

PARLEMENT WALLON

SESSION 2012-2013

COMPT E RENDU AVANCÉ

Séance publique de commission*

Commission de l'économie, du commerce extérieur et des technologies nouvelles

Mardi 14 mai 2013

*Application de l'art. 152 du règlement

SOMMAIRE

<i>Ouverture de la séance</i>	1
<i>Organisation des travaux</i>	1
<i>Examen de l'arriéré</i>	1
<i>Étude « Towards 100 % renewable energy in Belgium by 2050 » sur la faisabilité et l'impact sur le système énergétique futur de la Belgique de trajectoires susceptibles de mener notre pays vers l'utilisation de 100 % de sources d'énergie renouvelables en 2050</i>	1
<i>Audition</i>	1
<i>Creative Wallonia</i>	1
<i>Audition de M. Valentiny, Directeur de ID-Campus</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Valentiny, Directeur de ID-Campus	1
<i>Audition de M. Verbeke, Directeur général de NEST'up</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Verbeke, Directeur général de NEST'up	4
<i>Audition de M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center.....	8
<i>Audition de M. Gilson, co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Gilson, co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking.....	11
<i>Audition de M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking.....	14
<i>Audition de M. Schirrer, co-gérant de Jellycube studio</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Schirrer, co-gérant de Jellycube studio.....	17

Échange de vues

Orateurs: M. le Président, Mme Kapompolé, M. Noiret, Mme Goffinet, M. Valentiny, Directeur de ID-Campus, M. Verbeke, Directeur général de NEST'up, M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking, M. Gilson, co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking, M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center..... 19

Reprise de la séance..... 25

Interpellations et questions orales.....25

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites, reportées ou retirées..... 25

Interpellation de M. Onkelinx à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les conséquences économiques de l'annonce de la « mise sous cocon » de la centrale TGV de Seraing »

Orateurs: M. le Président, M. Onkelinx, M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles..... 25

Question orale de M. Mouyard à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'enquête trimestrielle de Deloitte »

Orateurs: M. le Président, M. Mouyard, M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles..... 27

Question orale de M. Onkelinx à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'évolution de la situation de la sidérurgie liégeoise »;

Question orale de M. Wesphael à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'état d'avancement du dossier et les provocations de la direction d'ArcelorMittal »;

Question orale de Mme Defraigne à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les résultats de la task force pour la reprise d'ArcelorMittal à Liège »;

Question orale de M. de Lamotte à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les résultats des travaux de la task force ArcelorMittal »

Orateurs: M. le Président, MM. Onkelinx, Wesphael, Mme Defraigne, M. de Lamotte, M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles..... 29

Question orale de M. Hazée à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les difficultés financières et les perspectives d'avenir de la fonderie Saint-Roch à Couvin »

Orateurs: M. le Président, M. Hazée, M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles..... 34

Question orale de M. Hazée à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles sur « les perspectives futures pour l'industrie du verre en Basse-Sambre »

Orateurs: M. le Président, M. Hazée, M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles.....	35
<i>Reprise de la séance</i>	37
<i>Audition (Suite)</i>	37
<i>Creative Wallonia (Suite)</i>	37
<i>Audition de M. Simon, professeur à HEC-Montréal</i>	
Orateurs: M. le Président, M. Simon, professeur à HEC-Montréal.....	37
<i>Échange de vues</i>	
Orateurs: M. le Président, Mme Kapompolé, M. Simon, professeur à HEC-Montréal.....	40
<i>Liste des intervenants</i>	48
<i>Abréviations courantes</i>	49

Présidence de M. Pirlot, Vice-Président

OUVERTURE DE LA SÉANCE

- La séance est ouverte à 9 heures 15 minutes.

M. le Président. - La séance est ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

M. le Président. - Bonjour à toutes et à tous à l'occasion de cette commission de l'économie, du commerce extérieur et des technologies nouvelles.

Tout d'abord, permettez-moi d'excuser Mme Bertouille et M. Kubla.

Examen de l'arriéré

M. le Président. - S'agissant de l'examen de l'arriéré et des contacts menés jusqu'à présent, le projet de calendrier pour les prochaines auditions pourrait s'articuler comme suit :

- le mardi 28 mai, à partir de 9 heures, M. Thomas Froehlicher, directeur général de HEC Liège, Mme Cyrielle Doutrewe de Boost-Up, M. Loïc Bar de FastCompany et M. Eric Sabato, d'Art-Chétype;
- le mardi 11 juin, à partir de 9 heures, M. Michel Colin, Président de la Chambre de commerce et de l'industrie de Caen par visioconférence ; M. Carlo Vuijsteke, Project manager Flandres DC, et M. Degeimbre, de l'Air du Temps.

Étude « Towards 100 % renewable energy in Belgium by 2050 » sur la faisabilité et l'impact sur le système énergétique futur de la Belgique de trajectoires susceptibles de mener notre pays vers l'utilisation de 100 % de sources d'énergie renouvelables en 2050

M. le Président. - Pour le point deux, concernant l'organisation de la réunion conjointe avec la Commission de l'énergie du Parlement wallon, du Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, la Commission de l'énergie du Parlement flamand et de la Commission spéciale « Climat et développement durable », j'ai contacté M. Van der Maren qui est l'auteur de l'étude et qui propose les dates du mardi 9

juillet ou du vendredi 12 juillet. Visiblement, il est suggéré de retenir la date du vendredi 12 juillet, communication étant donnée à la Conférence des présidents.

AUDITION

Creative Wallonia

M. le Président. - L'ordre du jour appelle les auditions dans le cadre du programme Creative Wallonia.

Je remercie évidemment nos différents invités pour leurs futurs exposés. Pour des raisons d'organisation pratique, je propose de limiter chaque exposé à 15 minutes si c'est possible pour nos intervenants.

Audition de M. Valentiny, Directeur de ID-Campus

M. le Président. - La parole est à M. Valentiny, Directeur de ID-Campus.

M. Valentiny, Directeur de ID-Campus. - La présentation la plus actuelle étant postée sur le Web, mais je vous signifierai les quelques changements quand cela s'avère nécessaire.

ID-Campus est une plate-forme d'innovation et de créativité créée au sein de l'Université de Liège, sous l'impulsion de Creative Wallonia.

Pourquoi ID-Campus a-t-il été créé ? Pour simplement favoriser la créativité des acteurs économiques de demain, économiques et sociaux au sens large parce que l'on pense qu'on a aujourd'hui un nécessaire besoin de décloisonnement de la société, et nous pensons que la créativité est le moteur de l'innovation et que c'est cette innovation qui apportera du développement social ou économique. Donc, la créativité est réellement une compétence nécessaire qu'il faut exercer.

Deux petits points de définition avant d'aller plus loin, pour vous exposer dans quel cadre nous travaillons. Pour nous, la créativité n'est plus, comme cela a été longtemps compris, la simple capacité des acteurs à produire du contenu culturel ; on dépasse la vision artistique de la créativité, largement d'ailleurs,

puisque pour nous, la créativité est simplement de savoir sortir du cadre, savoir changer de cadre de référence pour apporter du neuf, au sens très général.

L'innovation n'est plus, comme cela a longtemps été compris, une innovation linéaire issue de la recherche fondamentale scientifique pour produire un produit technologique, mais c'est au sens beaucoup plus large l'innovation qui permet simplement de créer de la valeur, valeur économique ou sociale de nouveau, au départ d'une réelle mise en œuvre. L'innovation est davantage un processus qui conduit à une valeur ajoutée et la créativité est une posture que les individus et les collectifs doivent davantage travailler aujourd'hui.

On est peu habitué à créer dans nos sociétés et donc, c'est vraiment à cet exercice de créer, créer seul ou ensemble, que chez ID-Campus nous travaillons.

Nous la travaillons au départ de collectifs transdisciplinaires. Chez nous, le décloisonnement est vraiment l'ADN d'ID-Campus puisque nous mettons ensemble des collectifs en équipe transdisciplinaire. C'est ce que la petite phrase vise ici, c'est l'explosion des barrières cognitives. C'est vraiment se confronter à d'autres matières, se confronter à d'autres disciplines pour créer ensemble.

Nous pensons que la créativité naît d'ailleurs de ce clash sociocognitif, de cette perturbation intellectuelle qui nous entraîne vers d'autres modes de pensées. Donc, quand un comédien rencontre un ingénieur, il va y avoir un clash sociocognitif parce que leurs modes de référence ne sont pas du tout les mêmes et nous pensons que c'est là qu'il y a quelque chose à exploiter.

Qui est ID-Campus ? C'est une structure bicéphale qui est à la fois une association sans but lucratif, avec une identification juridique propre, et également un service universitaire.

Pourquoi ? Parce qu'il y a plusieurs objectifs chez ID-Campus. L'objectif de l'ASBL, c'est plus de trouver des projets, de connecter la plate-forme ID-Campus au tissu économique, donc aux entreprises, et de la faire grandir régionalement et internationalement. Là où le service universitaire, lui, s'attache plus à des questions de pédagogie et de recherche. Tout ce qui relève de nos choix pédagogiques pour nos formations est validé par ce service universitaire, ainsi que nos choix en termes d'orientation de recherche. À chacun son job.

L'association est composée de la Wallonie et de l'Ulg, par l'intermédiaire de M. le Ministre Marcourt et du recteur M. Rentier. Le Bureau économique de la Province de Namur vient s'ajouter comme membre effectif, mais aussi Wallonie design, le groupement de redéploiement économique de la Ville de Liège et Mégatech. Technocité est en discussion avec nous pour envisager un rapprochement et BNP Paribas a également été, mais c'est là que ma présentation est un

peu vieille, ne nous soutient plus puisqu'ils sont dans quelques difficultés. Quand il est marqué BNP Paribas, vous pouvez simplement oublier. Nous sommes en discussion avec d'autres acteurs privés puisque nous avons aussi un objectif de pérennisation à terme, de financement privé.

Une association avec ces gens-là qui nous aident à connecter nos projets, à connecter des campus aux entreprises.

Finalement, un comité académique qui, c'est là la réelle innovation dans les services universitaires, est composé d'un très grand nombre de facultés et hautes écoles partenaires. On peut citer ici les sciences, HEC, l'école de gestion, la sociologie, l'école Gramme pour les ingénieurs industriels, Saint-Luc pour les Beaux Arts et le design, agrobiotechnologie, la psycho, le droit, les sciences appliquées, l'architecture et l'école des acteurs du Conservatoire. Vous voyez que vraiment l'ADN d'ID-Campus est la « transsimilarité ». On a réussi cet exercice de ramener tous ces gens dans un même lieu et de réfléchir ensemble à des programmes de formation et de recherche nouveaux. Ce qui n'est pas une mince affaire, mais qui fonctionne plutôt bien.

L'équipe opérationnelle d'ID-Campus est composée de six à sept personnes qui travaillent au jour le jour à temps plein à la réalisation de cette plate-forme, de ces vecteurs de recherche et de cette nouvelle formation en coachant les équipes d'étudiants qui arrivent chez nous.

L'équipe d'ID-Campus est elle-même transdisciplinaire puisqu'on trouve quelqu'un qui a fait l'histoire de l'art, une doctorante en criminologie, un ingénieur de gestion, moi, je suis ingénieur civil, on a une chimiste. On va vraiment chercher dans les sciences humaines, dans les sciences exactes, dans la culture pour avoir de nouveau cette rencontre des compétences.

Ceci est une sorte de vue de l'esprit sur les activités d'ID-Campus. Je vais les détailler, mais vous verrez qu'elles se rejoignent toutes puisqu'on essaie d'être les plus cohérents possible : une activité projets, une activité de formation et une activité de recherche. Je voudrais spécifier qu'ID-Campus est un dispositif de rupture dans ce sens que cela n'est pas une faculté, on n'est pas orienté sectoriellement. Vous voyez qu'on a avec nous un grand nombre de facultés et de hautes écoles et nous sommes un espace. Que cela veut-il dire ? Cela veut dire que nous ne sommes pas des salles de cours déshumanisées et qui sont externes à ID-Campus. On a un réel *open space* qui fait peut-être une fois et demie cet espace-ci, qui est équipé avec des technologies très avancées, type post-it, et qui du coup permet aux étudiants de s'approprier cet espace. Cet espace n'est pas un espace universitaire au sens strict. C'est un espace qui doit être imprégné et infiltré, envahi par les étudiants qui peuvent d'ailleurs agencer comme ils veulent. On a des meubles modulables que les étudiants viennent mettre un peu comme ils veulent en

fonction de la vie de leur projet. Ils peuvent écrire sur les murs. Ils peuvent faire un peu ce qu'ils veulent de cet espace.

C'est assez important parce que, dès qu'on rentre chez ID-Campus, on a au départ cette image d'un service universitaire, puis quand on y rentre, on se dit que c'est peut-être quelque chose d'un peu différent.

Chaque projet sur lequel nous travaillons est un projet réel amené par un donneur d'ordres, donc une entreprise ou une organisation qui a une problématique à traiter. Chaque projet est mené par des étudiants en collectif transdisciplinaire. Par exemple, nous avons une équipe qui travaille sur un modèle de BD numérique, donc comment la BD belge francophone peut se transformer à l'ère numérique, qui nous est proposée par une grande maison d'édition. Sur ce projet, nous avons une sociologue, une personne venue de HEC, un designer graphique et finalement quelqu'un qui est plus sur la littérature, la scénarisation, et cætera.

Cette rencontre de compétences nous permet de répondre de manière peut-être plus complète à ce genre de questionnement. Et puis, grâce au coaching d'ID-Campus, les équipes vont mettre en œuvre toute une méthodologie de projets qui va passer par plusieurs techniques créatives et par une vraie gestion de l'innovation, chose qui n'est pas apprise dans les cursus classiques. C'est vraiment grâce au coaching d'ID-Campus.

Le projet est très important dans la formation, mais il n'y a pas que cela. Il y a aussi des cours. Il y a des modules de formations. Toute cette année prend la forme d'un exécutif master, c'est-à-dire un master complémentaire, même si ce n'est pas le terme exact, c'est donc une sixième année universitaire.

Est la bienvenue chez nous toute personne qui a déjà derrière elle un diplôme de l'enseignement supérieur type long, cinq ans. Quelle que soit sa discipline, moyennant qu'elle ait ce diplôme, elle peut rentrer chez ID-Campus et suivre notre executive master.

Cet *executive master*, là de nouveau ma présentation date un peu puisque cette année, on ne réalise plus un projet au cours d'une année quand on arrive chez ID-Campus, mais trois : en octobre, un projet de trois jours bien dense ; en novembre, un deuxième projet d'une semaine et de décembre à juin, un troisième projet de sept mois.

La raison pour laquelle on a mis ces deux petits projets en amont, c'est parce qu'on a vu cette année un réel intérêt à vivre d'abord tout un cycle de projets, à s'exercer avant de se lancer dans le projet final. Cette année, on les a lancés dans le projet final à froid. On a vu que c'était un peu un moteur diesel. Il a fallu du temps pour que les équipes se lancent réellement dans les projets. Avec ce retour sur expérience, on est en train

de construire, maintenant c'est vraiment la fin de la construction puisque cela vient d'être validé par le conseil d'administration de l'université, de construire le nouveau programme de cet executive master avec deux petits projets, qu'on appelle projets bulles, et puis un grand projet.

Cela a beaucoup d'avantages. Cela permet une exercisation des gens à ces nouvelles techniques. Cela nous permet de mieux les connaître avant de les staffer sur le projet final.

C'est vraiment du *learning building*. Ils font ces projets. Ces projets sont créatifs, dans le sens où ils sont pris suffisamment en amont que pour pouvoir avoir encore une latitude suffisante et un impact sur le projet. Ils sont transdisciplinaires. On ne veut pas quelque chose qui est monodisciplinaire. Ils sont réels, dans le sens où les entreprises veulent réellement les mettre en œuvre.

En plus de ces projets, je disais, on rend des modules et des cours de base. Un vient s'ajouter en plus de ce que vous voyez : module de gestion de projets, à la fois une gestion traditionnelle par un industriel chevronné, mais aussi des nouvelles manières de gérer les projets, type les méthodes agiles, et cætera. On apprend à la fois la tradition, mais aussi ce qui est émergent. Des *soft skills*, compétences comportementales, communication, négociation, leadership, et cætera. Innovation et développement, c'est un cycle de dix conférences sur les nouveaux enjeux, type business model canevas - je pense que vous en entendrez encore parler - type la culture numérique, et cætera. Et puis, le dernier module, que l'on a appelé créativité pour à la fois discuter des techniques créatives, de ce qu'est la créativité et quel est son lien avec le fonctionnement du cerveau, et cætera. On a vraiment deux objectifs qui doivent être rapidement réalisés au cours de cette année d'*executive master* : la réflexivité et l'autonomie. La réflexivité permet aux étudiants de comprendre et d'avoir une analyse sur ce qu'ils font et donc d'intégrer beaucoup mieux les concepts qu'on leur apprend. Et une autonomie parce qu'on ne peut pas se permettre d'avoir un coaching qui est sept jours sur sept avec eux. On doit, si on veut monter en puissance, pouvoir avoir un coaching qui est moins intensif, mais qui est quand même efficace.

Pour les cours à option, je ne vais pas m'y attarder puisqu'ils disparaîtront étant donné les problèmes organisationnels de délibération, sur lesquels je ne vais pas revenir.

ID-Campus, outre ce gros programme de formation d'une année, est un programme d'activités parce qu'on a aussi un objectif de sensibilisation à la créativité, aux nouvelles manières de penser l'innovation. Pour ces raisons, on organise des séminaires, des activités type conférence Pecha Kucha pour ceux qui connaissent. L'ID-Campus était en novembre quatre jours en

séminaire résidentiel pour 40 personnes, professeurs, étudiants, entrepreneurs, agents publics, centrés sur ces questions d'économie créative. On a toute une programmation d'activités de sensibilisation.

On n'est pas avec dix ans derrière nous puisque toutes ces matières sont assez nouvelles en Wallonie, et donc aussi à l'Université de Liège, donc on commence à réaliser des programmes de recherche avec nos partenaires internationaux. Nous sommes très proches de HEC-Montréal, du Bureau d'Économie théorique et appliquée de l'Université de Strasbourg, de la Faculté d'Informatique de Lille qui travaille sur les questions de codesign, de la Faculté de Design et Technologies à Helsinki qui travaille également sur ces questions. On est dans un réseau international de recherches assez innovant sur toutes ces réflexions. Petitement, nous menons aussi notre programme de recherches très progressivement en étant à la fois sur une veille prospective. Quelles sont les tendances émergentes, comment peut-on les capter et comment peut-on les analyser ? Quand on détecte une nouvelle méthode, on l'expérimente en interne et on essaye de l'analyser pour voir si oui ou non elle vaut le coup d'être diffusée sur le territoire. Et également de la coordination de projets de recherche. On est dans une université donc on voit un intérêt très clair à mettre ensemble des différents services universitaires pour les faire créer ensemble. Nous sommes un peu les plombiers de la créativité dans le sens où on met des tuyaux ensemble, transdisciplinaires, on met un service de criminologie avec un service d'ingénieurs et on voit ce qui se passe. C'est assez intéressant. On joue ce rôle de plombier aussi, à l'interne comme à l'externe en international.

Cela résume un peu nos différentes activités.

Je vais juste vous passer une petite vidéo. Vous voyez le local ID-Campus, les étudiants, le modèle à leur façon. C'est une formation ID-Campus Honest. Les gens travaillent ensemble. Toute une année, c'est long, donc il faut vraiment les tenir en haleine et c'est aussi l'intérêt de faire un projet qui est assez conséquent.

Ici, vous voyez nos liens avec HEC-Montréal et notamment Laurent Simon que vous avez pu certainement voir lors de la semaine de la créativité.

Chez nous, il n'y a pas de code formel. Si les étudiants veulent travailler en chaussettes, on ne leur interdit pas. On essaye vraiment d'être dans autre chose.

Si vous avez des questions, je suis à votre disposition.

M. le Président. - Merci, Monsieur Vanlentiny.

Y a-t-il des questions ou des remarques ?

Nous allons continuer et nous ferons les échanges de vues par la suite.

Audition de M. Verbeke, Directeur général de NEST'up

M. le Président. - La parole est à M. Verbeke.

M. Verbeke, Directeur général de NEST'up. - Merci de nous avoir invités. Je vais vous présenter NEST'up, un programme d'accélération de start-up qu'on a lancé fin de l'année 2012, donc très récemment.

Je vais commencer par vous poser quelques questions et vous demander si vous reconnaissez ceci. Les personnes un peu plus *high tech* peuvent aussi répondre.

Ceci était la première version de YouTube, tout simplement. C'est un site de rencontres érotiques et c'est ainsi qu'a commencé YouTube avant d'être le succès qu'on connaît aujourd'hui.

Quelqu'un reconnaît-il ceci ? Ceci c'est Twitter. Donc Audéo était une plate-forme de partage de podcasts et quand Appel s'est lancé avec Hight Tunes et toute cette machine pour vendre des *podcasts*, ils se sont dit qu'ils ne pouvaient pas continuer là-dedans, que le marché était bouché, qu'ils avaient une solution, un projet B en interne pour s'envoyer des messages entre eux. Cela leur paraissait intéressant parce que tout le monde l'utilisait au niveau de la société, le marché pouvait être étendu pour être proposé à « monsieur tout le monde » et cela est devenu Twitter.

PayPal, le plus grand système d'échange de paiements en ligne international était au début uniquement une plate-forme d'échanges entre Palm Pilots, un petit *device* où on pouvait échanger de l'argent d'un Palm Pilot à un autre.

Tout cela pour vous expliquer, mais je pourrais encore continuer à vous en donner beaucoup d'autres, Flickr, Groupon, et cætera, pour vous expliquer qu'en fait une les start-upss c'est une organisation apprenante et que tous les succès que vous avez vus là sont dus à des changements de direction. Il est donc important, dans un domaine plein d'incertitudes, de s'adapter à son marché et de faire évoluer son projet en fonction des *feed back* qu'on reçoit des utilisateurs.

Quand on parle de *lean start-up* c'est l'approche et la méthodologie que l'on utilise au NEST, c'est vraiment ne pas commencer par un plan d'affaires, mais rechercher d'abord le modèle économique sur lequel va se baser ce plan d'affaires et valider un certain nombre d'hypothèses.

Quels sont les risques si on ne fait pas attention à justement valider ces hypothèses dès le début ? C'est de passer beaucoup de temps à construire quelque chose qui n'est pas le bon produit. L'approche *lean start-up* c'est d'aller tester et de valider des hypothèses, on commence par les plus risquées pour ensuite passer à l'étape suivante. Comme cela, si on se rend compte que cela ne marche pas, on fait un petit pas en arrière et pas

un grand pas en arrière. Parce qu'un échec, s'il arrive tôt, il ne coûte pas cher.

Toujours pour vous placer le contexte et vous donner encore un peu plus de théorie et pour vous expliquer toutes les méthodologies sur lesquelles sont basées NEST'up, quand on parle de *lean start-up*, il faut vraiment retenir cette boucle-ci : on construit quelque chose, ensuite on va mesurer l'effet de ce quelque chose et on va en tirer les enseignements et puis on reconstruit quelque chose et on essaie de faire cette boucle le plus souvent possible et de la répéter. On doit même imaginer, parce que le *lean start-up* est tout jeune et que NEST'up est une start-up, de prendre cette boucle à l'envers et commencer à d'abord émettre une hypothèse qui va nous permettre de réfléchir au métrique qu'on va vouloir avoir de cette hypothèse qu'on va valider pour ensuite construire son expérience et puis repartir dans la boucle que vous avez vue juste avant.

Un tout petit exemple d'une application qui sert à découvrir de nouveaux morceaux de musique que les gens qui ont développé ce produit sont allés tester dans un restaurant avec simplement un petit Ipod en mettant sur leurs utilisateurs un casque et avec une feuille de papier devant eux. Les gens n'avaient qu'à pousser sur le petit bouton « *play* » quand ils disaient de jouer et stop quand ils disaient d'arrêter et de passer au morceau suivant. Ainsi, on voyait comment l'utilisateur réagissait à l'application avant même de commencer à la développer, avant de gâcher du temps et de l'argent sans savoir si le produit allait plaire à son utilisateur. Et voici ce que c'est devenu aujourd'hui, vous pourrez aller voir sur internet. Mais ils se sont rendus compte qu'en fait il n'y avait pas besoin de plein de choses compliquées, que l'utilisateur avait juste besoin d'un truc tout simple, c'est un bouton « *play* » et puis de pouvoir arrêter et passer au morceau suivant.

Tout ce que je vous ai montré là, cet exemple-là, c'est ce qu'on appelle le *minimum viable product c'est-à-dire* ce qu'il faut pour tester les hypothèses en utilisant le moins de ressources et d'énergie possible, avec le moins d'efforts possible.

