et les publications scientifiques.

Picarré est certifié ISO 9001:2008.

**DESSIN ET MODÈLE**



**IEEPI**  
INSTITUT EUROPÉEN ENTREPRISE  
ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

[ieepi@ieepi.org](mailto:ieepi@ieepi.org) • [www.ieepi.org](http://www.ieepi.org)

L'Institut Européen Entreprise et Propriété intellectuelle (IEEPI) est le leader européen de la formation aux aspects économiques et stratégiques de la propriété intellectuelle.

L'IEEPI se caractérise par son offre de formation novatrice dans le domaine de la PI, l'expertise de ses intervenants et une pédagogie privilégiant l'interactivité et les mises en situation.

L'IEEPI est certifié ISO 9001 :2008.

**DROIT D'AUTEUR**

# 3 OUTILS FINANCIERS WALLONS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

UN PARTENAIRE  
FINANCIER ?

UNE PRISE DE  
PARTICIPATION ?

UN PRÊT ?

UN SOUTIEN  
MANAGÉRIAL ?

## VOTRE ENTREPRISE FAIT FACE A DE NOUVEAUX DÉFIS ?

**NOUS VOUS ORIENTONS VERS L'OUTIL QUI CORRESPOND À VOS BESOINS !**

Les 3 outils financiers wallons vous accompagnent à chaque étape de la vie de votre entreprise, en complémentarité et chacun avec ses spécificités car les besoins financiers et en conseils d'une entreprise varient en fonction de sa taille, de sa situation financière ou de son stade de développement. Le Groupe SOWALFIN accompagne les TPE et PME, le Groupe S.R.I.W. les startups, les moyennes et grandes entreprises en oeuvrant à leur mise en réseau et le Groupe SOGEPA les entreprises en redéploiement, de la PME à la grande entreprise, ainsi que celles actives dans le secteur sidérurgique ou encore les grands projets de reconversion de sites industriels.



SOGEPA SA  
info@sogepa.be  
www.sogepa.be

S.R.I.W. SA  
info@sriw.be  
www.sriw.be

SOWALFIN SA  
info@sowalfin.be  
www.sowalfin.be