Après cette brève introduction, je vais vous expliquer un peu ce que nous faisons à NEST'up.

Je suis le directeur du projet, mais je ne suis certainement pas seul et vous avez rencontré David Valentiny juste avant moi, mais il y a aussi Ben Piquard.

Donc je me suis entouré, pour mener à bien ce projet, de Simon Alexandre, le directeur du CETIC à Charleroi, de M. Ben Piquard, Responsable du MIC à Mons, de M. Damien Van Achter, un gourou des réseaux sociaux, de M. David Valentiny, Responsable de ID-Campus et je suis, moi, à la manœuvre.

NEST'up est un projet d'un plus vaste projet qu'on a

appelé NEST qui consiste à nourrir l'entrepreneuriat, les start-upps et le talent et qui est cocréé et codéveloppé avec Creative Wallonia.

Pourquoi l'accélérateur de start-up, pourquoi NEST'up? Parce que, avant tout, on pense que l'innovation et la créativité commencent à partir du moment où on sort les gens de leur zone de confort. NEST'up, c'est vraiment, pendant trois mois, sortir les gens de leur zone de confort avec un programme intense que je vous détaillerai.

Cet accélérateur, ce n'est pas une chose nouvelle dans le monde, c'est une recette éprouvée. Cela a été fait chez TechStars, accélérateur le plus important de la côte est des États-Unis, et chez Y Combinator sur la côte ouest. On est seulement le troisième, après Cambridge en Angleterre, à faire partie du Global Accelerator Network qui a été créé par TechStars lui-même. C'est le premier programme de créations de start-up innovantes en Belgique. On se base sur les méthodologies ligne start-up. On a un partenariat important avec une boîte américaine qui s'appelle Luxer. On travaille beaucoup avec ID-Campus, le MIC, et avec un ensemble d'acteurs du secteur pour avoir une approche intégrée.

Ces trois mois d'accompagnement intense, en résidence, avec six coachs et une cinquantaine d'experts pour se terminer avec un *demo day*, moment où les start-upps présentent leurs projets à la presse, aux investisseurs et aux passionnés de l'entrepreneuriat.

C'est une approche unique, pourquoi? Parce qu'on s'intéresse aux start-ups. Je vais à nouveau faire une petite parenthèse. Quelle est la différence entre une start-up et une starter? Vous avez entendu parler de l'émission *Starter!* sur la RTBF qui s'intéresse avant tout aux starters. Nous, nous travaillons sur les start-upps. Quelle est la différence? Une start-up travaille sur un nouveau modèle économique qui n'existe pas et essaie de l'amener pour qu'il soit ensuite reproduit. Une starter développe un modèle économique qui existe déjà. Je pourrais, par exemple, imaginer de développer des macarons aux herbes aromatiques. Tout le monde sait comment on construit un macaron, comment on le fabrique, comment on le distribue, comment on le vend; le modèle économique existe déjà, mais cela peut quand même être un projet qui amène une certaine élévation. Cela, c'est une starter.

Nous ne travaillons pas non plus avec les *spin-off* qui demandent de nombreuses années de recherche et développement. Souvent, cela commence à l'université ou dans des laboratoires. Ce sont, comme je l'ai dit, des choses qui prennent beaucoup de temps. Nous, en trois mois, le projet doit pouvoir être lancé et présenté à des investisseurs. On est dans ce qu'on appelle dans *low technologies* par rapport au *high-tech*. Ce sont des choses vraiment importantes.

On accueille des équipes pluridisciplinaires, je dis

bien des équipes. On refuse des porteurs de projets seuls, car une des leçons apprises de TechStars, c'est de travailler avec des équipes avec, au sein de celles-ci, plusieurs compétences réunies. Il ne suffit pas d'avoir des compétences pour être un bon manager, il faut aussi avoir un bon développeur, un bon commercial, et cætera.

On a amené aussi nos petites choses nouvelles comme les chèques start-up, c'est-à-dire que les start-ups reçoivent un nombre de chèques au début du programme et peuvent acheter des services d'autres gens qui rayonnent autour de l'accélérateur pour faire grandir l'économie locale autour de cela.

Très important, j'ai dit que NEST est un vaste projet et que NEST'up est le premier de ses projets. Le deuxième, c'est raconter tout cela, car lorsque l'on raconte, cela amène plein de bonnes choses ; je vais vous en parler davantage.

Un programme de NEST'up, en quelques chiffres, représente six start-up, trois mois en résidence, six coachs, deux coordinateurs, une cinquantaine d'experts, une vingtaine de *workshops* pendant le programme, 300 000 euros le budget, dont 200 000 euros, viennent de la Région Wallonne et 100 000 euros de financement complémentaire que l'on trouve nous-mêmes. Un suivi des start-up à la sortie du programme, 1 620 tasses de café, deux gros événements qui accueillent environ 400 personnes chacun, et 6 000 *post-it* par session, ce qui fait environ 1 000 *post-it* par start-up. David parlait des *post-it* tout à l'heure, c'est vrai que l'on se retrouve avec des tas de *post-it* sur les tapis et partout car c'est un des outils principaux que l'on utilise.

Raconter tout cela, comme je suis là aujourd'hui, mais surtout avec différents partenaires. On a présenté, l'année dernière, un partenariat au soir. On a, avec le groupe Rossel, un partenariat pour parler et pour raconter tout cet entrepreneuriat wallon. On ne parle pas que de NEST'up, on parle de toutes les initiatives, même de starters et de tout ce qui se passe au niveau de l'entrepreneuriat ; la RTBF, depuis cette année, et beaucoup les réseaux sociaux.

Pourquoi raconter ? Parce que cela suscite des vocations à entreprendre, mais aussi à soutenir l'entrepreneuriat. Cela permet de diffuser les bonnes pratiques et les leçons apprises - très important dans l'approche « ligne » aussi - très vite partager les échecs, les réussites et ces bonnes pratiques.

La visibilité de NEST'up en quelques chiffres, au niveau de notre plate-forme web et sur Internet nestup.be : 61 500 pages vues en à peine neuf mois et 25 000 visites ; sur nest.lesoir.be : 40 000 pages vues et 29 500 visites ; et le partenariat tout neuf avec la RTBF, alors que le deuxième programme n'a commencé que depuis un mois et demi : déjà 2 000 pages vues et 1 300 visites.

On a un canal sur nest.lesoir.be où on dit ce que l'on veut quand on veut. On a un canal sur rtbf.be/info avec M. Yves Thiran où on dit ce que l'on veut quand on veut. C'est une chance exceptionnelle, cette possibilité, qui nous est donnée.

Sur les réseaux sociaux, en neuf mois : 1 340 fans sur Facebook, soit 71 000 personnes touchées juste la semaine dernière ; 880 *followers* sur Tweeter. Depuis neuf mois où l'on a lancé NEST'up, il y a 680 000 personnes touchées sur Tweeter. Ce sont des chiffres vraiment importants qui montrent qu'il se passe quelque chose au niveau de l'entrepreneuriat, pas seulement en Belgique, mais dans le monde entier.

Encore sur les réseaux sociaux, le nombre de vidéos que l'on a produites, puisque l'on raconte tout cela, on filme et on montre ces vidéos. On a déjà fait une trentaine de vidéos qui ont été vues 21 000 fois ; on a raconté 55 histoires sur Story Files - start-up belge - qui ont été vues 21 500 fois.

Dans la presse, 75 articles sur ces neuf derniers mois, une centaine d'articles aux États-Unis et sur notre partenariat avec Luxer. On a aussi une visibilité internationale importante. Quatre apparitions télévisées dans le journal parlé et des choses comme cela, des passages importants. Par rapport aux start-ups de NEST'up qui sont sorties l'année dernière, déjà une cinquantaine d'articles et trois apparitions télévisées.

Je vais maintenant vous montrer un film pour vous faire découvrir l'ambiance du *demo day* de NEST'up.

(Projection d'une vidéo)

M. Francis Pizzani, invité du *demo day* de NEST'up, a dit sur Radio France Internationale, quelques jours après : « Pas besoin d'aller à Singapour pour voir l'innovation, il suffit d'aller en Wallonie ».

M. Robert André Duval, Fondateur de Duval Guillaume, un des principaux investisseurs en Flandre au niveau des start-up a dit : « J'ai été impressionné par le professionnalisme de l'initiative. Félicitations ! La Flandre, s'il vous plaît, prenez inspiration de cela ».

Que sont devenus ces six start-ups qui sont entrées dans le NEST et dont cinq sont sorties, car il y en a une qui, pour l'instant, se pose pas mal de questions et ne sait pas vraiment vers où elle ira. Cinquante candidatures ont été postées pour le premier NEST'up ; 60 pour cette session qui vient de commencer. Cinq start-up ont été lancées sur six, alors que, normalement, le taux d'échec des start-up, lors de la première année, est de 80 %. Pour l'instant, ici, cinq sont lancées et cela se passe bien pour elles. Quatorze fondateurs dont, pour 11, c'est la première entreprise qui était lancée ; c'est important aussi. La moyenne d'âge est de 27,5 ans ; 23 emplois temps plein créés et 16 personnes occupées en plus de cela à temps partiel. À titre de comparaison, Camping, le plus grand accélérateur français, lancé en

2010, a créé 36 start-ups avec 159 occupations. Vous voyez que la comparaison est intéressante.

Au niveau des financements, 240 000 euros ont déjà été levés par deux start-up sortie de NEST'up ; 450 sont en passe de l'être. Je ne peux pas donner plus d'information de cela car ce genre de négociations sont confidentielles, mais cela sera annoncé dans un communiqué de presse prochainement. Il reste encore une seule des cinq start-up lancées à chercher de l'argent qui est en négociation avec différents investisseurs. Deux cent septante-cinq mille euros de prêt ont été accordés ; on est déjà, là, à environ 1 250 000 euros.

Après six mois, 66 % des start-up de NEST'up ont levé en moyenne 240 000 euros ; à comparer avec le Camping à Paris, où 55 % des start-up lèvent de l'argent pour une moyenne de 250 000 euros.

Dans l'argent investi dans ces start-up, on a 70 % de fonds privés et 30 % de fonds publics.

Je vais passer les comparaisons avec les autres, mais cela se passe mieux que pour le Camping à Paris pour le moment, alors que l'on est tout neuf. On a encore du chemin à faire pour rattraper TechStars où les investissements sont beaucoup plus importants dans les start-ups qui sortent.

Les leçons apprises dans NEST'up, c'est avant tout faire les choses. Le *do* est un de nos mots clés principaux ; c'est une approche concrète et pragmatique. Les gens sont là pour bosser, il n'y a pas des livres partout, on est là pour travailler.

L'engagement des entrepreneurs qui quittent parfois leur travail ou leurs études pendant trois mois temps plein pour être présents de 9 heures à 18 heures tous les jours, même parfois la nuit et les week-end ; une approche intégrée avec ID-Campus, le MIC et avec beaucoup d'autres initiatives de l'ASE. La force de l'écosystème, on voit que ces start-up, en fait, continuent à être très soudées entre elles à la sortie du NEST. Je pense que l'intensité du programme fait la force des relations ensuite ; c'est important.

Co-entreprendre, mot que vous retrouverez peut-être dans la présentation de M. Piquard, car les partages sont quotidiens. Cela, c'est ma plus belle leçon observée l'année dernière, c'est que les start-ups, quand elles avaient un expert pendant la journée, si une start-up passait du temps avec un expert américain, le soir, elle partageait cela avec les cinq autres start-up qui appliquaient les leçons apprises le lendemain matin déjà. Aujourd'hui, elles le font encore en se parlant deux à trois fois par semaine et en se donnant les trucs et les astuces par rapport aux investisseurs rencontrés.

Dernier mot très important, c'est la culture du pays du *forward*, c'est-à-dire de faire les choses sans attendre un retour immédiat, mais en pariant sur un retour futur. C'est ce que font beaucoup de coachs qui viennent à

NEST'up à des tarifs vraiment bas et beaucoup d'experts qui font cela gratuitement et tout un ensemble d'entrepreneurs qui ont déjà réussi et qui viennent partager leurs expériences passées.

NEST'up est un laboratoire et c'est important de le dire parce que, comme pour la Formule 1 où l'ABS a été inventé et puis a été mis dans les autres voitures, c'est vraiment cela, les méthodologies et les techniques que l'on emploie - c'est pour cela que l'on travaille beaucoup avec ID-Campus - sont faites pour être reproduites ailleurs après et pour être communiquées via l'ASE et d'autres outils existants.

Pourquoi tout cela est très important ? Parce que l'on croit très fort, et beaucoup d'économistes le disent, que l'innovation est la solution par rapport à la crise, qu'il ne faut pas aller vers l'austérité, mais qu'il faut plutôt investir dans l'innovation.

On voit que tous ces start-up, ces concentrations de start-up dans le monde - cela a commencé à San Francisco puis à Los Angeles, puis à Londres, à Berlin, à Tel-Aviv, à Dublin - échappent à la crise ; tout cela rayonne sur les économies locales de ces différents emplacements.

Nous sommes dans l'âge de l'entrepreneur. Une personne a dit récemment qu'il n'y avait pas eu de meilleure période dans l'histoire de l'humanité que pour entreprendre que maintenant. À côté de cela, on voit que beaucoup de beaux projets, trois des plus belles start-ups belges ont quitté la Belgique sur cette dernière année par manque d'outils qui étaient capables de les retenir. C'est pour cela que des choses comme NEST'up sont importantes et c'est pour cela qu'il faut construire tous les outils qui vont autour comme ID-Campus, le MIC, et cætera.

Lenny Cruise en a parlé beaucoup par récemment avec l'initiative lancée par start-up Europe et a pris conscience que les start-ups étaient une partie de la solution face à la crise. Je parle de la crise, mais je peux parler aussi des problèmes de l'humanité en général, car ces start-up, en imaginant des nouvelles manières d'interactions entre les gens, transforment les industries et les ménages.

Je voudrais ouvrir un peu la fin de ma présentation en disant qu'il est extrêmement important à partir d'un NEST'up et à partir des autres initiatives de faire continuer à grandir cet écosystème entrepreneurial. Le Gouvernement qui initiait les choses est important, puis après, cela passe par l'éducation où les gens commencent à entreprendre, ils sont entourés par des mentors, on va ensuite vers des investisseurs, vers des services fournisseurs et vers les plus larges sociétés et de raconter tout cela. C'est vraiment capital que cette boucle se fasse comme cela. C'est comme cela que l'on suscite des vocations et que l'on encouragera les gens à entreprendre.

Il y a quatre règles très importantes, c'est que tout cela doit être porté, soutenu et encouragé par les entrepreneurs eux-mêmes. Cela ne sert à rien de faire faire cela par des académiciens qui n'ont jamais rien entrepris. Il faut que cela vienne des racines et que ce soit conduit par les entrepreneurs, qu'il y ait un engagement à long terme de ces entrepreneurs, inclure tout le monde, même ceux qui échouent - c'est important d'avoir aussi leur partage des leçons apprises - et engager la communauté par des événements réguliers, comme pourraient l'être des start-up week-end, des *demo day* ou des réunions d'entrepreneurs.

Je vous invite - rien de tel que de voir les choses en direct - à venir visiter NEST'up quand vous voulez ; olivier@nestup.be, c'est mon adresse courriel. N'hésitez pas, appelez-moi, passez au NEST. On est encore ouvert sur cette session-ci pendant un mois et demi et le *Demo Day* de NEST'up, deuxième épisode, se fera le vendredi 21 juin au soir ; ce sera communiqué. Venez découvrir également les cinq start-up sorties de NEST'up, l'année dernière.

Enfin, je voudrais dire un grand merci à Creative Wallonia, à l'ASE et à ID-Campus d'avoir rendu cela possible.

M. le Président. - Merci beaucoup.

Audition de M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center

M. le Président. - La parole est à M. Piquard

M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center. - Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, bien le bonjour. Je suis Ben Piquard, je dirige le Microsoft Innovation Center. Je me suis permis d'inviter Bruno Schröder, National Technology Officer qui est à l'origine, chez Microsoft, du projet du MIC, s'il y avait d'éventuelles questions tout à l'heure.

Le Microsoft Innovation Center - pour rendre une longue histoire la plus courte possible, je vais tenter de la présenter en une quinzaine de minutes - est un partenariat privé/public, idée née en 2008. C'est notre cinquième année d'activité. Au départ, l'idée était, à travers ce partenariat privé/public, de stimuler le secteur IT en Wallonie, avec un objectif concret de création d'une centaine d'emplois par an.

On est parti du constat qu'il existe un déficit important entre l'offre d'informaticiens dans l'économie wallonne et le nombre d'informaticiens disponibles. Selon les chiffres, entre 8 000 et 13 000 informaticiens manquent, chaque année, dans l'économie. L'idée d'associer une initiative publique avec un industriel du secteur est un peu à l'origine du projet. L'idée était de développer une stratégie de partenariat privé/public pour tester de nouvelles méthodes, voire dans quelles

mesures on peut créer des emplois dans le secteur.

On a eu la chance de créer un salon de partenariat, on a inclus la Région wallonne, qui est à l'origine du projet, Microsoft, mais également d'autres partenaires privés et/ou publics : HP, VOO, Mobistar nous ont soutenus durant le premier exercice. L'idée étant de réunir des acteurs à la fois de l'infrastructure, avoir du matériel, du logiciel, des réseaux, du service, essayer de créer une espèce d'écosystème miniature avec l'ensemble des acteurs au fond de l'offre technologique et informatique.

Il existe une centaine de MIC dans le monde, en général plutôt dans des pays émergents. On a trouvé intéressant d'utiliser ces techniques des pays émergents dans une Wallonie qui se reconstruit. On verra que cela a pas mal rencontré des objectifs, puisqu'assez rapidement, on a vu que le MIC en Wallonie, devenait une espèce de rôle modèle pour pas mal d'autres entreprises.

L'idée de créer 100 jobs, c'est l'excuse pour l'argument, c'est le goal. Mais ce qui nous intéresse, c'est le *purpose*, c'est-à-dire l'intention, la manière. Ce qu'on va essayer de faire, ce n'est pas de réaliser un système où l'on crée chaque année 100 jobs, mais plutôt d'inventer des nouveaux outils et de passer la main à d'autres acteurs éventuellement, qui peuvent créer les jobs sans les méthodes qu'on trouve, mais à une plus grande échelle.

Concernant la recette, on s'est dit qu'on articulera nos activités autour de quatre piliers. On aura un pilier de *networking*, il faut connaître l'écosystème IT en Wallonie. Ensuite, on aura un cycle en trois temps : apprendre, innover et entreprendre.

L'idée ultime - là, on est assez rapidement venus sur la notion d'entrepreneuriat - c'est que le job qui est la création d'entreprises nouvelles nécessite forcément d'avoir des idées et, donc, de pouvoir les tester et de partir d'initiatives nouvelles. D'où ce cycle : apprendre pour découvrir, innover pour tester, et entreprendre pour mettre en place.

Le pilier rencontres est un pilier purement fonctionnel. C'est simplement l'idée d'avoir des contacts, de créer un écosystème. Dans le MIC, on a 15 000 abonnés sur différents réseaux de communication, quelque 5 000 visiteurs par an. On organise 150 événements. Initialement, les premières années, on était plutôt centralisés sur Mons, où nous sommes physiquement installés. Progressivement, on décentralise l'activité et on va volontiers dans d'autres villes en Wallonie.

L'idée du pilier rencontrer est essentiellement de faire connaître l'activité. On a une certaine influence en termes de visibilité, réseaux sociaux, et cætera. Nous étions, comme d'ailleurs, Damien Van Achter chez

NEST'up, dans le top 50 des « influenceurs » belges dans le secteur IT, dans *date news* encore il y a quelques semaines.

Le premier volet important, c'est l'idée d'apprentissage. Au MIC, on permettra à des entrepreneurs wallons ou des entreprises IT wallonnes de se trouver à la pointe de la technologie. On ne leur donnera pas des cours tels qu'ils peuvent trouver partout ailleurs. On amènera des technologies qui n'existent pas encore. Par exemple, des caméras qui permettent de faire de la reconnaissance de mouvements du corps comme nouvelles interfaces pour communiquer avec l'ordinateur. Vous connaissez peut-être sur les consoles de jeux Xbox, la petite caméra Kinect. On s'est réapproprié la technologie et on a permis à toute une série d'entreprises d'apprendre à utiliser ces technologies dans d'autres usages.

Par exemple, une société comme Phising Cactus, société de jeux vidéos, a créé toute une division, dite *serious game*, dans laquelle ils ont utilisé ces outils dans le cadre de thérapie de patients cérébro-lésés. Avec 25 000 euros d'investissement du MIC dans un appel à projets où on les a accompagnés, et cætera, eux ont levé plus de deux millions d'euros soit de chiffres d'affaires, soit de levées de fonds, et ont, véritablement, créé une division au sein de leur entreprise autour de la dynamique de *serious game*.

Il y a là un gros effet accélérateur où on combine à la fois un accès privilégié à la technologie, puisque nous en sommes à l'origine dans ce cas là, mais aussi un nom, on peut inviter au nom de Microsoft Innovation Center plus facilement des investisseurs, des hôpitaux, et cætera. On combine leurs compétences extrêmement pointues avec notre capacité de réseautage ou d'accès à la technologie. Il y a vraiment cette idée de cocréation ensemble de projets.

Dans le pilier apprendre, il y a un programme, dont je vous parlerai après, qui s'appelle « stagiaire ». Cela à l'air tout simple, mais on s'est aperçu que beaucoup de jeunes qui sortent, par exemple, de bachelier en informatique sont forcément à la recherche d'un stage, à un moment donné, et les entreprises qui ont la capacité d'accueillir des stages, en général, ont déjà une certaine taille.

Il y a très peu de start-up d'un ou deux collaborateurs qui ont la capacité d'accueillir des stagiaires ; c'est simplement pour des raisons physiques. On a imaginé un programme ; je l'ai démarré par hasard avec deux stagiaires, puis 11, puis 27 ; j'en ai repris 25 cette année. C'est moins, oui, sauf que, cette année, les P.M.E. et les start-ups couvrent le coût ; elles paient quelque chose comme 4 000 euros. Nous organisons au sein du MIC une structure d'accompagnement dans laquelle on met les moyens humains, techniques, logistiques pour faire en sorte que le stage, réalisé par l'étudiant au sein de la toute petite entreprise, ou de la

start-up d'un, deux ou trois collaborateurs, se passe au mieux à la fois pour l'entreprise et pour le stagiaire. C'est une espèce de programme d'accompagnement du stage. Nous ne prenons pas en charge les résultats, le stagiaire est bien en stage dans une entreprise. Mais la formule est très intéressante, car cela donne envie, généralement, au stagiaire de travailler. La moitié des stagiaires vont travailler ensuite - ils ont quand même une petite expérience - dans des P.M.E. ou dans des start-up. Il y a une logique d'ancrage régionale et il y a également un effet d'innovation au sein des P.M.E. start-ups qui, normalement, n'investiraient pas ; pour 4 000 euros, elles ne savent pas mettre en place des programmes de ce type-là. Ici, elles bénéficient d'un cantonnement technologique.

Je vais parler de ce type de projet tout à l'heure.

La dynamique de projet d'innovation, l'idée est typiquement lorsqu'on est dans des nouvelles technologies - je parlais des caméras - de faire en sorte qu'on mutualise. Apprendre les nouvelles technologies, vous pouvez tout trouver sur Internet, vous pouvez apprendre vous-même, commander n'importe quel *device*, partout. En théorie, ce n'est pas très compliqué, mais dans la pratique, vous passez un temps fou.

Une des caractéristiques de l'IT - c'est notre légitimité principale - est d'être un acteur technologique - on connaît bien l'IT - c'est que 50 % de ce qui existe aujourd'hui, n'existait pas il y a trois ans. Si vous êtes une entreprise, que vous découvrez une nouvelle technologie et que vous mettez six mois pour l'apprendre et un an pour la maîtriser, vous êtes quasiment en retard ; vous avez déjà passé 30 % du temps du cycle de vie de la technologie.

Une des choses qu'il faut faire dans la technologie, c'est mutualiser l'effort. On pense souvent que l'on est dans une logique compétitive, les P.M.E. sont en compétition. En fait, il y a un vrai intérêt à mutualiser l'effort, quitte à ce que dix entreprises après fassent la même chose, mais mettent chacune leurs propres couches. L'idée de faire de la recherche ensemble ou, en tout cas, d'apprendre ensemble à mettre en place une nouvelle technologie, fait gagner un temps fou.

On a lancé une douzaine d'appels à projets où, globalement, on a proposé de mutualiser l'apprentissage d'une nouvelle technologie ; ce qui permettait d'accélérer l'adoption de cette technologie.

On l'a fait avec des nouvelles interfaces tactiles, avec ces nouvelles interfaces vidéos, avec des approches comme la mise en place d'*operating system* dans le *cloud*, sur des nouveaux téléphones mobiles, et cætera. Cela, c'est le deuxième pilier, c'est le volet innovation. L'idée - comme le disait Olivier tout à l'heure - c'est que si on doit décider d'abandonner un projet, on a intérêt à abandonner tôt. Par contre, si on veut devenir bon, on a intérêt à être rapidement... faire 90 % du travail,

malheureusement, produit 50 % des résultats. Il faut atteindre 98 % ou 99 %, peu importe les chiffres, il faut viser l'excellence ; pour cela, on a intérêt à gagner du temps sur les fondamentaux pour être bon ensuite.

L'idée d'appels à projets pour grouper l'acquisition de compétences, accélérer la courbe d'apprentissage est intéressante.

On voit en dessous des écrans, celui du milieu, c'est une chambre virtuelle dans laquelle un patient cérébro-lésé mène des activités accompagnées d'un thérapeute. L'idée, c'est qu'on s'est aperçu que vivre, réapprendre à l'intérieur d'un jeu vidéo, avait, pour pratiquement tous les types de patients - c'est une expérience qu'on a menée avec l'ULB et l'hôpital Érasme - un effet d'apprentissage quasiment équivalent que de le faire dans la vraie vie.

L'intérêt, c'est que si vous êtes un patient cérébro-lésé et un hôpital et que vous devez créer un appartement virtuel pour travailler avec vos patients, ou que vous pouvez utiliser un jeu vidéo dont le coût est de 2 à 3 000 euros de mise en place.

Évidemment, une fois qu'il est conçu, il y a un effet d'échelle très intéressant et par ailleurs il y a un effet de réseau, c'est-à-dire qu'on peut aussi connecter différents thérapeutes pratiquants, ou utilisant l'outil et avoir des échanges d'expériences thérapeutiques. C'est un projet que nous avons démarré il y a trois ans et qui, aujourd'hui, connecte toute une série d'hôpitaux à l'initiative de l'hôpital Érasme.

Le dernier volet de nos activités, c'est le volet « entreprendre » que nous n'avions pas imaginé comme étant essentiel au départ et qui s'est rapidement imposé comme un des piliers les plus importants du MIC. Au départ, nous n'avions pas prévu, par exemple, de faire de *boost cam* pour entrepreneurs. On se disait qu'on allait répondre aux questions et demandes d'entrepreneurs qui viendraient dans le MIC puisque la création de sa propre entreprise est une bonne démarche. Mais rapidement, le fait d'avoir une bonne pratique de l'industrie, nous avons eu beaucoup de demandes d'entrepreneurs et nous nous sommes aperçus que 80 % des demandes tournaient autour des six ou sept mêmes sujets et pour 20 % des autres demandes, nous connaissions quelqu'un dans notre réseau qui pouvait y répondre.

C'est comme cela que nous avons démarré les *boost cam* du MIC, sous la forme d'un ensemble de *workshops* spécifiques au secteur IT que nous sommes venus appuyer sur les initiatives des CEI existants et initialement au départ, avec la Maison de l'entreprise puisque nous étions à Mons. Nous commençons à étendre le modèle. Je n'ai pas encore eu la chance d'aller à Charleroi, mais je sais que nous irons bientôt et d'ajouter des rencontres d'experts où l'idée était de dire : « Au fonds, dans l'énorme écosystème des clients, de tous les acteurs qu'on connaît, on connaît toujours

quelqu'un qui a de l'expérience ». Un jeune qui démarre un logiciel dans le lequel il veut faire du marketing pour les enfants, un des anciens clients de Microsoft était une dame qui a été pendant dix ans, directrice *marketing manager* chez Disney. Je l'appelle et lui demande si elle ne veut pas venir passer une heure et demie avec une start-up. Et très étonnamment, beaucoup de personnes seniors sont dans cette logique de *paid forward*. Ils veulent rendre à l'économie, veulent participer au développement de leur région. Aujourd'hui, nous organisons ainsi, tous les mois, des rencontres d'experts. Il y en a d'ailleurs une pour l'instant où globalement, dix anciens rencontrent dix nouveaux *network* entre eux. Aujourd'hui, je n'ai en fait, pas assez de *start up* à maturité intéressante. J'ai plus d'experts que de start-up pour ce type de rencontres.

Je vais mettre le focus sur deux sujets puisqu'il me reste six minutes, autour de l'idée d'utiliser le MIC. Qu'elle a été notre démarche? La différence entre le *goal* et le *papers*. Le « *goal* », c'est créer son job par an, mais aussi l'idée de laboratoire de processus innovants que je vais appeler collaboratifs autour du business et de la technologie. Prenons le *boost cam*, par exemple. Quelle est l'idée au départ ? On a créé un concept de *boost cam*. Ce concept existait, il est repris. C'est clairement la version est la plus avancée que l'on puisse imaginer, mais il y a plein d'autres innovations à mettre en place. Aujourd'hui, on se rend compte que si on analyse l'offre et la maturité de l'offre des start-up en partant de « Suis-je un entrepreneur, jusqu'à je fais deux millions d'euros de chiffres d'affaire ? ». Si on commençait à positionner toutes les offres là-dessus, il y a de très nombreux acteurs. Il peut paraître bizarre de voir ID-Campus, Nest, le MIC, et caetera. Cela a beaucoup de sens, car il y a plein d'audiences, plein de sous-groupes, de sous-population différentes parmi les entrepreneurs et surtout, des moments de maturité différents. C'est clair que la phase de créativité ou dans la phase de « Je démarre mon entreprise ou j'accélère mon entreprise » les besoins sont différents et on ne peut pas se contenter d'être généraliste. La principale difficulté, c'est que si on est que généraliste, on va faire bien le milieu, mais on ne va pas être bon dans la phase de découverte. Il existe de très nombreux starters, c'est-à-dire des gens qui sont finalement capables de créer leur entreprise. La taille moyenne d'une entreprise est de cinq collaborateurs. Si un millier de personnes créent une entreprise, ce sont 5 000 personnes qui ont du travail. Les starters sont aussi quelque chose d'intéressant, mais on ne peut pas accompagner un starter avec un coach personnalisé qui doit passer dix journées avec eux. Le coût par job est trop élevé. Le coût moyen d'un job dans le MIC, c'est 5 000 euros par job créé, au niveau public, ce qui est probablement un des ratios les plus bas parmi l'offre. L'idée est en fait d'essayer d'innover avec des outils de différentes sortes.

Par exemple, avec l'ASE, nous sommes en train de mettre au point un projet en collaboration avec d'autres dont les Coworking qui s'appelle « Co-entrepreneurs

week-end » où durant un week-end, les acteurs d'une ville, les Coworking, le MIC, les centres d'innovation, vont travailler ensemble et proposer un programme à des gens qui se disent : « Tiens, est-ce que je veux devenir entrepreneur ? ». En gros, l'idée est qu'ils vont passer le week-end avec une centaine de personnes autour d'un parcours d'entrepreneuriat, c'est un jeu bien sûr, mais avec l'idée de voir dans quelle mesure on peut devenir entrepreneur.

L'idée est de transformer cela d'un tuyau en un feneul avec, en sortie de feneul, des initiatives avec de super projets à visibilité internationale tels que ceux qui sont suivis et racontés dans les start-ups.

Ces différentes offres s'articulent les unes avec les autres pour constituer un canal où on sort rapidement les meilleurs projets et où ceux qui cherchent un peu sont accompagnés avec un coup aligné à l'opportunité.

Nous sommes en train d'enregistrer maintenant une série de vidéos dans lesquelles nous avons imaginé un virtuel *boost cam*. C'est un *boost cam* que l'on peut suivre en vidéo chez soi, dans lequel on publie dans un journal électronique. Ensuite, nous avons affaire à de vrais coachs. C'est intéressant, mais pas pour des start-up. Il est clair que le doctorant universitaire qui fait de l'analyse mathématique d'ADN pour voir si le médicament, pour lui, il faut un coaching individuel. Mais quelqu'un qui crée une entreprise de jardinage avec quatre ou cinq collaborateurs doit aussi se demander comment il se distingue de son voisin.

L'idée, avec tous ces outils et c'est en cela que nous essayons d'innover, c'est de se dire : « Si on coachait demain, 500 ou 5 000 starters ». Aujourd'hui, nous en sommes dans l'ordre de 500. Quel serait l'impact à terme d'avoir 5 000 starters chaque année ?

Le deuxième focus pour terminer, c'est l'idée des stages dont je vous ai parlé. Nous voyons ici François Borgers qui a 21 ans et qui est certifié. Le concept de certification est intéressant aussi. Dans son cas, il est déjà diplômé, mais le même concept de certification, on le met à disposition. La seule différence, c'est une reconnaissance professionnelle. Ce n'est pas un diplôme, mais cela valide que vous ayez un certain niveau de connaissance technique. Ce que l'on fait ici, on aide des chercheurs d'emploi en reconversion. Vous êtes réparateur d'escalator. Vous avez une bonne compréhension de découpage de problème de devenir un très bon informaticien. L'idée est que nous essayons de créer une espèce de reconnaissance des connaissances de cette manière-là.

Je vous passe une micro vidéo sur les stages et j'en termine.

L'idée des stages est de se dire qu'effectivement, je suis un petit gars en Wallonie. Si je me mets dans des conditions où je rêve d'être dans la Silicon Valley, que

suis-je capable de faire ? C'est une petite vidéo que nous avons tournée à l'occasion d'un concours mondial qui s'appelait « Next » qui tentait de chercher des initiatives pour supporter la jeunesse et la technologie. On a terminé dans les 27 premiers mondiaux.

(Projection d'une vidéo)

L'idée étant que ces stagiaires sortent d'une école à Mons en Wallonie et avec des articles comme ceux-là, on les oblige à parler anglais, on les oblige à publier, on les enjoint à créer des *blogs* et par exemple, le projet sur la robotique a fait l'objet d'un article dans *Robotics magazines* qui est « le » blog à l'échelle mondiale pour les amateurs de robotique puisque personne n'avait encore jamais combiné et reconnaissance de mouvements et pilotage de robots.

Aujourd'hui, avec le modèle de stage de ce type-là – et je conclurai là-dessus – on conclut cette année le fait que des entreprises sont prêtes à couvrir le coût et donc à l'effet de *cash flow* près, on pourrait accompagner 200, 2 000 stagiaires, c'est un modèle qui est autoporté et pour peu qu'on ait la capacité de chercher des entreprises et de coordonner, à la fin d'un cycle, le modèle est autofinancé.

S'il y a des questions, nous sommes à votre disposition pour y répondre.

M. le Président. - Je vous remercie.

Audition de M. Gilson, co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking

M. le Président. - La parole est à M. Gilson.

M. Gilson, Co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking. - Je me présente : Thierry Gilson, Co-Fondateur et gérant de l'espace de *Coworking* La Forge. Je vais revenir sur la définition exacte du *coworking* tel que nous l'avons définie avec nos partenaires, ce qu'est exactement un espace de *coworking*. Nous l'avons défini comme étant un espace de travail et d'interaction. Dans *coworking*, on entend bien *working* et dans *co*, il y a collaboration. Donc à la fois un espace pour travailler et un espace pour créer des interactions entre les personnes qui vont y travailler.

Nous accueillons en fait des entrepreneurs, des indépendants, principalement. Donc la très petite particule de l'entrepreneuriat, la base du monde du travail indépendant.

Nous sommes situés à Liège. On a développé un grand espace commun dans lequel nous accueillons tous ces entrepreneurs. Ils louent un espace de bureau avec du Wi-Fi, du café, de quoi recevoir son client et pouvoir collaborer avec d'autres indépendants présents.

On s'est voulu absolument central et donc on s'est placé au centre de Liège, rue de la cathédrale. Nous sommes à cinq minutes de tous les accès possibles et imaginables, à la fois par autoroute, par train, bus. Tous les accès de la ville arrivent à peu près à moins de cinq minutes de notre espace. Pourquoi avons-nous voulu cela ? Pour pouvoir toucher un maximum d'entrepreneurs et de public avec un ancrage le plus local possible. C'est-à-dire des personnes qui peuvent à la fois se déplacer à pied et à la fois d'autres qui viennent de l'extérieur de la ville.

On veut ce lieu ouvert, convivial et partagé. Convivial, l'intérêt c'est de se retrouver en dehors de chez soi, mais avec une envie de venir travailler dans ce lieu. On l'a développé avec des idées d'*open space*, sièges confortables, accueil personnalisé, pouvoir dialoguer avec les personnes présentes pour améliorer au jour le jour l'espace dans lequel ils vont travailler.

On le veut ouvert, c'est-à-dire qu'on ne met pas de barrières à l'entrée. Toute personne qui souhaite venir travailler chez nous peut le faire. Nos tarifs sont adaptés, on commence à 30 euros par mois pour venir travailler chez nous quelques heures. Un temps plein coûte 200 euros. Cela permet à tout entrepreneur, s'il le souhaite, de venir dans l'espace de quelques heures par mois à un temps plein pour avoir son bureau définitif dans notre espace plutôt que chez lui ou dans un espace beaucoup plus fermé, type *business center* où il y a moins d'interaction possible.

Partagé, vous l'avez vu sur les images, c'est un *open space*. C'est-à-dire qu'on n'a pas de place fixe. Chacun s'installe là où il souhaite s'installer, là où il se sent bien. Il y a plusieurs types d'ambiances, à la fois des canapés, à la fois des fauteuils confortables, à la fois une grande table commune et chacun vient suivant l'humeur et l'ambiance qu'il souhaite y trouver et s'installer où il le souhaite.

Cela donne des résultats assez parlants. Vous voyez les différentes envies, les différents espaces qu'il peut s'y produire. Vous voyez là un espace beaucoup plus confortable où les personnes vont travailler en général seules et se concentrer sur leur travail. De l'autre côté, vous aurez plutôt des interactions beaucoup plus directes. C'est-à-dire qu'on travaille, mais en même temps si on a envie de lever la tête et de discuter avec son *coworker*, c'est tout à fait facile et cela permet de casser son environnement de travail qui est parfois un petit peu prenant et de respirer dans son travail.

On a aussi voulu que ce lieu soit intitulé générateur de liens humains et d'opportunité économique. Notre objectif est de créer du décloisonnement, un peu comme le fait ID-Campus et ils sont d'ailleurs partenaire du projet, ils ont cette idée-là aussi, de créer des liens entre des personnes de profils différents, pas uniquement des développeurs web avec des développeurs web. On est avec des comptables, des architectes, des photographes,

des développeurs purs, des graphistes, toutes ces personnes qui peuvent travailler de façon nomade se retrouvent dans l'espace et vont générer des possibilités économiques. C'est-à-dire soit de la sous-traitance, en acceptant des projets plus importants parce qu'ils ont des ressources en interne soit créer des projets eux-mêmes. Vous verrez plus tard qu'on a actuellement un projet qui est en train de se développer dans l'espace.

Générateur de liens humains, simplement on vise également des personnes qui sont en général isolées chez elles, qui n'ont pas de bureau ou qu'ils travaillent seuls, les indépendants travaillent souvent seuls. Ils ont donc un besoin de sociabilisation et de se retrouver avec d'autres entrepreneurs qui sont confrontés aux mêmes opportunités, aux mêmes problématiques et de pouvoir en discuter régulièrement autour d'une tasse de café, autour de leur projet de travail. C'est toujours intéressant pour eux de se retrouver dans cet espace parce qu'il y a énormément d'interactions possibles et finalement de créateurs de liens entre ces personnes.

Plusieurs partenaires nous aident à mettre tout cela en place. Le plus important est Creative Wallonia. Nous nous sommes rencontrés au moment où Creative Wallonia a lancé son projet.

On imaginait aussi lancer ce projet-là, en tout cas à Liège. Creative Wallonia a des idées plus larges sur la Wallonie évidemment.

On s'est rencontré sur ce projet-là, on a pu décrocher l'appel à projets avec tous les partenaires que je vais citer. En fait, l'idée nous apporte ce moment qui nous manquait pour créer l'animation dans l'espace. Creative Wallonia nous apporte la possibilité d'avoir quelqu'un qui est là en permanence pour créer ce lien entre ces personnes, avoir une vision globale de tout ce qui se passe dans un espace et de tout ce qui se passe dans chacune des activités des indépendants présents.

C'est un travail assez colossal par moment, si on obtient 60 personnes dans l'espace, il faudra rajouter un « s » à animateur(s) parce que seul on n'y arrivera pas. Pour cela, nous avons eu la chance d'avoir ce subside pour pallier à cela avec un peu d'équipements. Pouvoir développer un logiciel informatique qui va permettre de créer ces liens, créer une plate-forme de mise en place virtuelle entre les compétences des personnes, c'est en cours de développement à La Forge.

L'équipement c'est aussi pour pouvoir améliorer le lieu en permanence pour créer un confort de plus en plus important pour ces indépendants dans l'espace.

Il y a également - grâce à Creative Wallonia - de belles portes qui s'ouvrent sur une visibilité wallonne de ce type d'entrepreneuriat. Des entrepreneurs locaux indépendants liégeois ont la possibilité de voyager et d'aller à Charleroi, à Mons, à Namur et de finalement trouver d'autres opportunités via ce réseau-là.

Le réseau est en train de se construire, on se rencontre tous les mois avec les sept autres espaces présents dans l'initiative de Creative Wallonia pour commencer à essayer de tisser ces liens et de voir comment les différents indépendants de chacun des ancrages locaux peuvent s'y retrouver et peuvent se rencontrer pour améliorer respectivement leur projet.

À côté de cela, on s'est également associé à d'autres partenaires que vous retrouvez ici en dessous. Notamment Job'in Liège est partenaire à Liège et Job'in Namur est partenaire à Namur des projets d'espace de *coworking*. Job'in dans le sens où leur business modèle de base c'est quand même d'aller chercher tous ces *starters*, tous ces gens qui débutent une entreprise et qui souhaitent avancer dans leur idée entrepreneuriale.

L'idée de Job'in c'est de pouvoir obtenir avec nous des plates-formes plus aisées pour que ces entrepreneurs rencontrent des entrepreneurs déjà occupés et puissent démarrer de façon beaucoup plus souple et beaucoup plus calme que de se dire, ok je dois m'engager, pour un bail commercial pour mon activité de bureau à trois ans. Est-ce vraiment opportun maintenant ?

Orientons-nous vers un système dans la couveuse qui pourrait avoir un impact dans un espace de *coworking* et une présence un peu moins stressante au niveau financier pour des entrepreneurs débutants.

On s'est également associé à la SPI qui, en terre liégeoise, est d'abord un acteur structurel de gestionnaire d'espace industriel et d'espace d'entreprise. Ils nous ont soutenus au début et maintenant, ils orientent leur soutien vers le courtage d'informations - dont ils peuvent se targuer dans une de leur unité - pour justement aider des *coworkers* ou des entrepreneurs débutants à évaluer, faire des recherches d'informations, de marchés, et cætera. Ils ont quitté leur aspect purement structurel bâtiment vers une démarche plus informative.

Ensuite ID-Campus, je ne vais pas m'étendre sur ID-Campus car vous avez tous assisté à la présentation de M. Valentiny. L'idée est d'associer à la fois les compétences qu'ID-Campus développe et permet de donner à de nouveaux projets dans l'espace de *coworking* mais aussi d'associer des étudiants dans un espace de *coworking* pour être quelque part en frictions permanentes entre des entrepreneurs accomplis et des néo-entrepreneurs du milieu étudiant.

L'interface fait le relais vers l'université de Liège et l'interface ULg principalement avec le programme Liège Créative qui est là pour créer des ponts entre tout ce qui se passe au niveau des modules de recherches, des unités de recherches de l'université vers le monde entrepreneurial et vers les grosses entreprises.

On se tâte encore, on trouve qu'il y a de belles opportunités, mais on ne sait pas encore où on va situer

le petit entrepreneur dans un univers interface avec les grandes entreprises. Nous regardons dans le catalogue avec eux et on prépare toute une session d'événements parce qu'ils sont intéressants pour la dynamique entrepreneuriale qui se cache derrière, la dynamique créative et voir comment des entrepreneurs plus moléculaires peuvent intervenir dans une dynamique comme celle-là.

Ensuite l'UCM nous paraissait être un partenaire assez incontournable de la présence du *coworking* à la fois dans leur offre et nous dans la nôtre. En effet, ils ont toute une série de possibilités de création d'événements et de *coaching*, d'accompagnements de l'entrepreneur tout au long de sa vie et aussi une présence d'un réseau assez important d'indépendants qu'ils représentent.

Enfin le WSL qui est l'incubateur de technologies innovantes dédiées aux sciences de l'ingénieur à Liège s'est associé au projet parce que dans leur démarche, ils sont finalement tributaires de leur succès. Ils ont trop peu de places à accorder aux demandeurs d'incubation. Donc se retrouver dans un espace de *coworking* peut avoir de l'intérêt également pour ces porteurs de projets.

Tous ces partenaires nous permettent de mettre en place un catalogue d'accompagnement, de formations, d'ateliers pour aider tous ces *coworkers* présents à avoir des outils à leur disposition pour avancer dans leur vie. Et également à l'inverse d'être présent en cas simplement interrogation de leur part. Nous servons de relais du *coworker* vers ces différents partenaires quand il y a une question ou des opportunités de développer une activité.

Concrètement, comment avons-nous mis cela en place ? Nous sommes deux indépendants à avoir créé la société, on s'est vraiment mis dans le mode entrepreneurial. On s'est associé à un troisième pour des raisons juridiques évidemment. On a mis sur un modèle coopératif pour pouvoir associer tous nos partenaires dans le projet de façon beaucoup plus présente et également avec la possibilité pour tous les *coworkers* de participer au projet lui-même.

À la fois, on les consulte régulièrement pour voir comment ils se sentent dans l'espace, on avance et on modèle les choses. Ils ont la possibilité réelle de participer au projet financier de la forge. Quand on va créer des emplois avec cette forge, comme j'ai dit quand il y aura un « s » à animateur(s), l'idée est de pouvoir associer la personne présente en tant qu'employée dans le projet. Une finalité sociale nous permet cela avec aussi une représentativité de chacun des partenaires des coopérateurs à un homme, une voix pour avoir le processus le plus démocratique possible.

Concrètement, nous avons ouvert le 25 octobre 2012, nous avons 20 *coworkers* réguliers. Cela veut dire que typiquement dans l'espace nous avons entre cinq et dix personnes en permanence qui viennent utiliser les

locaux. C'est du mi-temps, du temps partiel chez nous avec des moments de rencontres régulièrement avec des jours plus affluents que d'autres. Nous avons enregistré 37 utilisateurs de l'espace c'est-à-dire à la fois des personnes qui sont venues à moi qui sont reparties, simplement parce que l'ambiance est différente. C'est un autre environnement de travail que de rester chez soi. Par contre certaines sociétés trouvent opportun d'envoyer leurs collaborateurs pour travailler quelques heures chez nous, pour faire des rencontres, découvrir l'espace et peut-être découvrir de nouveaux projets. Nous avons également une offre de salles de réunion, là on est dans le plus basique de notre offre de service qui est l'utilisation des salles de réunion ou formation.

On a organisé ce qu'on appelle cinq *pizza peach* qui sont des moments importants dans l'espace. C'est un moment où tous nos *coworkers* ont l'opportunité de présenter leur projet à tous les autres. On appelle cela *pizza* car manger une *pizza* ensemble c'est tout à fait convivial et facile. En général, tout le monde aime la *pizza*. Donc l'idée est que sur un temps de midi un *coworker*, qui a la volonté de présenter un projet - soit complètement émergent et qui a besoin de trouver des idées, soit qu'il a besoin de retours car il a déjà avancé convenablement dans son projet - le présente en quelques minutes à la communauté présente. Cela draine en général à la fois nos *coworkers* et aussi des intéressés qui ne viendraient pas nécessairement tout de suite dans l'espace, mais qui se disent qu'un moment de *pizza* c'est quand même sympa et qui viennent écouter ce qu'il y a à dire là-bas.

On organise des moments de rencontre, je vous ai expliqué, assez informels, je vais passer le nombre d'apéritifs parce que là j'explose des chiffres qui sont passés de façon informelle dans l'espace.

En fait, les liens sociaux c'est cela, et c'est à Liège.

Ces moments de rencontre se retrouvent effectivement aussi autour de repas organisés en commun à l'extérieur de la forge, parce qu'on sort alors de la forge, on ne reste plus entre nous et on va manger ailleurs pour découvrir ensemble de nouvelles opportunités.

Il y a également des petits-déjeuners malins, oui, mais on ne parle pas nécessairement de manger, on parle de se retrouver très tôt le matin pour être confronté à une présentation d'un des partenaires, à une rencontre. C'est se dire : « Voilà, c'est la nouvelle année, quels sont nos nouvelles opportunités cette année ? Lançons-nous là-dedans ! ». Des moments de rencontre, le petit déjeuner n'est qu'un prétexte, il n'y a vraiment rien à rechercher dans la nourriture là-bas, c'est vraiment plus se dire de se lancer dans une activité tôt le matin.

Le dernier point qui nous parle, on parlait d'histoire tout à l'heure qui vraiment nous intéresse, c'est vraiment de pouvoir raconter des histoires. Il y en a une belle qui

est en train d'émerger actuellement. On se retrouve à nouveau sur la nourriture. C'est le projet *Tasting Party*. Ce projet est en train d'émerger sous une forme d'un réseau social et un réseau de rencontre qui aiment cuisiner et qui aiment recevoir.

L'idée a été développée, pas par nous, par trois *CoworkUp* qui ne se connaissaient pas il y a quatre mois. Ils ont démarré dans l'espace, il y a moins de quatre mois et ils se sont rencontrés, *pizza pit's*, *Cowolunch*, ils travaillent ensemble. Secteurs complémentaires : un développeur web, un graphiste *designer* web et une communicante rédactrice de contenu web. Ils se sont dit qu'il manquait quelque chose pour organiser nos repas sympas et finalement lançant un projet, petit à petit, ils ont muri l'idée d'aller assez rapidement, car finalement on leur a servi de mise en pression. Je savais qu'avec le MIC on organisait des sessions qui étaient dédiées aux *pit's*, au *business model canvas* : « Il faut que vous arriviez avec quelque chose là-bas. Ça peut-être intéressant, allez-y ! ».

On a l'opportunité de participer à la web mission et la mission princière qui partent en Californie le mois prochain. On s'est dit : « Ne serait-ce pas une opportunité pour vous d'aller lancer votre projet hybride à cet endroit-là ? ». On a insisté, on a mis les choses en place, on les a accueillis dans l'espace plus régulièrement pour qu'ils puissent travailler sur leur projet. La page Facebook est lancée, *Tasting party* est en train d'émerger et ils devraient aller défendre leur projet à la web mission en Californie le mois prochain pour présenter leur travail.

C'est une belle réussite, finalement en moins de six mois, de ce dire qu'il y a quand même des projets qui émergent entre ces personnes qui au départ ne se connaissent pas, qui ont créé des liens humains parce qu'ils se sont rendu compte qu'ils aimaient tous recevoir, ou qu'ils aimaient cuisiner et voir un peu comment ils pouvaient faire les choses.

Ils ont mis leurs compétences ensemble et ils ont créé un projet ensemble qui démarre actuellement.

Voilà comment fonctionne la Forge actuellement.

Je ne vais pas aller plus loin.

M. le Président. - Merci à vous.

Audition de M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking.

M. le Président. - La parole est à M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking.

M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et

d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking.
- Bonjour à tout le monde, je suis à la fois très heureux d'être ici avec vous et aussi rassuré, car je crois que j'ai encore un certain nombre de choses à dire qui n'ont pas encore été dites jusqu'à présent. Tant mieux.

Effectivement, je représente deux organismes, il y en a un qui est assez ancien. Héraclès est en fait un des premiers centres d'entreprises qui a été créé, en tout cas en Wallonie et peut-être même en Europe. On existe depuis 1985, c'est à la fois une vraie richesse et aussi une difficulté.

Une richesse parce qu'on a un très fort ancrage dans le tissu entrepreneurial de la région dans laquelle on travaille.

C'est aussi un certain défi, parce qu'on doit évoluer. On a toute une histoire, on ne démarre pas sur des modèles nouveaux. On doit faire évoluer quelque part des modèles existants.

Une structure qui est beaucoup plus récente, qui est l'équivalent de La Forge à Charleroi, qui est l'espace de Coworking Switch. Dans les deux cas, on est parti nous aussi sur un modèle de société coopérative qui associe à la fois des partenaires publics et privés.

Je voudrais passer assez rapidement en revue une série de programmes que nous menons et vous dire un peu pourquoi on le fait.

Je crois que ce qui les caractérise c'est une très grande diversité à la fois de publics, mais aussi à l'intérieur de chaque public, une très grande diversité de projets. Je pense que cela fait notre particularité.

Je ne vais pas détailler chacun des programmes, mais à partir de pas grand-chose en 2005, on a commencé à s'intéresser à tout ce qu'on appelle l'esprit d'entreprendre avec des programmes qui ont démarrés vraiment de manière extrêmement limitée dans notre région, et qui ont pris progressivement de l'ampleur, notamment sous l'impulsion de la SE.

Je voudrais m'arrêter sur le premier d'entre eux, on en est un tout petit peu fier, quand c'est le cas, il faut le dire. Il a été reconnu bonne pratique européenne en 2009, en anglais, c'est *best practice* : meilleure pratique.

C'est un programme qui a été vraiment conçu à partir d'une page blanche et qui consiste à sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat à travers la créativité. La grande particularité c'est que se sont des stages qui se mènent dans les classes et on amène les jeunes à rencontrer de vrais entrepreneurs qui viennent leur exposer de vrais problèmes et par un mécanisme de formation et d'exercice, on les amène à trouver des solutions réelles pour les entrepreneurs.

Au départ, c'était un service qu'on demandait aux entreprises : « Faites-nous plaisir, venez passer quelques

heures dans une classe. ». Et de plus en plus en avançant, ça devient vraiment un service pour les entreprises où elles retirent vraiment quelque chose du travail des jeunes.

Un dernier exemple en date, c'est un grossiste en jouets qui n'était pas de la génération internet, et qui a pu découvrir grâce aux jeunes, la richesse des réseaux sociaux et tout ce que cela peut apporter pour ses affaires. Il est en train de développer du chiffre d'affaires grâce à l'intervention des jeunes.

C'est exemple parmi d'autres.

Quelques chiffres, en six ans, cela fait 2 100 élèves qui ont participé, 40 écoles et environ 90 P.M.E. qui ont participé à ce programme.

On s'appuie sur des outils qui ont été développés. Je fais circuler un peu la boîte à idées qu'on utilise dans beaucoup de situations avec beaucoup de publics. Elle permet de faire en sorte qu'une recherche d'idées, de *brunchstorming*, fonctionne mieux et on a développé cela avec des partenaires. Aussi des outils à usage plus ciblé, et notamment celui-ci, qui a été développé en 2009, qui s'appelle le carnet d'Hercule. Pourquoi on l'a fait ? Parce que 2009 suivait 2008.

En 2008, c'était la crise financière, les premiers sobres sauts. Et on s'est dit, les entreprises se posent des questions, mais est-ce que se sont les bonnes questions ? On a creusé un peu cette thématique des questions et vous savez que la créativité commence en fait par une question. Si on se pose une mauvaise question, on aura forcément une mauvaise réponse.

On ne travaille pas assez cela, il faut vraiment travailler les questions qu'on se pose et là on peut vraiment trouver des choses étonnantes.

Le carnet d'Hercule est un carnet de questions qui partent un peu dans tous les sens, mais qui interpellent et font réfléchir et obligent à vraiment se creuser un peu la tête pour pouvoir y répondre.

Il y a des questions positives et des questions plus négatives. Par exemple, positive, que préférez-vous vos clients chez vous ? Et puis il y a des sous-questions du style : quelle est la deuxième chose qu'ils aiment chez vous ? Les questions plus négatives comme : qu'est-ce qu'ils n'aiment pas chez vous ?

Cela oblige à réfléchir. Il y a 25 questions et toute une série de sous-questions comme cela.

Puis, il y a des questions plus négatives : qu'est-ce qu'ils n'aiment pas chez vous ? Cela oblige à réfléchir. Il y a 25 questions et une série de sous-questions comme cela.

Nous avons diffusé cela très largement dans notre environnement local. C'est assez difficile de mesurer le

retour. On nous a souvent dit que c'était génial, mais nous n'avions pas pour autant l'impression que les gens l'utilisaient. Le résultat est que l'on voit de plus en plus de projets innovants ou de demandes qui nous arrivent. Nous sommes convaincus que le carnet des reculs a eu son impact dans ce processus.

Cela s'est décliné sous forme d'ateliers ouverts à la fois pour des créateurs d'entreprise très diversifiés et des P.M.E. existantes. Le point de départ est toujours la créativité, mais on développe – comme d'autres – des modèles un peu alternatifs au sacro-saint plan d'affaires pour amener les porteurs de projets à passer moins de temps à rédiger des tas de feuilles que personne ne va réellement lire et plutôt réfléchir à quelques questions fondamentales. On est toujours sur l'aspect des questions : quelles sont les bonnes questions à se poser quand on lance un projet ?

Nous travaillons particulièrement à un modèle qui a été codéveloppé par un Suisse et un Canadien, qui est le modèle « Innovation par les opportunités » et qui s'articule autour d'un modèle : l'arbre de décision des investisseurs. Il y a huit questions fondamentales. Ce sont les questions que les investisseurs qui risquent leur propre argent dans un projet se posent pour dire : « C'est un projet qui m'intéresse ou qui ne m'intéresse pas ».

En trois-quatre demi-journées, nous passons ce modèle en revue, éventuellement avec l'aide de consultants spécialisés dans certains domaines. Cela fonctionne aussi avec des post-its, et cætera. Nous utilisons aussi une série d'outils. La caractéristique est qu'ils sont toujours visuels. On demande plutôt aux participants de trouver les bons mots, la bonne idée, la bonne suite de mots, mais peu de mots pour exprimer les choses très clairement.

Puis il y a d'autres outils, que des collègues utilisent également comme stratégie Océan bleu. On doit là aussi se poser des questions, se positionner sur des canevas. On doit trouver des idées, on doit essayer de se différencier de ce qui se fait. C'est toujours un peu la même logique. Cet outil-ci, le fameux *business model canvas*, devient très intéressant et la norme dans pas mal d'organismes d'aide à la création. Il est aussi basé sur des questions. Voilà toutes nos références par rapport à un métier de base qui existe depuis presque 30 ans, mais qui évolue par l'utilisation d'autres démarches, d'autres outils, parce que c'est là que les besoins évoluent, la demande est là.

Plus récemment, on a développé, toujours selon cette même démarche, un autre créneau qui est plus celui d'entrepris déjà structurée et éventuellement assez importante. Nous avons des clients qui ont 200 personnes, c'est quelque part une autre problématique. C'est un peu dans la lignée du carnet des reculs, où les entreprises dans le monde actuel se posent pas mal de questions. Elles sont à la recherche de stratégies nouvelles. Parfois, ce sont des petites choses et, parfois,

c'est revoir complètement la stratégie. Il existe là aussi des outils intéressants. La logique est toujours la même : on se met dans une salle, on met des canevas à disposition, des outils. Nous sommes plutôt là pour poser les questions, donner des *inputs*, mais les idées doivent avant tout venir des entrepreneurs. Quand je dis « des entrepreneurs », c'est parfois dix personnes qui viennent d'une même société et qui apprennent à mener ce type de démarche qu'ils ne font pas tout à fait naturellement. On favorise l'appropriation des outils par les entreprises. Une fois qu'elles ont fait l'exercice, elles peuvent le refaire six mois plus tard, un an plus tard, à leur guise.

Il y a quelques outils assez sympas comme celui-ci. C'est un collègue français qui nous l'a amené – le rugby – et qui permet, en une demi-journée, de partir de son *core business* – qu'est-ce que l'activité de l'entreprise aujourd'hui ? – pour s'éloigner de plus en plus vers ce que l'activité de l'entreprise peut devenir demain. Il est clair, puisque le thème d'aujourd'hui est essentiellement la créativité, qu'il faut de la créativité si on veut bien faire cet exercice.

On peut compléter l'exercice par l'examen de l'environnement de l'entreprise, notamment par cet outil assez classique qui permet de se poser toute une série de questions. Quand on combine les deux, on permet aux entreprises de définir leur stratégie sur ce modèle-ci, le *road map*, qui permet, à partir de l'analyse d'où on en est aujourd'hui, de se projeter dans l'avenir – où veut-on être demain, dans cinq ans ? – et quels sont les chemins à parcourir pour y arriver. Le résultat est une combinaison d'éléments qui viennent d'analyses menées en interne dans l'entreprise et d'éléments qui viennent de l'extérieur de l'entreprise. On fait appel à toute une série de thématiques, de ressources. On doit aller de l'information, la veille stratégique chère à l'ASE est très importante. On doit aborder tous les aspects de propriété intellectuelle, Picarré, et cætera. Ces mécanismes permettent d'ouvrir le champ de collaboration vers une série d'acteurs et de mécanismes.

Si je dois résumer, voilà tous les programmes que l'on peut activer aujourd'hui. Je ne me suis pas arrêté sur un programme design. On essaie d'élaborer une espèce de colonne vertébrale liée à des projets ou à des entreprises pour pouvoir y raccrocher des programmes qui viennent les aider de manière plus ponctuelle et offrir un service aussi complet et aussi large que possible, éventuellement avec des partenaires externes. C'est le programme Convergence, FEDER, et cætera, soumis aux marchés publics. Vous êtes parlementaires, si vous pouviez un jour m'aider à simplifier tout cela, cela m'aiderait beaucoup. J'en profite aujourd'hui.

Puis il y a l'aspect Creative Wallonia, qui est plus nouveau, qui a déjà été abordé par M. Gilson. Il y a deux programmes essentiels. On s'arrête sur quelque chose qui prend vraiment de l'ampleur aujourd'hui dans les pays industrialisés : l'économie créative. Il faut y

être, c'est très important dans une ville industrielle comme Charleroi, comme Liège. Le premier projet est l'initiative CoWallonia et notre espace de *coworking switch*. Je ne vais pas répéter ce que M. Gilson a dit en mieux au sujet de la philosophie des espaces de *coworking*. Ce qui fait la particularité de notre projet, c'était voulu, nous aurions pu nous passer de faire une nouvelle société, nous avons voulu le faire pour être très neutre et pouvoir y raccrocher des acteurs qui ne seraient peut-être pas venus si cela avait été l'Héraclès « historique » qui avait lancé l'initiative. On retrouve autour du projet des gens qui viennent de mondes très différents. Il y a l'enseignement, la culture, la technologie, les entreprises, le secteur public, et cætera. Certains ne s'impliquent pas, pas beaucoup, d'autres s'impliquent beaucoup. Tout viendra. C'est une synthèse entre les outils Héraclès et les outils *coworking*, ce sont des photos de nos espaces et des différents canevas. J'en ai évoqué rapidement une douzaine. On les a reproduits sur des grands panneaux, ce sont eux qui servent de support à toutes ces séances créatives que l'on mène avec des porteurs de projets et des entreprises. Des post-it, mais cela ne colle pas très bien sur le forex, et on n'en met pas nécessairement 6 000 sur un panneau. Ce sont des espaces de *coworking* qui peuvent servir pour mener des séances de créativité. Puis il y a des choses plus classiques comme des événements.

Nous sommes en négociation avec des consultants dans le cadre d'un marché public et nous voudrions développer un concept de *living lab* avec les deux approches : des *living labs* transversaux, des laboratoires vivants, où on va plutôt aborder une question très générale du style « idée de projet née du vieillissement de la population » ou des problématiques urbaines du 21^e siècle – ce sont des problématiques assez récurrentes. Ensuite, adopter cette démarche de faire collaborer des gens autour de projets d'entreprise très spécifiques – on a déjà commencé à le faire – où chacun mène ses compétences et permet d'accélérer les mécanismes et d'enrichir les projets.

Le petit dernier, c'est un autre appel à projets Creative Wallonia: Creative people. Ce que l'on a voulu faire, pour changer de cible et essayer d'avoir un impact plus global dans la région, c'est de promouvoir un projet basé sur le concept de l'*upsidecycling*, encore un mot en anglais qui ne se traduit pas vraiment en français. On pourrait dire recyclage créatif et intelligent ; c'est le logo créatif *City* du programme. L'idée est de demander à n'importe qui dans la région de récupérer des objets inusités voire des déchets et d'en faire quelque chose de nouveau.

C'est un concept qui a quelques années d'avance dans certains pays et qui commence à vraiment permettre à des *designers* de développer un vrai *business*, de vraies entreprises qui tournent autour de cela. Nous avons couplé cela avec des partenaires à des ateliers créativité et *design* et on se rencontre qu'il y a réellement une demande car les ateliers sont complets dès le démarrage. Projet pilote et on verra ce que cela donnera pour demain. On peut aussi préfigurer un autre

concept un peu à la mode qui est celui des *fab labs*, des laboratoires où on ne réfléchit pas uniquement à des concepts, mais on essaye de les mettre en pratique avec une série d'outils qui existent.

On a équipé – conjointement à notre espace de *coworking* – une salle en petit atelier qui permet à des gens de venir bricoler des objets avec des conseils de professionnels. C'est peut-être l'ébauche de quelque chose qui va se développer. Ce n'est pas chez nous, mais cela y ressemble.

On termine toujours les présentations sur la créativité avec Einstein. Celle-là je ne la connaissais pas, mais je trouve que cela résume assez bien les choses : « L'art suprême de l'enseignant c'est de réveiller la joie dans l'expression créative et la connaissance. ». Je crois que ce sont deux choses qui vont très bien ensemble et je pense que les projets que nous avons évoqués aujourd'hui rentrent bien dans cette philosophie-là.

M. le Président. - Merci beaucoup.

Audition de M. Schirrer, co-gérant de Jellycube studio

M. le Président. - La parole est à M. Schirrer, co-gérant de Jellycube studio.

M. Schirrer, Co-gérant de Jellycube studio. - Nous sommes un studio créatif basé à Mons. Je suis ici avec nos collègues et nos stagiaires, trois Québécois. En gros, je vais simplement vous présenter qui on est et pourquoi est-on créatif. Que fait-on ?

L'équipe se compose de quatre personnes. Il y a Brice qui est ici, Paul qui est pour l'instant à Lille, moi Florent et Orlando juste ici. Nous sommes quatre anciens copains de classe, nous nous sommes rencontrés à l'école – Lesite à Hornu - à Mons. Par la suite, nous avons simplement décidé de faire un studio et de pouvoir proposer nos services de graphistes et de vidéo, graphisme, photographie, illustration à des clients.

Je vais très simplement vous montrer une petite démonstration de ce que nous avons fait cette année.

(Projection d'une vidéo)

Voilà donc ce que nous avons fait depuis l'an dernier, car comme je vous ai dit cela fait un an que nous existons. Tout a commencé à l'école, nous nous sommes rencontrés il y a bientôt sept ans, et très vite on a voulu constituer une équipe puisqu'on a tous bien accroché. On a chacun nos compétences un peu particulières, chacun savait faire quelque chose que l'autre ne savait pas faire. Nous nous sommes dit que nous allions tout rassembler en une seule équipe et on a fait cela à Mons tout prêt de notre école depuis octobre 2011. Une fois qu'on a eu l'idée de créer un studio, il a fallu aussi

trouver un logo, un nom surtout ce qui était très difficile à trouver, puisque nous étions quatre personnes avec un esprit créatif donc forcément cela donne plein d'idées, des listes entières de noms différents et d'idées *fun* ou pas, sérieuses ou pas.

On a donc dû trancher, choisir quelque chose et on s'est accordé sur cette idée de poulpe et de petite mascotte qui nous représentait bien. On peut voir un peu la déclinaison des essais visuels et puis nous sommes finalement restés sur celle d'en-bas à droite parce qu'elle était *fun*, mais quand même un peu plus sérieuse que celle d'en haut à gauche, par exemple. Une fois qu'on a trouvé un logo et un nom, on a aussi fait des cartes de visites – c'est toujours important, les premières cartes de visite, c'est toujours le moment assez solennel – mais il fallait aussi trouver un local. Avant cela, on travaillait dans l'*open flex* au MIC, mais au bout d'un moment c'était un peu trop petit, un peu trop peu. Pareil quand on allait chez Paul ou chez Brice on peut voir ici que c'est pas très productif, il vaut mieux avoir un vrai local. On a donc vraiment cherché et nous sommes maintenant installés justement dans le même bâtiment que le Mic à Mons dans le TBA. Je vais à présent vous montrer notre local.

(Projection d'une vidéo)

Il n'est pas très grand, mais on peut voir que l'on peut y mettre beaucoup de monde.

À partir du moment où nous avons un nom, un logo, une carte de visite, un local, il a fallu commencer à se faire connaître, car personne ne connaît Jellycube. On a commencé à essayer de se faire connaître. On est allé un peu à droite et à gauche et, en particulier, à Namur, au Festival KIKK - peut-être que certains d'entre vous en ont entendu parler. Ce n'était pas l'édition qui vient de se passer, mais la précédente. On est allé là-bas pour rencontrer le directeur du Festival OFFF, festival international basé à Barcelone, qui traite de tout ce qui est culture digitale, numérique, artistique, et cætera, qui a, maintenant, 11 ans et devient vraiment très important. On s'est dit que, comme ce monsieur venait au Festival KIKK pour faire un discours, c'était l'occasion de le rencontrer et de lui proposer – pourquoi pas ? - nos services pour éventuellement travailler pour son festival.

Nous sommes allés le voir, nous lui avons montré deux ou trois travaux que nous avons réalisés, des essais vidéos puisque c'était principalement ce qu'on faisait à ce moment-là, et ce qu'on fait, et tout de suite, il a été intéressé. Il a dit : « *OK, let's do it* ».

Ces petits mots ont été très importants pour nous, car nous venions à peine de commencer le studio et, tout de suite, quelqu'un d'important nous faisait confiance ou, en tout cas, nous reconnaissait un potentiel. Avec cette phrase, nous nous sommes retrouvés acteurs du festival. Nous sommes allés là-bas pour faire un speech pendant

presque 45 minutes, en anglais, alors que nous ne sommes pas très bons en anglais, devant des Espagnols. C'est un mélange assez étrange. Puis, nous avons travaillé pour ce festival. Je vais vous montrer maintenant un extrait de ce que nous avons fait pour le festival.

Avant de vous le montrer, il faut juste savoir que le Festival OFFF a tendance à avoir une représentation visuelle assez glauque ou alors assez expérimentale. Nous avons essayé de rencontrer cette notion.

Cela consistait à faire des petites vidéos d'introduction pour les différents speakers. À chaque vidéo, il y avait une petite mise en situation, rappelant de près ou de loin ce que l'artiste, ou le groupe fait en général.

Il faut savoir qu'au Festival OFFF, des grands noms du design y viennent. Il y a des grands studios, des grandes stars du design. C'est surtout l'occasion pour nous de rencontrer ces gens-là. En réalisant ces vidéos, c'est l'occasion pour nous de leur dire que c'est nous qui avons réalisé leur vidéo d'introduction et leur proposer de travailler avec nous. C'est très intéressant pour se faire des contacts et des contacts internationaux. Un festival tel que celui-là, les gens y viennent de partout. On parle anglais avec des gens qui ne parlent pas très bien anglais, comme nous, qui viennent d'Allemagne, d'Italie, du Chili, et cætera. C'est très intéressant.

Nous sommes partis du KIKK à Namur, nous sommes allés à Barcelone. Là, nous avons rencontré les organisateurs du Festival KIKK qui nous ont vus sur scène et qui nous ont proposé de travailler pour eux. Nous avons accepté et la boucle était bouclée. Nous étions partis de Namur pour aller à Barcelone, pour revenir à Namur. Nous avons fait le même genre de travail, c'est-à-dire que nous avons fait les vidéos d'introduction pour présenter les artistes du festival.

Nous avons un style visuel qui devait être respecté, qui était celui du festival. Nous nous sommes amusés à le décliner un peu partout.

Nous avons une quinzaine de vidéos à réaliser ; nous nous sommes bien amusés.

Nous respectons toujours le même principe qu'on respecte : un déplacement de caméra avec le nom de l'artiste.

Maintenant, cela fait un an que nous sommes dans nos nouveaux locaux et nous avons eu l'occasion de travailler avec pas mal de gens. Nous sommes encore étonnés lorsque nous regardons ces diapositives, car il y a un an, nous n'étions pas connus, personne ne nous connaissait. C'est bizarre de se dire qu'on a travaillé avec 3M, avec des grands groupes de communication tels que Emakina.

Parallèlement à tout ce qui est travail, on organise

aussi avec Reklam Studio, qui sont nos voisins dans le TBA à Mons et on organise Les Rendez-vous du Pixel. C'est un rendez-vous que l'on pourrait comparer au café numérique, qui est un *networking*, un rassemblement où les gens viennent pour boire un verre et pour partager, se donner des infos, des contacts, et cætera. Nous l'organisons une fois tous les trois mois. Cela permet d'avoir un petit événement par-ci par-là, et ne pas inonder le marché des événements de *networking*.

On organise cela avec Reklam. La dernière fois, on l'a organisé au MIC, grâce à qui on a pu avoir accès aux locaux. Cela a été un succès tel que l'on pense le pérenniser. Le prochain est prévu pour le 13 juin si je ne me trompe dans le Mundaneum à Mons, un endroit assez atypique qui permet de faire un bel événement.

Je vais vous montrer un aperçu très rapide de la dernière édition.

En fait, l'idée venait qu'à Mons, on trouvait qu'il n'y avait pas assez de rencontres de ce genre pour tout ce qui était design, graphique ou communication, en général. On s'est dit qu'on connaissait un peu tous les gens à Mons et alentours, qui font du graphisme. Mais on n'a jamais vraiment d'occasion de se rencontrer et de discuter de graphismes et de tout ce qui touche à la communication visuelle. C'était vraiment l'idée d'organiser ces événements-là pour créer une communauté autour du design et du graphisme à Mons et même autour, car il y a pas mal d'écoles à Mons, artistiques et autres, même au-delà de la frontière, à Valenciennes où il y a une grosse école de communication.

Nous avons trouvé qu'il serait intéressant de créer une synergie entre les différents acteurs de la communication visuelle wallonne. Nous sommes en train d'essayer de le faire grandir. On cherche d'ailleurs des partenaires, s'il y en a qui sont intéressés.

Pour la suite de l'aventure, on continue à travailler. Comme je l'ai déjà dit, on s'amuse plus qu'on ne travaille, mais on travaille quand même. Pour la suite, on ne sait toujours pas, on verra bien. Pour l'instant, on commence à s'ouvrir à l'international. Comme je le disais, on a des stagiaires qui viennent du Québec. On a un partenariat avec notre ancienne école et une école du Québec, le Cégep, et nous avons fait des échanges. C'est déjà la troisième semaine qu'ils sont là. On a appris pas mal de choses avec eux, au niveau des expressions, et même du graphisme, car il y a des règles qu'ils ont apprises là-bas, mais que nous n'avons pas apprises, ici. C'est très intéressant comme échanges. On sera tristes lorsqu'ils partiront.

J'essaie de vous montrer une dernière vidéo qui ne marche pas, malheureusement, mais qui montrait notre événement quand nous étions à Barcelone justement. Merci à tous.

M. le Président. - Merci beaucoup.

Échange de vues

M. le Président. - Je vous propose de procéder à un échange de vues. Y a-t-il des questions ou des remarques de nos collègues parlementaires ?

La parole est à Mme Kapompolé.

Mme Kapompolé (PS). - Rapidement, Monsieur le Président, car je pense que cela va être le moment des questions et interpellations, et elles sont nombreuses et portent également sur des sujets importants.

Tout d'abord, j'aimerais remercier l'ensemble des intervenants de ce matin. C'est vrai que pour nous, parlementaires, il n'est pas toujours évident de saisir et de comprendre l'implication d'un programme tel que Creative Wallonia sur le terrain. Vous nous l'avez magistralement démontré avec tout ce que vous nous avez présenté.

J'ai une question et je ne sais pas qui pourra me répondre. Il y a un élément que je trouve manquant au niveau de la formation à l'heure actuelle. C'est peut-être un débat qui se fera plus à un autre niveau, mais je pense que vous êtes peut-être des acteurs importants par rapport à cela. On a beaucoup parlé de formation, de sensibilisation, d'éducation dans ce que vous nous avez montré. Mais qu'en est-il de la formation de gestionnaires culturels ? Je sais que c'est quelque chose qui s'organise dans d'autres pays européens. Or, par rapport à l'évolution des industries créatives, des industries culturelles, c'est un élément qui nous manquera sur lequel on devrait travailler.

Pour moi, il y a un élément qui pourrait manquer, en tout cas, qui devrait être développé encore dans le programme Creative Wallonia, c'est la formation des chefs d'entreprises, mais des chefs d'entreprises de l'économie classique. Donc, des personnes qui doivent aussi intégrer la créativité. Vous nous avez parlé de start-up, de starters et, forcément, d'étudiants ou d'ex-étudiants qui viennent vraiment là pour démarrer l'entreprise. Quid des chefs d'entreprises qui ont peut-être pu surmonter la crise, qui ont un long parcours et qui seraient intéressés par les méthodes de créativité ?

M. Valentiny, par rapport à l'ID-Campus, a parlé de différents rapprochements, notamment avec TechnocITé. Il me semblait qu'il y a avait des rapprochements prévus avec l'UCL et l'UMons. Je voudrais en savoir davantage par rapport à cela.

Je voulais aussi demander, surtout au responsable des espaces de *coworking*, des informations concernant la façon dont vous vous réunissez. Je trouve assez intéressant, par rapport à cette plate-forme CoWallonia d'espaces *coworking*, que ces rencontres mensuelles

entre les différents responsables d'espaces *coworking* wallons soutenus par Creative Wallonia, permettent de créer une synergie, un esprit de corps et un réseau positif. C'est ce que je ressens des contacts que j'ai avec les uns et les autres. Sont-ce des rencontres thématiques ? Comment cela se passe-t-il exactement ?

Je terminerai par un élément qui me tient fortement à cœur - M. le Président le sait - c'est la dimension du genre.

On constate qu'il n'y a pas assez de femmes « coworkeuses ». Selon moi, en tout cas même au niveau du panel, aujourd'hui, nous n'avons peut-être pas été assez attentifs par rapport à cela. Est-ce vraiment un élément pris en compte chez vous ? comment pouvez-vous le faire ? Je comprends que vous ayez d'autres objectifs et d'autres défis à relever par rapport à l'économie wallonne et par rapport à un programme comme Creative Wallonia. Je voudrais vraiment qu'il y ait cette dimension du genre.

Aussi bien pour La Forge que pour Switch, il y a une intégration d'acteurs de l'économie sociale. Cela me semble vraiment important que les acteurs de l'économie sociale s'impliquent dans un projet comme Creative Wallonia. Je voulais savoir si vous aviez encore d'autres développements prévus par rapport à cela.

Je vous remercie pour la qualité des interventions. J'ai encore appris énormément. C'est un dossier sur lequel je m'investis depuis de nombreux mois maintenant ; je trouve que c'était très intéressant.

M. le Président. - La parole est à M. Noiret.

M. Noiret (Ecolo). - Monsieur le Président, comme ma collègue et tous les autres, je ne peux que remercier pour les exposés qui nous permettent de nous rendre compte qu'il y a, en Wallonie, une effervescence d'extrêmement bon aloi - pour reprendre une expression encourageante.

Manifestement, on ose tenter des choses. Un des intervenants disait d'ailleurs : « On tente et puis, on n'est pas sûr que cela marchera, mais ce qui est important, c'est d'essayer, d'essayer encore, de réessayer, même si cela ne marche pas ». Il y a là, culturellement parlant, quelque chose d'extrêmement encourageant. On a trop souvent dit qu'en Wallonie, on n'avait pas cette culture d'essayer et d'oser, pas seulement des entreprises économiques d'ailleurs, de manière générale, que ce soit dans le monde de la culture, dans la vie associative, et cætera. C'est réjouissant d'entendre qu'un certain nombre d'acteurs sont réveillés, agissent, jouent, travaillent et, en plus - certains l'ont dit - s'amuse à faire tout cela.

Je me réjouis aussi d'entendre - ma collègue vient de le souligner - que les structures choisies sont régulièrement des structures qu'on peut relever dans

l'économie sociale - cela fait des années que je le dis et pas uniquement dans ce parlement - combien il y a, là, par rapport à l'innovation qui n'est pas que technologique - on l'a encore bien compris aujourd'hui - mais qui est aussi presque mentale. Comment organisons-nous notre travail ? Comment collaborons-nous avec les autres ? Comment travaillons-nous ensemble ? Comment nous enrichissons-nous les uns les autres à travers un certain nombre d'actions communes ? Franchement, c'est un élément que je voulais souligner qui me paraît extrêmement intéressant.

J'ai une petite crainte - peut-être allez-vous, dans vos réponses, me contredire et tant mieux. J'ai un peu l'impression qu'on a surtout affaire à des entreprises - mais pas uniquement - actives dans les technologies de l'information et de la communication, au sens large. Or, en Wallonie, il y a un grand nombre de défis. C'est M. Chèvremont qui, d'ailleurs, relevait un défi lié au vieillissement de la population, mais d'autres défis n'ont pas été évoqués.

J'aurais voulu vous entendre réagir par rapport à cela. Il y a la question du vieillissement, cela vient d'être évoqué. Il y a aussi la question de l'autonomie énergétique, des perturbations climatiques, de la raréfaction des matières premières, le choix aussi en termes de participation la plus large qui est, pour moi, un des enjeux trop souvent oubliés, d'un maximum de personnes à ce redéploiement et ce redéveloppement économiques - certains sont dans le public aujourd'hui - par rapport à des questions - qui viendront, tout à l'heure - de fermeture d'entreprises industrielles qui concernent des milliers de familles. Parmi tous ces enjeux de la Wallonie qui sont face à nous, la question de la créativité est, à la fois, à sa propre dimension, mais peut-être qu'on attend trop. On est peut-être en attente aussi de voir quelles sont les perspectives à moyen et long termes. Je suis bien conscient de la nécessité de placer cela sur une ligne du temps qui ne s'arrête pas aujourd'hui ou demain.

Quelles sont vos réactions par rapport à ces quelques enjeux que je cite ? Mais évidemment, il y en a bien d'autres.

Le premier intervenant, M. Valentiny avait démarré en disant : « Attention, quand on parle de créativité, on ne limite pas au champ culturel ». Oui, et heureusement. Il n'empêche qu'il serait intéressant de vous entendre davantage là-dessus. Parce que, malgré tout - pas totalement, et pas dans tout le monde culturel - on retrouve historiquement le berceau de la créativité et de l'innovation, de l'imaginaire et de l'imagination. Comment chacun se nourrit-il l'un de l'autre ? Il ne suffit pas d'être créatif aujourd'hui, il faut continuer à l'être demain. C'est bien pour cela que je me réjouissais au début de cette intervention de quelque chose qui évolue et qui s'installe, mais il faudrait que cela continue à évoluer, à s'alimenter et à se nourrir.

Comment l'interaction entre tout le monde culturel qui a un certain nombre d'éléments pouvant nous être apportés peut continuer à se construire à la fois avec les entreprises – j'avais déjà interrogé M. le Ministre en Fédération Wallonie-Bruxelles là-dessus – et à l'intérieur des cursus scolaires. C'est là aussi qu'un grand nombre de choses se construisent et s'établissent. C'est dans notre structure scolaire. Comment peut-on arriver à faire mieux et plus interagir ?

Enfin, pour ne pas être trop long, concernant la question de la contagion culturelle vers les autres secteurs, ma collègue l'a un peu abordée avec les chefs d'entreprises, mais il me semble que cela ne doit pas être limité. Comment, à partir d'un pôle de créativité, d'innovation et d'imaginaire s'inscrivant dans l'activité économique, peut-on arriver, à travers les acteurs déjà existants et déjà fédérés – je pense aux pôles de compétitivité qui sont, sans doute, un des bons axes pour amener ce type de dimension nouvelle – à ce qu'il y ait une contagion culturelle avec l'ensemble des secteurs d'activité. On s'en rend bien compte, même dans la vie industrielle plus classique, nous avons besoin de travailler notre compétitivité, pas seulement sur le coût énergétique ou salarial, mais aussi sur l'innovation, sur la créativité, sur le fait d'apporter des solutions nouvelles à toute une série d'enjeux qui se posent à nous que ce soit en termes de produits, de services, de biens divers que l'on peut apporter.

Voilà quelques questions, ou plutôt des provocations à réagir que des questions précises.

M. le Président. - La parole est à Mme Goffinet.

Mme Goffinet (cdH). - Je voulais tout simplement vous remercier de votre enthousiasme. Je vois qu'il y a une grande émulsion de créativité, d'innovation en Wallonie - M. Verbeke a insisté sur le mot « raconter ». Je pense que la contagion, dont mon collègue parle, passe par raconter les expériences positives comme les expériences négatives. Les structures que l'on a évoquées, ici, sont encore jeunes. Il y a vraiment un travail de faire savoir, dans les différents milieux, dans les écoles, dans les entreprises, dans les milieux culturels, dans tout un panaché de secteurs, qu'il y a de la créativité en Wallonie.

Il y a de l'innovation qu'il faut oser faire connaître et qu'il ne faut pas en avoir peur. C'est comme cela que l'on peut aussi susciter l'entrepreneuriat. Je sollicite vraiment de faire ce travail de rencontres et de faire connaître vos activités, les entreprises émergentes de NEST'up entre autres, ID-Campus. C'est vraiment important et, à travers cela, être vigilant par rapport aux vidéos, que l'entrepreneuriat n'est pas simplement masculin, ni dans le graphisme ni dans le web. C'est important de montrer que, quels que soit l'âge, le genre, la condition sociale, tout le monde a un rôle à jouer pour la Wallonie de demain. C'était simplement ce message-là que je voulais faire passer.

J'ai une question concernant ID-Campus et NEST'up. Comment doit-on faire pour y entrer ?

M. le Président. - Je propose que nos invités répondent aux différentes questions qui leur ont été posées et qu'ensuite, on clôture cette partie consacrée à la créativité wallonne, à Creative Wallonia, car on a encore un ordre du jour particulièrement chargé. Vous pouvez répondre de votre siège.

La parole est à M. Valentiny.

M. Valentiny, Directeur de ID-Campus. - Merci beaucoup pour vos réactions. Il y a une dimension qui répondra peut-être à plusieurs de vos questions, c'est la nécessité de différencier l'économie créative de l'industrie créative. L'industrie créative concerne un certain nombre de secteurs, ceux généralement issus de l'industrie culturelle, le design, la cuisine, l'architecture, la musique, et cætera. L'économie créative, c'est finalement une nouvelle manière de penser l'économie ou la création à une place terriblement importante. M. Jean-Jacques Stréliski, à Montréal, disait d'ailleurs récemment, qu'il faudrait un directeur de création - comme on en voit dans les films, les pièces de théâtre - dans toutes les entreprises, en ce compris les entreprises traditionnelles.

Chez ID-Campus - je crois que c'est la même chose pour l'ensemble des collègues ici - on vise à apprendre aux étudiants, pour ce qui nous concerne, à être acteurs de changement dans le cadre de cette économie créative. On ne vise pas, nous, le pur entrepreneuriat. On ne vise pas nécessairement cela, mais créer. Ces gens qui seront capables, dans une petite entreprise ou une organisation publique, d'être derrière les acteurs de changement. Donc, cette distinction est peut-être importante, donc, oui la créativité chez nous, nous la comprenons dans tous les secteurs.

Il y a - vous parliez des dimensions sociales - l'entrepreneuriat social, l'économie sociale. Chez ID-Campus, nous avons, par exemple, un projet centré sur un quartier : la revitalisation du quartier Saint-Gilles. Même dans cette dimension, on peut monter un projet créatif avec des méthodologies créatives et non pas uniquement un entrepreneuriat à finalité économique.

Il est vrai que l'on voit bien souvent que le web a une place peut-être un peu prépondérante, mais c'est simplement parce que, par nature, on voit que c'est un secteur très vivant et très flexible, mais surtout il permet de délivrer rapidement une version bêta, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Je prends l'industrie pharmaceutique ou bien des industries plus classiques, on voit là nécessairement un appel d'art et l'on espère qu'il en entraînera d'autres. C'est vraiment notre objectif. Via la transformation à l'économie créative, c'est que tous les secteurs se mettent à réfléchir comme tel.

En effet, on a un rôle hyper important chez ID-

Campus, peut-être encore plus que les autres, car nous sommes dans la formation à former les acteurs déjà en place, les gens qui sont des dirigeants d'entreprises d'un secteur traditionnel. Nous réfléchissons à la création d'un certificat à horaire décalé pour ces personnes, beaucoup plus court, mais de sensibilisation. Nous y réfléchissons en collaboration avec l'Université de Namur, ce qui répond à votre question, Madame Kapompolé, sur les liens que nous pouvons avoir. On réfléchit avec l'Université de Namur à une nouvelle gestion de projets basés sur l'improvisation, puisque la faculté d'informatique de Namur a mis en place toute une méthode sur la stimulation de l'innovation au travers l'improvisation. Ce qui est vraiment une toute nouvelle technique. On est en train de voir ce qu'elle peut nous donner.

On a eu la visite de l'UCL très récemment ; on envisage aussi avec eux des collaborations.

Ceci dit, il faut rappeler que l'on est tout jeune. ID-Campus, structurellement, c'est depuis juin 2012. On veut aussi asseoir un certain nombre de réalisations avant de grandir trop vite.

Comment y entrer ? Les étudiants chez ID-Campus rentrent sur candidatures, une fois qu'ils ont un diplôme, un premier diplôme de cinq ans et ils passent à travers un comité de sélection. S'ils sont sélectionnés, ils peuvent entrer dans nos filières de formation.

Voilà pour les réponses, en tout cas, avec le prisme ID-Campus.

M. le Président. - La parole est à Verbeke.

M. Verbeke, Directeur général de NEST'up. - Je commencerai par la fin. Concernant l'admission, lors du *Demo Day* de ce NEST'up n°2, seront ouvertes les candidatures pour le NEST'up n°3. Il y a trois mois d'appel à candidatures. En gros, nous recevons 50 à 60 projets. C'est ouvert à tout le monde. De là, on choisit 12 projets qui sont invités à « pitcher » toute une journée devant un jury. On garde les six meilleurs qui sont alors les gagnants. Une fois que NEST'up commence, la compétition entre les équipes s'arrête ; c'est une compétition vis-à-vis d'eux-mêmes qui les force à collaborer et à s'entraider pour aller jusqu'au bout.

C'est multisectoriel. C'est vrai que l'année derrière, cinq projets sur six étaient dans les nouvelles technologies. Cette année, c'est de nouveau le cas. C'est une tendance, mais nous sommes ouverts à tout type de projets.

Concernant les femmes, je suis pas mal placé pour le savoir parce que cela fait trois ans que je dis qu'il faut encourager l'entrepreneuriat au féminin. J'ai lancé il y a deux ans, le concours Elle Business Awards avec le magazine *Elle*. J'ai lancé l'année dernière les Lumières du Soir avec le journal *Le Soir*. Ce sont deux concours

d'entrepreneuriat au féminin. Il se fait qu'à chaque fois, j'ai été surpris par le nombre de candidatures, la fraîcheur et le côté chouette des projets.

Donc, il y a quelque chose à faire. Je ne sais pas pourquoi, à NEST'up, de nouveau, on se retrouve avec 9/10 des personnes qui sont des femmes. Mais lorsque l'on organise un concours pour les femmes, il y a plein de choses qui arrivent.

La question reste ouverte. Pourquoi, dans les concours qui sont ouverts, n'y a-t-il pas plus d'hommes ? Je n'ai pas vraiment la réponse.

Concernant les conditions sociales, j'ai deux petits commentaires intéressants. Nous avons accueilli un expert américain qui vient, chaque année maintenant, qui fait un accélérateur à la prison de Saint-Quentin à San Francisco. Il y dit : « J'ai envie de raconter tout ce que je vis, mais j'en ai peur, car je vois, là, parfois des projets meilleurs que dans la Silicon Valley, alors que ces gens n'ont pas Internet et qu'ils n'ont pas le *get out of the building* pour aller valider leurs hypothèses à l'extérieur », comme je l'expliquais tout à l'heure.

Il y a des choses très chouettes qui se passent. Nous, on a interagi avec un groupe qui s'appelle Naman à Bruxelles, qui rescolarise des enfants non scolarisés par l'intermédiaire de différentes techniques - dont a parlé M. Valentiny - de créativité et de choses comme cela. Nous sommes aussi très jeunes, à peine neuf mois. Il y a plein de choses à faire. Pour faire le rebond avec les enfants, je suis persuadé, personnellement, que je rêve de faire un accélérateur pour les enfants de 12 à 16 ans. J'ai envie qu'un enfant vienne me dire : « J'ai envie de construire un ascenseur pour aller sur Venus », car plus tard, on ne peut plus penser ce genre de choses.

La créativité chez ces ados est excellente. Si l'on me laisse l'occasion de le faire, je vous montrerai qu'il y a des start-up, là, qui peuvent sortir et qui sont tout à fait viables comme des start-up faites par des adultes. Nous, nous accueillons des mini entreprises. On fait des exercices de *business model* canevas avec eux. C'est tout aussi bien fait qu'avec les adultes que l'on accompagne.

On l'a fait l'année dernière et on l'a refait cette année ; cela marche vraiment bien.

Aux États-Unis, ces accélérateurs sont vus comme des formations. Les grosses boîtes chassent les start-ups qui échouent dans les accélérateurs pour engager des équipes. Elles rachètent les boîtes et elles engagent les équipes. C'est comparé à des MBA.

C'est vrai qu'il y a quelque chose à faire au niveau de l'université, car cela peut servir de formation.

Il y a un professeur à l'UCL qui a autorisé des étudiants à participer à un NEST'up et qui a dit : « Voilà, cela remplace des heures de cours ». Ce sont aussi des

choses qui peuvent évoluer.

Dernière chose concernant la première question relative aux grandes entreprises. Je trouve que l'on peut comparer la grande entreprise à un écosystème entrepreneurial justement et innover en entreprise. Ce qu'on appelle l'*entrepreneurship* répond aux mêmes règles qu'un écosystème d'entrepreneuriat.

Un porteur de projet à l'intérieur d'une entreprise doit convaincre son manager d'aller investir dans un projet.

Maintenant, l'objectif d'une grosse société. La grosse société ne peut pas se permettre les échecs comme peut se permettre une *start-up*. C'est vrai qu'il y a une culture managériale à faire évoluer aussi. Nous sommes en contact avec de grosses entreprises. De plus en plus cette technique de *business model canvas* et autres sont utilisés dans les grandes entreprises pour changer un peu le système. On voit que les managers qui adaptent une nouvelle attitude managériale réussissent. Le grand exemple, c'est Elon Musk, le grand créateur de Tesla, la voiture électrique, et qui envoie des gens dans l'espace avec Space X, innove autant au niveau des nouvelles technologies que dans sa manière de manager les gens. Comme l'a fait le patron de Virgin qui, dès qu'une unité dépasse un certain nombre de personnes, splitte avec une nouvelle unité pour que l'on retrouve chaque division d'une entreprise au sein de ces petites sous-unités.

C'est vrai qu'il y a un lien important à faire, dans cet écosystème, d'amener les grandes entreprises, c'est pour cela que c'était le dernier élément de mon cycle, à partager tout cela avec elles aussi.

M. le Président. - Il y avait une question sur le coworking.

La parole est à M. Chèvremont.

M. Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking. - Je suis très sensibilisé par les questions qui concernent l'économie dite classique parce que c'est plus ma culture que les projets technologie de l'information et puis, Charleroi, un peu comme Liège, possède une culture industrielle, un passé industriel, il n'y a rien à faire.

Quelques éléments. Clairement, on constate que, en termes de nouveaux projets d'entreprises, il y a quand même un tassement aujourd'hui de projets qui ressortent du secteur secondaire. Cela veut dire qu'on fabrique quelque chose. Cela, c'est clair.

Il y a des exceptions. Il y a un secteur en tout cas qui se développe, chez nous, c'est le secteur des *clean* et *green techs*, les technologies vertes. Ce n'est pas non plus un hasard. Il y a un énorme besoin à ce niveau-là. Ce n'est jamais facile, mais il y a quelques très beaux projets. Je crois qu'il y en a partout en Wallonie.

Évidemment, on touche aussi à l'aspect enseignement. Il y a moins d'ingénieurs qu'avant aussi. Si je me reporte à il y a quinze ou vingt ans, beaucoup des projets du secteur secondaire étaient portés par des ingénieurs industriels, et cætera. C'est aussi une question de culture. Il faut quelque part aimer la technique, aimer les produits et il faut peut-être avoir baigné un peu dedans. Cela, c'est un autre débat, mais je sais qu'on s'en occupe beaucoup aussi. C'est certainement fondamental.

Par contre, par rapport aux démarches que j'ai essayé d'expliquer, aider les entreprises pour finir des stratégies - je me suis dit après mon exposé que j'aurais bien voulu donner quelques exemples. Je vais peut-être en profiter maintenant - je pense qu'il y a vraiment un très grand champ d'action au niveau des entreprises existantes. Je suis assez surpris de cela. Quand on arrive vraiment à faire réfléchir les gens en profondeur sur ce qu'ils savent faire et sur ce qui existe ou préexiste, ou est un peu germé dans leur entreprise, il y a une masse de projets qui ne demande qu'à être valorisée.

On a fait un travail avec une boîte de 200 personnes qui est sous-traitante dans de nombreux secteurs d'activité. Il y a des secteurs qui disparaissent, en tout cas qui se réduisent très fort, il y en a qui apparaissent. Ils doivent faire le *switch* vers de nouveaux secteurs. En creusant, on se rend compte qu'il y a des opportunités de nouveaux produits dans ces entreprises qu'ils ne vont pas nécessairement pouvoir développer eux-mêmes, et cætera, tous seuls en tout cas. Il faudra des partenaires. Il y a vraiment un champ de collaborations important.

Il y a de nouveaux défis. Je connais plusieurs entreprises qui se rendent compte que si elles restent uniquement en Wallonie, le marché ne sera peut-être plus suffisant pour faire vivre 200 personnes. Il faut envisager de dépasser les frontières, aller en Flandre, racheter une entreprise dans le nord de la France - s'ouvrir des marchés avec toute une série d'autres problématiques, y compris culturelles d'ailleurs, d'intégrer des gens, d'intégrer des équipes. Il y a vraiment un champ de travail très large par rapport à cela, avec des champs de créativité très larges.

Il y a des projets dans les entreprises et des personnes qui ont des compétences spécifiques qu'il faut savoir exploiter. Je pense à un monsieur qui a lancé, il y a un an et demi une activité de grossiste en fromage du terroir wallon. Actuellement, il en vend pour un million d'euros dans les grandes surfaces, ce que les producteurs tous seuls n'auraient jamais pu faire. Lui, il connaît le marché, il connaît les gens, et cætera. Il a plein d'ambitions. Il y a de la créativité là derrière, c'est sûr, mais la créativité est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Il faut des sous, et cætera. Il y a aussi des besoins tout à fait classiques pour que les activités se développent.

Donc, essayer de voir vraiment où se trouve, d'une

part, les compétences qui mériteraient peut-être d'être encore plus exploitées que ce qu'elles sont aujourd'hui et qui peuvent bénéficier à d'autres entreprises et puis voir un peu ce qui existe ou préexiste - même dans l'entreprise, on n'en est pas toujours conscients - comme source de nouveaux produits, de nouveaux services, d'innovations, et cætera. C'est important.

J'ai pas mal d'exemples. Je suis parfois surpris. La créativité, c'est parfois quelque chose de très relatif. On est en train d'aider une petite boîte qui ne s'était jamais posé des questions basiques. Ils voyaient que leur marché diminuait et ils ne se sont jamais posé la question de ce qu'ils pourraient faire par rapport à leurs compétences pour aller chercher d'autres segments de marché. Ce sont des questions hyper basiques, mais pour eux c'est quasiment une révélation. C'est une réalité et il y en a combien comme cela. Il ne faut pas non plus toujours aller chercher très loin des grands concepts, et cætera. Comme je le disais, c'est vraiment poser des questions, parfois simples, que les gens ne se posent pas naturellement et qui leur font penser à des choses tout à fait nouvelles pour eux et qui peuvent leur permettre de continuer à évoluer.

M. le Président. - La parole est à M. Gilson.

M. Gilson, Co-Fondateur et gérant de La Forge - Coworking. - Je vais répondre sur les quelques questions qui concernent plus mon domaine, le coworking.

La réunion CoWallonia qui est organisée tous les mois est en fait, pour l'instant, à son démarrage. On soude quelque part ce noyau de responsables de projets, mais sur des thématiques très journalières, sur des interrogations que, tous, nous avons dans chacun de nos espaces pour savoir comment gérer la présence de telle personne, de tels types de profil, telle demande particulière, et cætera ou comment simplement configurer le wi-fi pour que l'accès soit limité, mais sécurisé.

Il y a d'abord cela et puis, petit à petit, avec l'AWT, on construit des projets communs autour de tout ce qui est nouvelle méthode de travail. Par exemple, il y a le *Roadshow and walk* qui va parcourir toute la Wallonie, qui commence à se construire. Cela se met en place petit à petit. Il faut d'abord que chacun d'entre nous arrive, quelque part, à maturité de son développement avant vraiment d'avoir une idée de réseau fort. On travaille d'abord à renforcer chacun de nos espaces pour le faire. C'est un espace d'échanges avant d'être un espace de construction.

Cela, c'est pour l'aspect CoWallonia.

Je vais vite passer sur la présence des femmes. Nous avons effectivement trois coworkeuses qui sont présentes sur les vingt. Cela représente effectivement une petite proportion. Le travail est à faire.

On travaille avec les réseaux Diane, les réseaux Phare à faire connaître l'espace et à faire connaître la démarche du coworking. Les approches sont un peu différentes, les secteurs sont parfois un peu différents aussi dans la démarche. Là, je passe sur la question suivante, sur les types de profil que l'on va retrouver dans un espace de coworking. Ce sont des profils nomades, cela veut dire quelqu'un qui va pouvoir facilement travailler en dehors de chez lui. C'est vrai que typiquement ce sont des gens qui vont travailler sur leur portable. Certains travaillent uniquement sur papier. On a deux comptables qui viennent et qui ne sont pas nécessairement avec leur ordinateur portable, mais cela reste des profils plus limités. On y travaille. On reste ouvert. On essaie d'aller chercher des secteurs différents dans la communication que l'on donne pour que des secteurs qui n'ont pas l'habitude de se déplacer puissent aussi se retrouver, de temps en temps, dans un espace et avoir des contacts.

Les femmes font partie aussi de cette démarche-là parce qu'il y a, je pense, une attitude différente par rapport au nomadisme et le fait de sortir de chez soi par rapport à un canevas habituel qui reste ancré.

En termes de contagion culturelle, vous parliez du travail que nous pouvons faire aussi. Nous cherchons en fait à nouer, à continuer à nouer des partenariats avec d'autres acteurs de la ville, à la fois associatifs avec impact sociétal. Par exemple on a accepté d'être point-relais pour la Coopérative Ardente, qui est une coopérative d'achats communs qui permet de faire ce genre de choses pour continuer dans une démarche de collaboration de cette économie collaborative qui commence à émerger au sein des villes. Nous sommes donc un point-relais, nous essayons de relayer leurs informations, d'accueillir des sessions d'informations chez nous.

Nous souhaitons aussi collaborer avec le secteur culturel. On nous a soutenu et participé à des projets comme *Chic and Cheap* qui est un développement de galeries à la fois itinérantes ou centralisées pour des jeunes artistes débutants - nous avons accueilli des oeuvres chez nous. Nous essayons de nous ouvrir à différents secteurs pour pouvoir tisser des liens - c'est le début, on a moins d'un an - avec toutes sortes de types d'acteurs dans la ville et être un point d'ancrage vers différentes cultures.

Nous travaillons aussi avec le *fab lab* qui vient d'ouvrir à Liège, c'est l'idée d'avoir des outils partagés parce que l'on a pas la possibilité nous d'en accueillir, mais eux bien. On essaie de voir ensemble ce que l'on peut faire et de vraiment essaimer vers tous les secteurs.

Nous essayons aussi d'accueillir les ASBL, les jeunes entreprises, pour que les plus jeunes, en dessous de 18 ans, puissent aussi se confronter, rencontrer des entrepreneurs plus opérants qu'eux-mêmes et découvrir la vraie vie d'entrepreneuriat en dehors des salles de

classe. Voilà, mes réponses à vos questions.

M. le Président. - La parole est à M. Piquard.

M. Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center. - Très brièvement, je voudrais juste ouvrir deux fenêtres d'opportunité par rapport à la notion de diversité et aux acteurs de l'économie sociale. Lorsqu'on organise des co-entrepreneurs week-ends, on constate positivement qu'il y a une grande diversité - on a des projets, autant de designers, d'informaticiens, dans le service, etc... Cela veut dire qu'à l'origine des projets, il y a une diversité. Par contre, dans la capacité éventuellement d'accompagner et d'accélérer ces projets - au MIC, on est exclusivement IT, puisque c'est un partenariat avec Microsoft - les pratiques que l'on a mises en place là-bas, l'idée d'avoir peut-être un acteur de référence, une espèce de leader industriel est quelque chose qui nous semble parfaitement utilisable dans plein d'autres domaines.

Des projets qui peuvent aller vite, il y en a dans toute une série de secteurs. Tous les métiers où il y a un concept de stages, par exemple, tous les métiers où il y a une notion de transmission de compagnonnage et/ou finalement des gens plus seniors peuvent accélérer des juniors, par la transmission de la connaissance, est quelque chose qui est applicable partout.

Dans pleins de métiers de services ; vous faites de la restauration, vous pouvez parfaitement avoir cette notion de compagnonnage qui marche aussi. La bonne nouvelle, c'est que beaucoup de grandes entreprises s'ouvrent à la notion d'écosystème, se rendent compte en fait de plus en plus qu'elles ne peuvent plus penser de manière isolée, même en tant que grandes entreprises, et donc elles cherchent des outils qui leur permettent de travailler avec leur écosystème. C'est clair que des partenariats privés, publics qui encouragent la grande entreprise à développer son écosystème, en soutenant le développement régional est une forme, de win-win qui est certainement reproductible en dehors du secteur IT et l'expérience mise en place au MIC, mais que l'on peut partager.

M. le Président. - Il nous reste à remercier tous nos intervenants de cette matinée, riche en tout cas en informations.

Je vous propose une petite interruption pour permettre à M. le Ministre Marcourt de nous rejoindre.

- La séance est suspendue à 11 heures 51 minutes

REPRISE DE LA SÉANCE

- La séance est reprise à 11 heures 52 minutes.

M. le Président. - La séance est reprise.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites, reportées ou retirées

M. le Président. - Les questions orales de :

- M. Stoffels, sur « les perspectives du textile, du bois et de l'ameublement selon Fedustria et le soutien au secteur » ;
- M. Crucke, sur « l'amplification du Plan école numérique » ;
- Mme Goffinet, sur « les difficultés économiques qui frappent les indépendants » à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sont retirées.

INTERPELLATION DE M. ONKELINX À M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR « LES CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES DE L'ANNONCE DE LA « MISE SOUS COCON » DE LA CENTRALE TGV DE SERAING »

M. le Président. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Onkelinx à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les conséquences économiques de l'annonce de la « mise sous cocon » de la centrale TGV de Seraing ».

La parole est à M. Onkelinx pour développer son interpellation.

M. Onkelinx (PS). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, la direction de EDF Luminus a confirmé, fin mars, la « mise sous cocon » de la centrale turbine gaz vapeur de Seraing ainsi que la mise en site ouvert du site d'Angleur, la centrale de Seraing serait fermée en 2014.

Le groupe EDF Luminus de Seraing enclenche ainsi un gros plan d'économies, pas moins de 100 emplois sont directement menacés, économiquement c'est un coup dur pour la région liégeoise.

L'annonce de cette fermeture est d'autant plus difficile à accepter qu'elle ne semble pas se justifier. En effet, bien des arguments plaident pour le maintien en fonctionnement du site de Seraing. Ainsi, les syndicats mettent en exergue des arguments tout à fait significatifs. EDF Luminus justifie la mise sous cocon de la centrale TGV de Seraing sur base d'un nombre d'utilisations insuffisants, quelques centaines d'heures seulement en 2012 alors que 5000 heures sont nécessaires en termes de rentabilité financière.

Clairement, EDF Luminus a choisi de privilégier le site de « Ringvaart » à Gand alors que le site de Seraing dispose d'une batterie de qualités dont est dépourvu le site de Ringvaart. Citons par exemple la souplesse de fonctionnement, la possibilité de fonctionner au fuel, le meilleur rendement à puissance réduite, le coût de démarrage inférieur et le nombre non limité de démarrages, le coût d'entretien réduit de moitié. Économiquement, beaucoup d'arguments existent pour ne pas accepter cette fermeture, d'autant que les importations d'électricité en provenance de France ne cessent d'augmenter avec les coûts qui en résultent et que les exportations d'électricité de la Belgique vers la France suivent clairement une tendance inverse.

Stratégiquement aussi, il faut savoir que la centrale TGV de Seraing demeure la seule centrale thermique du parc wallon pouvant redémarrer en cas de black-out, ce qui lui permet de redémarrer les centrales de Tihange et d'en assurer l'alimentation électrique pour le refroidissement des piscines de stockage de combustible.

Peut-on accepter, Monsieur le Ministre, un risque de cet ordre en cas de fermeture ? N'y a-t-il pas la un problème de principe de précaution ? En sus de ces nouvelles et constats, d'autres emplois sont concernés par la centralisation de services, comme la comptabilité, les ressources humaines, taxes et achats vers Bruxelles. Des craintes existent même pour le service clientèle. Quels contacts ont été pris afin de contrer cette annonce ? Combat combattre les conséquences économiques directes de cette annonce ? Y a-t-il eu une rencontre avec les syndicats ? Quelle est la marge de manoeuvre du Gouvernement wallon ? Où en est la discussion avec le Fédéral à ce sujet ?

Monsieur le Ministre, comme vous le savez, comparaison n'est pas raison, mais je ne peux m'empêcher de faire certains rapprochements entre autres avec le dossier d'Arcelor Metal où est clairement privilégié un site, en terre flamande, Sidmar pour Mittal et Ringvaart pour EDF Luminus. L'approvisionnement du froid en ce qui concerne la sidérurgie vient de France maintenant et des flux d'électricité qui viennent de France aussi en ce qui concerne EDF Luminus. Sans rentrer dans des considérations qui pourraient alimenter le contentieux communautaire, il me paraît donc, pour le dossier qui nous occupe, à savoir la centrale TGV Luminus de Seraing, qu'un éclairage est à la moins indispensable.

M. le Président. - La parole est à M. le Ministre Marcourt.

M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles. - Monsieur le Président, Monsieur le Député, je réponds bien volontiers à la question.

La politique énergétique ne relève pas des

compétences de l'économie. Il est clair qu'au niveau fédéral, il y a une responsabilité importante sur la sécurité d'approvisionnement, mais cela n'empêche pas évidemment d'avoir un avis un certain nombre d'éléments que vous avez soulevés. Il y a un mois, la direction de l'entreprise EDF Luminus a annoncé des décisions pour les sites d'Angleur et de Seraing.

Cette décision menace d'abord une centaine d'emplois sur le site et comme vous l'avez dit, votre région a déjà été durement frappée et ce que vous avez indiqué, par ailleurs, c'est le caractère stratégique de cette centrale. Effectivement, pour nous, et pour moi en particulier, la centrale représente un noeud primordial dans le giron énergétique de la Wallonie et de la Belgique.

Pourtant EDF Luminus a préféré limiter le nombre d'heures d'exploitation de la centrale, quelques centaines d'heures en 2012 au détriment d'une rentabilité assurée à partir de 5 000 heures de prestations. Ces chiffres permettent maintenant à l'entreprise de privilégier la centrale de Gand au détriment de celle de Seraing.

Néanmoins comme vous le dites, la centrale de Seraing est la seule centrale thermique en Wallonie à être capable de redémarrer un réseau mort, c'est-à-dire après un black-out, et dans la durée, alors que la centrale hydraulique de Coe est limitée par la capacité de ses deux bassins, et donc n'est pas capable de le faire pendant une durée relativement longue.

Avec la mise sous cocon de la centrale, EDF expose la Wallonie à un risque identique, le gouvernement a d'ailleurs indiqué sa préoccupation à ce sujet. Je travaille avec mon cabinet à l'élaboration d'une note à l'intention du ministre fédéral de l'Énergie afin qu'il impose le maintien de la centrale, et ce pour des raisons de sécurité.

En tant que ministre de l'Économie, j'ai effectué toutes les démarches pour rencontrer, notamment les organisations syndicales, la direction et certains administrateurs. J'ai expliqué à chaque acteur le fait que je ne pouvais pas accepter la mesure. Je trouve inacceptable de fermer des sites alors que la société est rentable et ne fait pas tourner les machines à leur juste rendement.

La situation provoque une concurrence déloyale entre la France et la Belgique, puisque la société vend à la Belgique ses kilowattheures produits en France à un tarif élevé.

Une rencontre entre les syndicats et des représentants du gouvernement s'est déroulée le 18 avril dernier. Lors de celle-ci, l'ensemble du gouvernement a pris acte des demandes des organisations syndicales et a prévu de les relayer auprès de la direction et du Gouvernement fédéral.

Une nouvelle rencontre est prévue prochainement

avec les dirigeants de EDF Luminus et principalement avec les représentants de EDF au sein de cette structure. Je leur ferai part à nouveau du souhait de la Wallonie de les faire revenir sur cette décision. En tous cas, il est clair que pour nous, le fait que cette société prenne cette attitude les rend peu susceptibles d'être aidés par notre région pour des projets futurs.

M. le Président. - La parole à M. Onkelinx.

M. Onkelinx (PS). - Je pense que l'engagement que vous avez pris est un engagement fort. Dire, un moment donné aussi dire, que la Wallonie se réservera le droit de ne plus intervenir financièrement, je pense que c'est aussi un engagement fort. Je ne manquerai évidemment pas de revenir sur ce dossier au vu de son évolution.

M. le Président. - L'incident est clôt.

**QUESTION ORALE DE M. MOUYARD À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET
DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR
« L'ENQUÊTE TRIMESTRIELLE DE
DELOITTE »**

M. le Président. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Mouyard à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'enquête trimestrielle de Deloitte ».

La parole est à M. Mouyard pour poser sa question.

M. Mouyard (MR). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, Deloitte vient de présenter une nouvelle enquête effectuée auprès d'un échantillon d'une soixantaine de directeurs financiers de grosses sociétés tous secteurs confondus.

Parmi les questions posées à ces entreprises, nous souhaitons connaître leur perception de l'avenir et de l'évolution économique au niveau de notre pays.

Je dirais que les réponses sont relativement pessimistes, puisqu'ils n'envisagent pas de reprise avant 2015. Ils voient même, à certains endroits, la situation s'aggraver. Lorsqu'on leur pose la question de savoir comment pouvoir passer ce cap difficile et de se maintenir en place, comment faire face à la situation, ils envisagent d'essayer de limiter les dépenses, en faisant un gain d'efficacité et au niveau de la réduction des coûts. Mais en même temps, ils disent que cela ne suffira pas. Un pourcentage d'entre eux envisage que l'assainissement devrait porter, un moment donné, sur du licenciement, c'est-à-dire une diminution du coût de l'emploi dans ces entreprises.

Quand on voit les mauvaises nouvelles que l'on lit quasi quotidiennement dans la presse et surtout par

rapport aux grandes entreprises, et quand on voit le pessimisme de ces directeurs financiers, c'est-à-dire les responsables de ces grandes sociétés, forcément cette étude est loin d'être encourageante.

En même temps, ils disent considérer, à présent, que la balle est dans le camp du politique et que c'est au niveau du politique que des décisions peuvent être prises afin de booster notre économie. Ils vont même jusqu'à dire qu'ils jugent l'action des gouvernements inappropriée. Pour eux, ce qui est fait au niveau des différents gouvernements ne va pas dans le bon sens pour justement relancer cette économie.

Monsieur le Ministre, face à ce rapport plus qu'alarmant, quelle est votre analyse de cette étude de Deloitte, qui concerne le premier trimestre 2013 ? Confirmez-vous les chiffres de cette analyse ? Avez-vous la même analyse que Deloitte ? Sinon, pouvez-vous justifier votre réponse ? Face à un tel constat que comptez-vous faire ?

M. le Président. - La parole est à M. le Ministre Marcourt.

M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles. - Monsieur le Président, Monsieur le Député, certains chiffres du rapport de Deloitte auquel vous faites référence pourraient être considérés comme inquiétants. On voit par exemple que près de 50 % des directeurs financiers interrogés sont plus pessimistes à propos des perspectives financières de leur entreprise qu'ils ne l'étaient au trimestre précédent. Ils sont aussi plus de la moitié à penser que la croissance de la demande relative à leurs produits et services ne se redressera pas dans les 12 prochains mois.

On doit toutefois aussi un peu relativiser, car cette étude se fonde sur un sondage réalisé auprès d'un échantillon de 60 personnes. Elle ne concerne, en outre, pas la situation financière actuelle, mais bien le ressenti des perspectives. Quand on sait que de mi 2009 à début 2011, l'évolution de leur appréciation de l'avenir est en progression constante, on peut raisonnablement considérer que ces résultats ne représentent pas la mesure la plus précise de l'évolution future de notre économie au vu de la situation de crise que nous avons connue.

Ces chiffres reflètent cependant l'état d'esprit dans lequel se trouvent les entreprises et leurs dirigeants. Ce pessimisme est notamment lié à la situation du premier trimestre 2013 qui n'est pas réellement encourageant. En effet, plus de 50 % des entreprises présentent des résultats moins bons que prévu pour ce premier trimestre. L'état actuel de l'économie, que ce soit au niveau européen ou belge, ne contribue pas non plus au plus grand optimisme des directeurs financiers.

Cette affirmation est confortée par ce même rapport

qui indique que l'incertitude affectant l'environnement économicofinancier est la première cause négative affectant les plans d'investissement des entreprises pour les 12 derniers mois.

L'efficacité, la productivité, la diminution des coûts font ainsi partie des priorités des directeurs financiers pour les douze prochains mois. Ils vont avoir pour objectif d'améliorer les marches opérationnelles représentant le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. En conséquence, plus de la moitié des sondés attendent une diminution dans leur nombre de travailleurs dans les deux prochaines années. Pour plus de 10 % des personnes contactées, la réduction sera supérieure à 5 % de leur effectif total, d'ici la fin de 2014.

Dès 2013, les conséquences se feront ressentir. En effet plus de la moitié des entreprises ont pris en compte dans leur budget 2013, un effectif moins important. L'augmentation des dividendes n'étant une priorité que pour 2 % des sondés, on peut en déduire que les entreprises cherchent à établir plus tôt une politique de gestion visant à consolider la rentabilité, voire à maintenir leur viabilité plutôt qu'à réaliser des bénéfices à tout prix.

J'aimerais rappeler que les chiffres sont agrégés au niveau belge, non ventilés en fonction des régions. Cela peut avoir une conséquence, sachant par exemple que la proportion de moyennes et grandes entreprises est plus importante en Flandre et que ce sont principalement ces dernières qui prévoient une réduction des effectifs. Il faut ensuite indiquer que les directeurs financiers ne s'attendent pas à des licenciements collectifs, mais plutôt à des réductions de personnel principalement sporadiques ou faisant suite à des départs naturels tels que des départs à la retraite sans remplacement ou des contrats à durée déterminée.

Face à cette situation, le gouvernement doit continuer à soutenir, comme il le fait actuellement, les entreprises désireuses d'améliorer l'efficacité économique, autrement que par la réduction du personnel.

En ce qui me concerne et pour terminer, je pense simplement que c'est le constat que la politique européenne visant à réduire exclusivement les déficits et non à avoir une véritable politique de relance est la cause de tous nos maux. Quand vous voyez que, en Espagne, 55 % des jeunes de moins de 25 ans sont au chômage, quand vous voyez que nous sommes la seule région du monde, aujourd'hui, à ne pas améliorer les choses, il est temps que la Commission européenne et le Conseil européen se disent qu'ils font fausse route.

Les États-Unis, aujourd'hui, par les mesures prises de soutien à l'activité par le président Obama, sont en train de récupérer non seulement un potentiel économique, mais aussi, grâce à leur indépendance

énergétique, de faire en sorte qu'ils auront à nouveau un potentiel de croissance et seront une région où il sera bon d'investir. Je pense qu'aujourd'hui, nous avons un véritable problème de management et que la majorité au Parlement européen en porte une partie des causes.

C'est pour cela que je reste persuadé qu'il faut faire une politique de relance comme nous le disons depuis longtemps et comme le Plan Marshall tente de le faire.

Si la Wallonie est un peu meilleure qu'ailleurs, c'est notamment parce que nous soutenons, plus qu'ailleurs, le développement industriel et de services dans notre région.

M. le Président. - La parole est à M. Mouyard.

M. Mouyard (MR). - Merci, Monsieur le Ministre, pour cette réponse.

Effectivement, j'espère que le ressenti de ces chefs d'entreprises est plus pessimiste que ce qui se passera réellement et fort heureusement, si cela va dans ce sens-là.

Cependant, on doit quand même remarquer, puisqu'on est dans le ressenti, qu'ils ont l'impression – et ils le disent de manière majoritaire – que les actions menées dans les différents gouvernements, pour eux, sont inefficaces et donc ne sont pas bonnes.

Quand vous nous dites que la cause de tous nos maux viendrait de l'Europe, je pense que c'est un peu court comme explication. Je peux être d'accord avec vous sur le fait que trop d'austérité risque de tuer tout et qu'il faut donc réfléchir, parallèlement, à la relance. Par contre, si on laisse filer les déficits, on sait très bien que l'on sera rattrapé, tôt ou tard, par un problème qui sera, à ce moment-là, d'une tout autre ampleur. C'est le subtil mélange entre tous ces facteurs-là qui fera que nous nous en sortirons ou pas.

Par contre, je suis intimement convaincu, au niveau wallon, que ces différents plans économiques mis en place, et en ce compris le plan Marshall 2.vert, ne correspondent plus à l'heure actuelle à la réalité, qu'ils sont, à mon sens, obsolètes.

On le voit à l'heure actuelle dans les pertes d'emplois massives, avec des pans entiers de l'industrie qui s'écroulent et l'on va bientôt encore en parler à travers les différentes interpellations. Je pense donc que, à ce niveau-là, il faut changer notre fusil d'épaule par rapport aux interventions que pourront faire, à l'avenir, les gouvernements face à de telles situations catastrophiques.

**QUESTION ORALE DE M. ONKELINX À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET**

**DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR
« L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE LA
SIDÉRURGIE LIÉGEOISE »**

**QUESTION ORALE DE M. WESPHAEL À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET
DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR
« L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU DOSSIER ET LES
PROVOCATIONS DE LA DIRECTION
D'ARCELORMITTAL »**

**QUESTION ORALE DE MME DEFRAIGNE À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET
DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR « LES
RÉSULTATS DE LA TASK FORCE POUR LA
REPRISE D'ARCELORMITTAL À LIÈGE »**

**QUESTION ORALE DE M. DE LAMOTTE À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET
DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR « LES
RÉSULTATS DES TRAVAUX DE LA TASK
FORCE ARCELORMITTAL ».**

M. le Président. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Onkelinx à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'évolution de la situation de la sidérurgie liégeoise »; la question orale de M. Wesphael à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « l'état d'avancement du dossier et les provocations de la direction d'ArcelorMittal »; la question orale de Mme Defraigne à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les résultats de la task force pour la reprise d'ArcelorMittal à Liège » et la question orale de M. de Lamotte à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les résultats des travaux de la task force ArcelorMittal ».

La parole est à M. Onkelinx pour poser sa question.

M. Onkelinx (PS). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, la *task force* wallonne, consacrée à l'avenir de la sidérurgie liégeoise, avait publié quelques premiers constats le mardi 16 avril. Cinq scénarios étaient envisageables pour la sidérurgie liégeoise et la priorité était donnée au maintien d'une sidérurgie intégrée. Les informations présentées faisaient état des contacts pris, tout en respectant la réserve et la confidentialité nécessaires à ces travaux.

Il était alors question de possibles avancées de la *task force* dans les semaines à suivre. C'est dans ce cadre que nous nous permettons de revenir vers vous,

afin d'obtenir les dernières informations – s'il y en a – qui pourraient être transmises dans le cadre du suivi du dossier.

Les derniers renseignements concernent, notamment, la rencontre du 29 avril entre M. le Ministre Henry et les bourgmestres concernés par les sites d'ArcelorMittal.

Le dernier communiqué de la *task force* précise aussi que « la stratégie définitive des choix opérés dépendra des marques d'intérêt des partenaires éventuels qui continuent d'être approchés ».

Les syndicats continuent à soutenir le processus et plaident pour la sidérurgie intégrée, de manière directe, par portage, par une aide conditionnée à un ou plusieurs repreneurs privés, ou encore par un accord précis avec le ou les repreneurs qui ne solliciteraient pas l'intervention de la région, le but de chacun étant la recherche du maintien de l'activité à long terme.

Par ailleurs, le conseil d'entreprise extraordinaire du jeudi 2 mai n'a pas satisfait les travailleurs et les syndicats qui ont jugé évasives les réponses de la direction dans le cadre de la procédure Renault. Il y a notamment été question de l'absence d'investissement dans les lignes compétitives. Le prochain conseil d'entreprise est prévu le 16 mai.

Pouvez-vous nous informer de l'état d'avancement des travaux de la *task force* à ce jour ? Des informations peuvent-elles déjà être publiées et, en tout cas, diffusées ?

Par ailleurs, qu'en est-il des investissements d'ArcelorMittal en attente dans les unités déclarées compétitives et qui tardent à se faire préciser de la part du sidérurgiste ? Quelles ont été les conclusions précises du dernier conseil d'entreprise ?

Je vous remercie pour les réponses que vous ne manquerez pas de nous apporter.

M. le Président. - La parole est à M. Wesphael pour poser sa question.

M. Wesphael (Indépendant). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, je souhaite, avant de poursuivre, rendre hommage à votre action et à votre détermination. Je crains fort, hélas, que vous soyez à peu près le seul dans cette détermination, aujourd'hui, au sein de votre formation politique et, en particulier, au niveau fédéral, de la même manière que je rends hommage au travail parlementaire de mes collègues, MM. Onkelinx, Noiret, Mme Defraigne, qui ont suivi ce dossier avec beaucoup d'énergie depuis le début.

Je pense qu'il y a, dans ce dossier, des gens d'une grande sincérité, mais je pense aussi qu'il y a, dans ce dossier, une grande hypocrisie d'un certain nombre

d'autres responsables politiques qui se moquent royalement – si je peux m'exprimer ainsi – de la survie et du sauvetage d'une sidérurgie intégrée à Liège et de l'acier wallon en général.

Je souhaiterais dire, rapidement, un certain nombre de vérités qui sont les miennes, en tout état de cause. J'ai l'impression que nous baladons les travailleurs depuis très longtemps et qu'un certain nombre de responsables politiques n'en ont rien à faire – c'est une chose –, mais à un moment donné, il faut dire les choses telles qu'elles sont.

À cet égard, je commence par rappeler un certain nombre d'éléments qui ont été portés à notre connaissance depuis pas mal de temps, notamment le fait qu'ArcelorMittal avait délocalisé, en octobre 2012, tous ses avoirs au Luxembourg, y compris les créanciers d'ArcelorMittal, en particulier qui auraient dû déjà nous indiquer sa volonté d'arrêter le froid. Personne n'a réagi à ce moment-là quand je l'ai dit à la tribune du Parlement wallon. C'était pourtant un élément fondamental : 36 milliards d'euros rapatriés au Luxembourg, ce qui devait nous donner une indication assez claire sur la détermination d'ArcelorMittal de fermer l'ensemble de l'outil.

Deuxième élément, je ne passerai pas un long moment sur le fait qu'ArcelorMittal a triché sur toute la ligne en ce qui concerne les engagements pris. Je me permettrai de rappeler que, lors d'un conseil d'entreprise extraordinaire qui s'est tenu il y a quelques jours dans le cadre de la première phase de la procédure Renault, les délégations syndicales ont posé une série de questions sur les dimensions économiques, techniques et stratégiques. Selon ces mêmes syndicats, les réponses de la direction ont été « évasives, laconiques et nébuleuses », au point qu'un représentant syndical a déclaré en sortant de la réunion que « La direction n'a aucune vision stratégique et qu'elle mène une politique délibérée de tuer Liège ». Je partage entièrement cet avis.

Que nous reste-t-il donc à faire ? Je vais vous le dire.

C'est une stratégie de combat offensif à l'égard d'ArcelorMittal. Je l'ai dit dès le départ, la *task force*, si elle avait son utilité, je n'y ai jamais cru, parce que je n'ai jamais cru un seul instant que les partis flamands mettraient un euro dans l'acier wallon.

Deuxièmement, je n'ai jamais cru non plus – je dis les choses comme elles sont parce que nous sommes à quelques jours d'une décision importante – que l'on pouvait imaginer un repreneur international. Ils étaient quatorze, vous allez probablement nous dire, selon les informations que nous avons entendues aujourd'hui qu'ils ne sont plus que trois, pas tous réjouissants en termes d'origine, d'ailleurs.

Je n'ai jamais cru non plus au fait que nous puissions

retrouver un repreneur sérieux sans que nous puissions être propriétaires de l'outil, d'une manière ou d'une autre. Imaginons demain que ce repreneur vienne avec des capitaux frais, autour d'un milliard d'euros, et que, *in fine*, Mittal dise que cela ne les intéresse pas, qu'il ne veut pas donner cet outil à un concurrent. Tant que Mittal reste sur une position qui refuse de manière catégorique de revendre l'outil ou de le céder pour partie, nous sommes dans la même conjoncture. Je ne vois pas ce qui ferait changer Mittal d'un iota.

On est bien dans une logique qui consiste à faire en sorte que les travailleurs sont complètement pris en otages. Je vais vous dire aussi que nous sommes dans un syndrome Florange, un syndrome Hollande-Montebourg, où un certain nombre de promesses ont été faites et n'ont pas été respectées. Je me dis ceci. C'est la question que je vous pose aujourd'hui. Il nous reste pourtant une possibilité de sauver l'acier. C'est probablement la dernière fois que je m'exprime en ce sens parce que nous n'aurons pas d'autre choix. Je l'ai proposé au parlement il y a trois mois, j'ai déposé une motion détaillée d'un point de vue juridique, qui permettait aux Wallons de sauver leur sidérurgie, c'est-à-dire en expropriant immédiatement l'outil Mittal pour cause d'utilité économique et sociale – je ne vais pas rentrer dans les détails juridiques, je l'ai donné à ce moment-là – pour envisager un partenariat actionnarial aux mains des travailleurs avec une participation régionale, dans l'attente éventuelle de trouver un repreneur économique, comme cela s'est fait en Allemagne, en Sarre en particulier.

Je continue à penser que la nationalisation, au niveau fédéral, était probablement une des seules possibilités sérieuses. J'ai dit ce que je pensais du double discours du Fédéral à l'égard de l'acier wallon. Ils ont mis deux jours – ce n'est pas de la démagogie de dire cela – pour refinancer les paradis fiscaux de Dexia, 56 milliards d'euros de garantie. Ici, l'État fédéral n'est pas capable de trouver un milliard d'euros pour sauver l'acier.

On m'a dit que la nationalisation est une politique du passé. C'est une politique de type néocommunisme. Qu'est-ce que c'est que cette histoire ?

Allons-nous être définitivement dépendants d'une production d'acier des pays émergents et d'une disparition intégrale et progressive de la production d'acier en Europe, en particulier dans le bassin liégeois ? Je note d'ailleurs que M. Reynders, interrogé sur cette question, pensait qu'une nationalisation était également possible. Vous voyez que ce n'est pas une question ringarde, c'est une question de fond. Malheureusement, je ne pense pas que le Gouvernement fédéral va bouger sur cette question.

Je le répète, nous avons encore la possibilité, dans 15 jours, de sauver la sidérurgie liégeoise. Je vais redéposer un texte. Le premier texte que j'ai déposé a

été rejeté par les partis de la majorité et au-delà, puisque j'étais presque le seul à voter pour. Il faut une *task force* wallonne qui doit se réunir avec l'ensemble des forces vives politiques, syndicales et au-delà du monde économique, pour penser à l'expropriation de l'outil. Il faut oser maintenant, tout de suite, une stratégie de bras de fer. Si l'on n'a pas cette stratégie de bras de fer, si l'on a peur de nous-mêmes, alors que d'autres régions l'ont fait et ont montré que c'était possible, la *task force* va accoucher d'une souris. Ce qui va se passer, c'est que les travailleurs vont comprendre qu'on les a menés en bateau et jusqu'à quel moment on les a menés en bateau. La casse sociale risque d'être bien plus importante qu'on ne l'imagine encore.

Il me semble fondamental d'envisager, dès à présent, une autre solution que d'attendre, *in fine*, un avis de la *task force* qui, dans les conditions que je connais et que vous connaissez, n'aura aucune perspective d'avenir pour le bassin liégeois.

Je vous invite, le gouvernement et l'ensemble des forces vives – vous savez à quel point j'ai du respect pour ceux qui ont travaillé sur ce dossier, donc je n'accuse personne au niveau du Parlement wallon – tout de suite, à mettre sur pied, avec les syndicats, une *task force* wallonne. Ma conviction – je suis peut-être le seul à le dire de manière aussi précise – est que seuls les politiques wallons, avec le soutien syndical et des partenaires économiques potentiels, peuvent sauver une sidérurgie intégrée à Liège.

Monsieur le Ministre, je vous invite non seulement à me donner des éléments sur là où nous en sommes par rapport à la *task force* – j'espère me tromper sur ces conclusions, dans ce cas je retirerai mes propos, mais je le crains peu.

Je vous demande donc de prendre une position plus ferme et assez définitive sur ces perspectives wallonnes de sauver l'acier wallon. C'est maintenant, ce n'est pas dans un mois, que nous pouvons le faire. S'il y a une volonté politique, on peut y aller tous ensemble, tous les Wallons ensemble, réunis autour d'une volonté politique qui enverrait valdinguer le Fédéral qui n'en a rien à cirer de l'acier wallon.

Je ne parle pas des partis francophones du Gouvernement fédéral, mais des partis flamands qui préfèrent soutenir leur propre production d'acier et continuer à discuter de manière stratégique avec Mittal, aux dépens des Wallons.

M. le Président. - La parole est à Mme Defraigne pour poser sa question.

Mme Defraigne (MR). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, je serai moins lyrique et j'aurai moins d'envolées que M. Wesphael. Je vais m'en tenir plus aux éléments de faits. Mon collègue l'a dit, personne ne met en doute la sincérité de nos

démarches respectives au sein de ce parlement. Lorsque nous avons débattu, il y a quatre semaines, vous nous avez dit avoir besoin d'un délai de deux-trois semaines supplémentaires, qui est le délai demandé par les consultants eux-mêmes.

À ce moment-là, vous nous avez dit avoir entendu des exposés, les exposés juridiques, qui étaient confidentiels, sur les moyens qui pourraient être mis en œuvre. Nous n'en savons guère plus à ce sujet.

La banque Degroof, il y a trois semaines, avait une soixantaine de contacts de par le monde et il fallait faire le tri dans les éventuels retours de ces contacts.

Mes questions sont simples, elles sont toujours les mêmes. Y a-t-il un repreneur total ? Y a-t-il un ou plusieurs repreneurs partiels pour des éléments ? Ne parle-t-on de nouveau que de la cokerie ? Ces trois semaines ont-elles débouché sur un élément concret ? Quand nous avons débattu ensemble, il a été dit qu'il fallait atterrir à un moment donné et qu'il faudra dire les choses. Comme le disait un journaliste un peu taquin, les trois semaines permettaient de passer le 1er mai. Nous sommes le 14 mai, il faut sortir du bois, il faut dire les choses.

L'élément nouveau qui a été porté à la connaissance du public dans cet intervalle – M. Onkelinx y a fait allusion – c'est que votre collègue, M. le Ministre Henry, a réuni les bourgmestres concernés par les activités sidérurgiques et que l'on a eu le sentiment, par cette réunion, que c'était déjà une sorte d'enterrement de première classe qui avait été décrété par un de vos collègues du Gouvernement wallon.

Il a eu beau se dépêtrer en disant que c'était des contacts pour voir ce que l'on pouvait faire en termes de réhabilitation et de dépollution, mais je pense que les représentants syndicaux ne s'y sont pas trompés et que cette réunion a eu, en tout cas, la palme de la maladresse, à mon sens.

À un moment donné, il faut dire les choses. Si une partie du Gouvernement wallon, pense déjà à l'après, c'est que peut-être l'ensemble du Gouvernement wallon envisage cet après.

Alors, voilà, je voudrais maintenant que vous me disiez très concrètement, très clairement, ce qui se profile, s'il se profile quelque chose à l'horizon. On nous disait le 4 mai « quelques jours de plus ». De quelques jours de plus en quelques jours de plus, jusqu'où va-t-on aller ? Je vous remercie de nous informer.

Je salue, effectivement, la patience des organisations syndicales à tous égards et même leur patience pour cette matinée du Parlement wallon.

M. le Président. - La parole est à M. de Lamotte pour poser sa question.

M. de Lamotte (cdH). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, le décor est planté, on connaît le dossier et vous sans doute mieux que quiconque avec les opérateurs directement sur le terrain et le fait de revenir, aujourd'hui, avec l'interrogation qui est la nôtre.

C'est vous qui nous aviez fixé rendez-vous – je pourrais dire – dans le sens où c'est en tribune que vous aviez dit : « laissez-moi un peu de temps, laissez un peu de temps à la *task force* ». On vous avait dit « oui », parce que ce qui nous intéresse, c'est la qualité de la réponse, les atouts qui peuvent ressortir et comment la sidérurgie liégeoise peut capitaliser sur ses atouts.

Vous aviez évoqué cette dimension et vous aviez évoqué un certain nombre de contacts et aussi d'actions possibles qu'il s'agissait de pouvoir mettre en place. Notre souci, aujourd'hui, c'est de venir aux informations pour voir le plan d'action qui est éventuellement mis en place et de pouvoir dire les choses clairement, en réalité. Comme vous l'avez dit à la tribune le 17 avril, à l'égard non seulement du monde économique, mais aussi des travailleurs pour ne plus ou ne pas les bercer d'illusions, je pense qu'il faut regarder la réalité en face et, donc, je viens avec mes collègues aux informations, aujourd'hui.

La recherche d'un ou de repreneurs a-t-elle porté ses fruits ? Les possibilités, quelles sont-elles sur ce sujet et comment sont-elles envisagées ? Y a-t-il des conditions qui sont émises dans un sens ou dans un autre ou bien faut-il se résoudre à d'autres solutions ? Quelle est l'option qui est, maintenant, sur la table ?

Je pense que l'on se rapproche de l'heure du choix à l'égard de tous les acteurs, à l'égard des travailleurs. Je pense que l'on doit être clair. On a cette volonté de transparence, lorsque les travailleurs ont eu des douches froides, qu'ils ont subies, ils ont droit à cette clarté comme l'ensemble des opérateurs sur le secteur.

Ma question est, Monsieur le Ministre, la suivante. Dites-nous où nous en sommes aujourd'hui.

Il y avait encore, ce matin, des informations par rapport à un conseil d'entreprise qui devrait se tenir fin de cette semaine-ci, eu égard à la situation du froid. Avez-vous d'autres informations et qu'en est-il exactement et que pouvez-vous nous dire sur les options qui sont sur la table et la suite des décisions à prendre ?

M. le Président. - La parole est à Monsieur le Ministre Marcourt.

M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles. - Monsieur le Président, Madame, Messieurs les Députés, je pense que, tous les quinze jours, depuis trois ans, que je dise que je vais lire quelque chose ou que je ne le dise pas, je suis quand même interrogé.

Cependant, il est vrai que nous ne sommes pas

encore au bout du chemin, en ce sens qu'il n'est toujours pas possible de faire une proposition globale à la *task force*. Néanmoins, je tiens à dire que nous avons eu une réunion le 16 avril qui a permis de faire le point sur l'état d'avancement des travaux, que ce soit au niveau du consultant Roland Berger, du cabinet d'avocats JonesDay ou de la banque Degroof.

Comme je l'avais déjà indiqué, le Groupe Roland Berger a présenté 5 schémas industriels, ainsi que les besoins de financement qu'ils engendrent. La banque Degroof a fait état de la méthodologie suivie dans les contacts pris avec la soixantaine de sociétés ciblées qui pourraient être intéressées en tant que repreneurs. Le cabinet JonesDay a fait le résumé des discussions intervenues sur les différents sujets sur lesquels ils ont travaillé. Ils ont également expliqué qu'une solution juridique avait été étudiée dans l'hypothèse d'une nationalisation et qu'ils étaient prêts à l'exposer concrètement.

Suite à cette *task force*, nous avons poursuivi nos travaux et je peux, aujourd'hui, vous informer du fait que Roland Berger a totalement terminé l'analyse des différents scénarii et que la mission, en l'état, ne nécessite plus de besoins supplémentaires.

La banque Degroof a également terminé la première partie de son mandat visant à identifier des partenaires potentiellement intéressés à nous accompagner dans la mise sur pied d'une solution.

J'ai ouvert des négociations sur base des éléments d'analyse ainsi que sur différents scénarii à ma disposition, ceux-ci nécessitant encore un certain temps afin de valider leur faisabilité. En effet, j'ai entamé d'une part des négociations avec ArcelorMittal et je poursuis, d'autre part, des discussions dans le cadre des marques d'intérêt que la banque Degroof a reçues.

Je dois cependant vous préciser que la recherche de partenaires reste très difficile, même si je ne renonce pas à l'idée qu'elle puisse aboutir. Je ne voudrais, par conséquent, créer aucun espoir par mes seuls propos. Je pense, néanmoins, qu'aujourd'hui, tout est mis en œuvre pour ne laisser passer aucune opportunité, et ce dans le monde entier.

Pour éviter tout malentendu, plusieurs groupes sidérurgiques russes faisaient partie des candidats potentiels approchés, dont NMLK. Ces derniers, suite à une fuite dans la presse, nous ont indiqué qu'ils renonçaient à toute poursuite de l'examen de ce dossier. C'est donc une des raisons pour lesquelles je voudrais dire que je suis encore plus prudent que d'habitude pour donner la moindre information.

Je suis, par ailleurs, en mesure de vous confirmer qu'un débat judiciaire a bien eu lieu au sujet de réfractaires entreposés à Flémalle. Ceux-ci appartenaient bien à un constructeur du haut fourneau et

étaient destinés à être envoyés au Brésil. Un jugement en référé est intervenu, accordant au propriétaire des briques le droit de récupérer son bien.

Aujourd'hui, nous savons qu'il y a une proposition déposée au Sénat, qui est toujours à l'examen en Commission Finances et Economie du Sénat.

J'assisterai, ce jeudi matin, à un petit-déjeuner, dans le cadre du Plan Acier, organisé par le Vice-Président Tajani, avec l'ensemble des parties prenantes. Et pour terminer, je ne confirme pas les informations – et je ne sais d'ailleurs pas qui en est à l'origine – données par la RTBF ce matin.

J'ai indiqué que je convoquerais la task force, avant la fin de ce mois, car tout comme vous, je pense que la première chose à laquelle nous devons penser, à l'avenir du site, mais au-delà de cela, aux familles des travailleurs et aux travailleurs eux-mêmes, qui vivent dans l'angoisse du lendemain, depuis de nombreuses années, puisque la crise a commencé en 2008 et que nous savons, que ce soit au travers du chômage économique, que ces gens vivent dans l'incertitude et qu'il n'y a rien de pire que de ne pas savoir.

C'est pour cela que nous nous sommes donné la fin de ce mois pour faire une présentation globale à la *Task Force*, reprenant tous les schémas et nous permettant, ainsi qu'au gouvernement, d'arrêter la position de manière officielle à l'égard du site de Liège dans toutes ses composantes.

Pour terminer, il est clair qu'une marque d'intérêt s'est focalisée sur la cokerie, mais ce n'est pas sur cette question-là que nous travaillons. Nous travaillons sur l'ensemble des éléments et pas uniquement sur l'ensemble de la cokerie, même si, il est tout à fait exact de dire qu'il y a eu une marque d'intérêt pour la reprise de la cokerie.

M. le Président. - La parole est à M. Onkelinx.

M. Onkelinx (PS). - Monsieur le Ministre, sur la dernière remarque, sur la séparation de la vente, il ne subsisterait que la cokerie ?

Moi, à titre personnel, je ne suis pas pour. Je pense que la sidérurgie ne vivra que si elle reste telle qu'elle est pour le moment, telle qu'elle était il y a quelques années, c'est-à-dire une sidérurgie intégrée, sans quoi j'ai l'impression que les outils fermeront les uns après les autres.

Je voulais aussi vous remercier de l'action que vous menez, Monsieur le Ministre. J'entends pas mal de personnes extérieures qui nous donnent déjà des solutions toutes faites avec, bien sûr, pour commencer la phrase « Il n'y a qu'à faire cela, c'est tellement simple ». Donner aux travailleurs à entendre que la solution est là, toute trouvée, définitive.

Je pense que la difficulté de la tâche est immense, que l'action qui est menée par le Gouvernement wallon, et par M. le Ministre Marcourt en particulier, est une action qui mérite d'être saluée et je serai patient bien sûr jusqu'à la fin du mois pour attendre les conclusions de la *task force*, sans optimisme béat, sans pessimisme non plus.

Sincèrement, Monsieur le Ministre, avec les travailleurs, nous continuons à rester dans un espoir mesuré.

M. le Président. - La parole est à M. Wesphael.

M. Wesphael (Indépendant). - Je pense avoir dit ce que j'avais à dire principalement tout à l'heure.

Ce qui me semble évident, et je le répète, c'est que si nous n'entamons pas, via les outils juridiques dont nous disposons aujourd'hui au niveau wallon, un bras de fer dans l'urgence avec ArcelorMittal, il n'y aura plus de sidérurgie intégrée, ni de chaud, ni de froid à Liège.

Monsieur Onkelinx, les « Il n'y a qu'à ... », je veux bien. Simplement, il y a un certain nombre d'exemples à l'étranger qui montrent qu'un pouvoir public régional est en capacité d'exproprier un outil, c'est notamment le cas en Sarre aujourd'hui, et de faire en sorte que l'actionnariat des travailleurs soit à la base de la reprise d'un outil avec la recherche potentielle, ce qui est le cas aujourd'hui, de partenaires.

Il faut arrêter. Sortez de l'hypocrisie. Ou plutôt, il faut en sortir.

Comment voulez-vous qu'aujourd'hui un repreneur puisse avoir cette ambition de reprendre Mittal si Mittal refuse de vendre ? Il faut d'abord s'approprier l'outil pour pouvoir offrir au repreneur une phase de développement sérieuse. Mittal ne vendra pas. La seule solution, c'est le bras de fer et c'est l'expropriation régionale.

Il y a une autre piste, Monsieur Onkelinx, que vous connaissez peut-être puisqu'elle est liégeoise, Monsieur le Ministre. Vous voyez que ma démarche n'est pas du tout partisane dans cette matière, c'est que vous êtes probablement informé de l'état d'avancement parlementaire de la proposition de loi modifiant la loi du 13 février 1998 en vue de préserver l'activité économique et d'emplois dans le cadre de la fermeture d'une entreprise viable, elle a été déposée en janvier dernier par M. Demeyer, et vise à permettre au tribunal de commerce d'obliger la session sous certaines conditions d'un site ou d'une activité à un repreneur potentiel. Voilà une initiative qui était intéressante. Cela a été déposé en janvier. Il fallait l'activer. Il faut toujours l'activer.

(Réaction de M. Onkelinx)

Voilà une piste aussi.

Il n'y a pas qu'une seule piste possible. Il y en a plusieurs.

En tout état de cause, je considère que seuls les Wallons auront la capacité de sauver la sidérurgie wallonne. J'en ai donné les détails il y a quelques instants.

M. le Président. - La parole est à Mme Defraigne.

Mme Defraigne (MR). - Ce n'est pas par plaisir, par vanité, par égo que les parlementaires viennent poser leur question tous les quinze jours, mais vous avez raison de le dire, ne pas savoir, c'est comme face à l'absence, c'est la pire des tortures.

Je crois effectivement qu'il faut que vous informiez rapidement.

Peut-être une petite précision par rapport aux travaux relatifs à la proposition au Sénat. Des auditions ont eu lieu. Elle est en discussion. Je vous annonce également qu'il y aura une deuxième proposition sur la table au Sénat qui est une proposition MR et qui repose sur des principes directeurs qui s'appuient sur des procédures qui existent déjà dans notre droit et qui s'intègrent aussi à la loi sur la continuité des entreprises, aux dispositions qui concernent le transfert des entreprises sous autorité de justice, mais de façon balisée, et qui donnent un levier supplémentaire au pouvoir régional qui n'a, en l'état actuel des textes, aucune possibilité de saisine directe du tribunal de commerce dans le cadre de la loi sur la continuité des entreprises.

J'ai la faiblesse de penser que cette proposition est peut-être plus armée juridiquement et colle peut-être plus à ce qui est réalisable, à ce qui est tenable de faire juridiquement.

Je vous annonce, pour répondre au fait que le Fédéral ne se sentirait pas concerné par les choses, qu'il y a en tout cas, c'est vrai que vous l'avez rappelé, des initiatives au Fédéral.

M. le Président. - La parole est à M. de Lamotte.

M. de Lamotte (cdH). - Il y en a aussi à la Chambre, qui ont été déposés, pour que les choses soient claires.

(Réaction de Mme Defraigne)

Cela, on verra.

Monsieur le Ministre, je vous remercie d'abord pour votre réponse. Je sais que quand on est en négociation, quand on est en contact, il faut être prudent. Vous avez fait œuvre de prudence ce matin. C'est effectivement, dans le cadre de cette négociation, nécessaire. Je comprends cela.

Il y a trois semaines ou un mois, on vous avait dit qu'il valait mieux un dossier complet, avec toutes les capacités de réponse. C'est nécessaire. Comprenez aussi que l'attente, comme on le disait, est parfois difficile et pour les opérateurs, et pour les travailleurs, et toutes les personnes que, ici, au parlement, nous représentons également.

J'entends que vous allez présenter une dimension globale avant la fin de ce mois devant la *task force*. Nous serons évidemment attentifs à cette dimension globale. Nous sommes effectivement attentifs à tous les tenants et aboutissants de ce dossier. C'est un dossier qui concerne non seulement l'économie liégeoise, mais toute l'économie wallonne, parce que c'est une dimension globale. Et donc, nous vous faisons confiance sur le fait d'amener globalement cette suggestion, cette proposition et que les choses soient claires pour les uns et les autres parce que c'est une dimension vraiment qui tient à notre économie et à tout ce que cela peut vouloir dire en termes non seulement d'économie mais aussi de recherche, et en termes de nouveaux produits.

Je vous remercie aussi pour le démenti que vous nous avez apporté aux informations de ce jour puisqu'elles étaient effectivement dans les revues de presse ce matin. J'entends bien ce que vous voulez dire.

Ne nous en veuillez pas d'être attentifs au dossier. C'est effectivement une attention soutenante.

**QUESTION ORALE DE M. HAZÉE À
M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE,
DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET
DES TECHNOLOGIES NOUVELLES, SUR « LES
DIFFICULTÉS FINANCIÈRES ET LES
PERSPECTIVES D'AVENIR DE LA FONDERIE
SAINT-ROCH À COUVIN »**

M. le Président. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Hazée à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles, sur « les difficultés financières et les perspectives d'avenir de la fonderie Saint-Roch à Couvin ».

La parole est à M. Hazée pour poser sa question.

M. Hazée (Ecolo). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, lors de notre échange du 16 avril dernier en commission, nous avons abordé la question de la fonderie de Saint-Roch et la demande d'aide qui a été introduite à ce sujet auprès de la SOGEPA.

Suite à l'information et la demande que vous avez reçue fin mars de la part de la direction de Saint-Roch, vous nous aviez indiqué en effet que vous aviez chargé la SOGEPA d'examiner attentivement le dossier, de

discuter avec l'entreprise et de revenir avec des propositions concrètes que le gouvernement pourrait examiner en la matière.

Je me permets donc de revenir sur le dossier puisque vous nous aviez explicitement invités, mes collègues et moi, après un mois supplémentaire d'instructions par la SOGEPA, pour connaître l'état d'avancement du dossier, Monsieur le Ministre, tout d'abord avez-vous pu faire le point sur la situation actuelle de la Fonderie Saint-Roch ? Quelle analyse la SOGEPA est-elle en mesure de faire ? Pouvons-nous déjà avoir une lecture plus claire de la situation exacte de l'entreprise après avoir tiré les conséquences de la revente récente de sa filiale française ? Quelle est la lecture finalement de la SOGEPA quant aux difficultés financières qui affectent actuellement la fonderie ? Quels sont les besoins de l'entreprise ?

Le directeur de l'entreprise a fait part de sa volonté de se développer à travers une ouverture à de nouveaux marchés. La SOGEPA a-t-elle pu préciser son analyse à l'égard de ses perspectives d'avenir annoncées par la direction, tant en termes de projets à réaliser au niveau de la réorganisation de la production que sur le plan des contrats déjà signés et de la recherche de ces nouveaux marchés ?

La direction de l'entreprise a-t-elle déjà transmis un business plan à la SOGEPA ? Les modalités d'une aide régionale ont-elles dès lors pu être formulées ? Sous quelles formes et à quelles conditions pourrait être octroyée cette aide ?

Enfin, pouvez-vous nous éclairer davantage ou le cas échéant si de nouveaux éléments ont été identifiés à cet égard quant au lien à établir avec la question de la fonderie multi-sites qui a déjà été abordée dans le dossier de l'entreprise TDE et à la position confirmée ou non de la direction Saint-Roch à ce sujet.

M. le Président. - La parole est à M. le Ministre Marcourt.

M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles. - Comme vous le savez, l'entreprise Saint-Roch située à Couvin est une société spécialisée dans la fabrication de chaudières en fonte et rencontre aujourd'hui des problèmes aigus de financement.

Le 3 avril, j'ai donc chargé la SOGEPA de procéder à l'analyse de ce dossier et de me faire part de la faisabilité d'une intervention régionale.

Aujourd'hui, la SOGEPA m'informe qu'elle a eu une première réunion avec le directeur général, M. Dapra, le 19 avril dernier. Lors de cette première rencontre, la SOGEPA a transmis à M. Dapra une liste de documents à préparer, dont principalement un business plan à trois ans intégrant les besoins financiers de la société et la formalisation de la demande d'intervention régionale.

Aucun document n'a encore été transmis à ce stade.

Les difficultés que rencontre aujourd'hui Saint-Roch, hier TDE et même d'autres acteurs industriels qui ont pris contact avec mon cabinet, me poussent à croire que c'est l'ensemble du secteur qui rencontre des difficultés conjoncturelles, et peut être également structurelles.

Sur base de ce constat, je vais charger la SOGEPA d'élargir et d'approfondir l'étude réalisée à l'entreprise TDE à l'ensemble du secteur. Il me paraît important de pouvoir soutenir cette filière à l'instar des initiatives que nous avons prises pour d'autres secteurs en Wallonie.

M. le Président. - La parole est à M. Hazée.

M. Hazée (Ecolo). - Je remercie M. le Ministre pour sa réponse. Je note finalement que la mallette est à présent dans le camp de la direction et que vous restez évidemment tout à fait à l'écoute au moment où les documents proposés seront rentrés. Je veux aussi apporter notre soutien à cette démarche sectorielle que vous lancez puisqu'effectivement, au-delà du cas d'une entreprise ou d'une autre, il nous paraît opportun, comme cela a pu être fait dans d'autres secteurs, d'aller plus loin dans la réflexion filière et de pouvoir ainsi identifier les atouts, les faiblesses et le positionnement de nos entreprises wallonnes.

QUESTION ORALE DE M. HAZÉE À M. MARCOURT, MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES P.M.E., DU COMMERCE EXTÉRIEUR ET DES TECHNOLOGIES NOUVELLES SUR « LES PERSPECTIVES FUTURES POUR L'INDUSTRIE DU VERRE EN BASSE-SAMBRE »

M. le Président. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Hazée à M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles sur « les perspectives futures pour l'industrie du verre en Basses-Sambre ».

La parole est à M. Hazée pour poser sa question.

M. Hazée (Ecolo). - Monsieur le Président, Monsieur le Ministre, chers collègues, le dossier est évidemment beaucoup plus lourd et chargé d'émotion. J'ai eu l'occasion de vous interroger à plusieurs reprises, et d'autres aussi d'ailleurs, quant à l'état d'avancement de l'étude prospective relative au secteur du verre et à ces perspectives d'avenir dans notre région, notamment en Basse-Sambre, qui a été initiée par le gouvernement. Lors de notre dernier échange, c'était également le 16 avril 2013, vous indiquiez que les résultats définitifs vous seraient communiqués très prochainement.

Comme vous le savez, les syndicats ont organisé une action de mobilisation mercredi dernier. Les travailleurs y ont exprimé bien évidemment leur incompréhension ou leur colère par rapport à la délocalisation dont ils

font l'objet pour ce qui concerne Saint-Gobain dans un contexte où plus d'un million d'emplois finalement sur les cinq dernières années auront été détruits dans ce secteur en Basse-Sambre et dans une logique de dumping social. Une activité rentable est finalement supprimée parce que simplement un bénéfice supérieur peut être généré ailleurs. Nous avons déjà eu l'occasion d'en parler. Les travailleurs bien sûr veulent du travail et au moment où je déposais cette question, certaines sources indiquaient que vous pourriez présenter les conclusions de l'étude prospective relative au secteur du verre à l'occasion de cette action de mobilisation.

Finalement, des contraintes d'agenda ont empêché votre présence et je reviens donc ici aux nouvelles pour faire le point sur le sujet.

La procédure Renault est en cours avec une discussion d'abord sur toute une série de questions par rapport à la situation exacte de l'entreprise justement par rapport à son caractère encore bénéficiaire. Aujourd'hui, à Saint-Gobain, à Auvellais, les travailleurs et les organisations syndicales ont évidemment aussi toute une série d'engagements à solliciter, à négocier avec le groupe Saint-Gobain. Je pense, le cas échéant, au reclassement des travailleurs. Ils souhaitent également amener le groupe, mais avec un espoir fort mesuré, il faut en convenir, à pouvoir proposer d'autres activités puisqu'il a un portefeuille d'activités extrêmement large. Il y va aussi de l'engagement du groupe quant au soutien financier à une reconversion ou encore aux engagements et aux perspectives plus exactement qui ont été proposées dans l'entreprise Saint-Gobain Glace.

À côté de cette procédure Renault, le rôle de la région est évidemment de pouvoir regarder les choses dans un ensemble, et à moyens termes aussi, et donc vous avez présenté les grandes lignes de l'étude en cours de finalisation il y a un mois. Je voulais donc voir avec vous si vous pouviez à présent en dire plus quant aux orientations qui se dégagent de cette étude, quant au fait qu'elle puisse en tout ou en partie être mise en œuvre par le gouvernement dans un calendrier proche, quant aux moyens qui peuvent être dégagés pour ce secteur industriel et notamment aussi quant aux moyens des fonds structurels qui peuvent, bien sûr, dans la nouvelle programmation, être dégagés.

M. le Président. - La parole est à M. le Ministre Marcourt.

M. Marcourt, Ministre de l'Économie, des P.M.E., du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles. - Tout d'abord, sur les résultats de l'étude, cette étude n'est pas encore totalement finalisée, c'est la raison et la seule raison pour laquelle elle n'a pas encore été communiquée.

En effet, mon cabinet, qui suit le dossier avec une attention toute particulière, a demandé aux consultants de restructurer, de clarifier et d'approfondir certains

points de l'étude et nous attendons encore la version finalisée.

Cette étude est attendue par l'ensemble des parties et il est clair qu'au-delà d'une étude, il faut voir quelles mesures nous prenons pour soutenir ce secteur.

Certes, des décisions importantes ont déjà été prises, et quand on prend le dossier de Saint-Gobain Securit comme vous le savez, un des points négatifs qui impacte l'entreprise, c'est la fermeture de Ford à Genk. Le malheur des uns peut avoir des conséquences dans toutes les régions du pays. Même s'il n'est pas là, je pense que M. Mouyard se trompe. Si en Europe il y a avait plus de rémunérations des travailleurs, on achèterait plus de voitures, on construirait plus de maisons et on sortirait plus vite de la crise. C'est donc bien un problème macro-économique d'insuffisance de la consommation interne de l'Europe qui génère cela et pas l'inefficacité du plan Marshall comme il l'a dit. Comme je n'avais pas la parole à ce moment-là, je n'ai pas pu lui répondre. Comme ce sera au compte rendu, il pourra me lire.

Cette étude, je compte la partager et je ferai la proposition de venir la présenter devant cette commission en raison du caractère structurant. On parle souvent de la sidérurgie, retenons que le verre a été inventé dans la Basse-Sambre et dans le bassin de Charleroi. Nous avons une attention et je partage tout à fait votre avis sur le fait que dans les aides européennes, il est clair que la Basse-Sambre a été, je dirais, moins soutenue - je ne vais pas avoir un caractère subjectif - que n'a été soutenue la région voisine de l'arrondissement de Charleroi. Comparaison n'est pas raison, mais je pense qu'aujourd'hui, que ce soit de Couvin à Jemeppe, à Sambreville, nous devons avoir une attention toute particulière sur les difficultés que subit cette région dans son redéploiement industriel. Permettez-moi de saluer - comme c'est devenu une habitude, on le remarque moins - la grande correction des travailleurs.

C'est pour moi, quelque chose de tout à fait important que de dire que malgré l'avenir qui leurs est réservé, nos concitoyens et les travailleurs concernés font preuve d'une retenue et d'un courage qui méritent d'être soulignés par tous les intervenants politiques.

M. le Président. - La parole est à M. Hazée.

M. Hazée (Ecolo). - Je remercie M. le Ministre pour sa réponse. Je comprends que l'étude est encore en finalisation - j'en ai pris bonne note - et je pense que c'est une intention tout à fait opportune du ministre de présenter cette étude en commission et au-delà de réunir une alliance des forces vives par rapport à ce bassin qu'elles soient politiques, sociales et économiques. C'est tout à fait précieux.

Deuxièmement, j'ai pris bonne note des réflexions

du ministre par rapport à l'avenir des fonds structurels et à l'attention qu'une série de régions qui font moins l'actualité, car elles sont aussi démographiquement moins fortes soient également soutenues dans une logique objective et non pas pourchasser un sous-régionalisme par un autre. Ce n'est bien sûr pas de cela qu'il est question.

Troisièmement, nous sommes évidemment d'accord sur l'analyse d'ensemble d'une crise macroéconomique avec un certain nombre de déséquilibres quant au niveau des rémunérations des travailleurs, aux conditions de travail, aux conditions environnementales. Vous avez certainement été bien attentif aux propos qui ont pu être tenus par l'un ou l'autre. Certains courants politiques feraient parfois bien de faire leur introspection quant à l'incohérence totale de leur position entre ce qu'ils peuvent dire à un niveau et quant à ce qui se passe ailleurs, que ce soit au Parlement européen, au niveau de l'État fédéral ou même des discours que l'on entend ici, dans notre parlement.

Enfin, je vous rejoins également. J'ai parlé d'une émotion forte et légitime dans cette action à travers laquelle a pu s'exprimer l'indignation, la colère et l'incompréhension, mais toujours avec une très grande dignité et par rapport à l'intensité de la violence à laquelle sont confrontés ces travailleurs et ces familles, c'est quand même quelque chose que je soulignerai avec vous.

M. le Président. - Voilà qui suspend les travaux de la matinée.

J'indique la reprise à 14 heures.

- La séance est suspendue à 12 heures 58 minutes.

REPRISE DE LA SÉANCE

- La séance est reprise à 14 heures 03 minutes.

M. le Président. - La séance est reprise.

AUDITION

Creative Wallonia

(Suite)

Audition de M. Simon, professeur à HEC-Montréal

M. le Président. - Nous reprenons les travaux de notre Commission de l'économie et des technologies nouvelles avec, soulignons le, une entrée de plain-pied dans le 21^e siècle pour notre parlement puisque c'est la première visioconférence que nous organisons pour notre commission des technologies nouvelles. Nous sommes en communication avec M. Simon, professeur à

HEC. On a pu comprendre dans les auditions que nous avons déjà eu ce matin que HEC-Montréal était partenaire de ID-Campus installé en Wallonie et singulièrement à Liège.

M. Simon c'est tout de suite que je vais vous donner la parole pour un exposé, j'imagine, d'une quinzaine de minutes.

Vous êtes dans une situation embarrassante, vous ne voyez personne parce que figurez-vous que l'appareil qui permet de faire cette captation d'images se trouve à la tribune et les parlementaires quand ils interviendront iront se mettre devant l'écran. Ainsi, vous aurez au moins l'image de ceux qui interviendront tout à l'heure.

La parole est à M. Simon, professeur à HEC-Montréal.

M. Simon, professeur à HEC-Montréal. - Merci beaucoup Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Députés.

Tout d'abord, je tiens à souligner que j'étais très honoré de pouvoir prendre part à votre réflexion sur ce thème de l'économie créative qui, effectivement, marque l'entrée dans le 21^e siècle.

Si vous le permettez, je vais essayer d'aller assez vite parce que c'est un vaste sujet, mais j'aimerais dans le temps qui m'a été imparti, en une quinzaine de minutes, procéder en fait en trois temps:

- brièvement resituer qui nous sommes, ce que nous faisons dans le cadre des activités du groupe de recherches MosaiC et HEC-Montréal;
- essayer de clarifier cette notion d'économie créative;
- opérer un cours rendu sur notre perception de l'action de Creative Wallonia.

Je viens, pour ma part, de travaux, en particulier sur ce que l'on appelle aujourd'hui des centrales de création, c'est-à-dire des firmes créatives assez importantes, gérées par projet. J'ai donc beaucoup travaillé sur l'industrie du jeu vidéo à Montréal en développant ces travaux avec un de mes collègues économistes à HEC. Nous avons été amenés à nous intéresser à l'écosystème créatif de Montréal en particulier aux relations entre firmes, grandes, petites, moyennes, mais aussi aux relations entre les firmes et leur milieu, l'innovation par l'underground par exemple et puis à la dimension des contextes et des politiques publiques. Nous avons créé en 2007 à HEC-Montréal une plate-forme, qui est un groupe de recherches partenariat que nous avons baptisé MosaiC.

Aujourd'hui MosaiC, c'est une quinzaine de partenaires, certains sont privés - Ubisoft, Bell Canada

-, certains sont des régies publiques comme le Groupe Hydro-Québec, dans le domaine de l'électricité, et certains sont plus institutionnels comme la Ville de Montréal ou la Conférence régionale des élus.

Chemin faisant, nous avons développé toute une série de travaux à la fois sur la gestion des projets créatifs à l'intérieur des firmes stratégiques création mais aussi sur un regard beaucoup plus porté sur le territoire et l'économie géographique et les politiques publiques en support aux actions créatives.

Dans les activités de MosaiC, nous avons développé un projet qui est une école d'été en management de la création entre Montréal et Barcelone qui a été l'un des moments où nous avons pu commencer à interagir avec les différents acteurs de l'initiative Creative Wallonia et ID-Campus.

C'est à peu près tout pour un premier cadrage sur nos activités, de la recherche, de la recherche-action, de l'intervention et de la formation autour de cette question du management de la création dans l'économie de l'innovation.

Pour aller un petit peu plus loin sur ce concept de l'économie créative, à nouveau en trois temps ou trois sous étapes, le concept lui-même aujourd'hui est un petit peu ce que l'on appelle, en sociologie l'innovation, un concept en train de se faire. En effet, il est multidimensionnel, il provient de plusieurs horizons, il résulte d'une convergence de phénomènes. Le premier phénomène, c'est peut être tout de même, il faut le souligner, un phénomène de transition de l'économie allant de l'économie plutôt industrielle manufacturière vers une économie de services, mais aussi une économie un petit peu plus fondée sur la « consommation symbolique ». Le design joue un rôle important, le sens porté par les objets ou les services joue un rôle important, c'est un premier phénomène. On pourrait souligner de ce point de vue la aussi l'espèce d'épuisement des modèles classiques. On l'a vu, par exemple dans le secteur pharmaceutique ou les pipes line innovations se sont doucement presque fermés, mais aussi dans le domaine automobile. Virtuellement, en 2008, l'industrie automobile, probablement faite de modèles d'innovations un peu nouveaux, était au bord de la faillite.

Aujourd'hui, cette question d'économie créative nous oblige à réfléchir sur ce qui l'a provoquée. Ce qui l'a provoquée, il ne faut pas le négliger, c'est la montée en puissance des nouvelles technologies qui jouent un rôle extrêmement important, évidemment comme produit, mais comme support à l'expression de cette créativité en étant elle-même des technologies de la connaissance, de la production de connaissance et du partage de connaissance.

Le substrat informatique et puis cette évolution des technologies informatiques dans les technologies dites

sociales jouent un rôle extrêmement important.

Autre élément de cette convergence de phénomènes, cette remise en question au tournant des années 90 des modèles d'innovation où l'on commence à parler d'innovations dites ouvertes où l'on mobilise, par exemple, beaucoup plus d'employés, qui seraient à la base des activités concrètes des organisations, mais où on va aussi mobiliser beaucoup plus les usagers, les consommateurs voire les simples citoyens dans les démarches d'innovation.

Un impact aussi important - celui de cette urgence -, ce sont les pratiques de gestion, les pratiques de management à l'intérieur des organisations avec un mouvement tout de même très actif depuis le tournant des années 90, avec des modèles de management beaucoup plus participatifs, consultatifs qui visent à briser les silos fonctionnels à l'intérieur d'une organisation.

Sur le thème lui-même, on voit émerger cette idée d'économie créative au tournant des années 2000, à la suite de travaux pilotés par le gouvernement britannique sur les sources de création de valeurs dans le grand Londres où l'on constate, à cette époque, que dans le cadre des activités économiques du grand Londres de 20 à 30 % de la valeur économique viendrait des industries dites créatives.

Les débats sont nombreux sur cette économie créative, mais on y retrouve pratiquement une quinzaine d'industries incluant le milieu des arts et de la culture mais aussi par exemple les industries de l'édition, du jeu et des jouets, du logiciel, du jeu vidéo, et caetera.

Ce qui est peut être à souligner, c'est qu'aujourd'hui ces industries se sont toutes remise en question au niveau de leurs stratégies, leurs modèles d'affaires et par des pratiques qui sont des pratiques - je serais tenté de dire - de renouvellement permanent. Alors, si on veut aborder une deuxième dimension de cette économie créative et la voir comme un moment historique dans une évolution socio-économique, l'économie créative est aujourd'hui, à la fois une réaction et une réponse à un double phénomène de transition industrielle où l'on retrouve de l'hyper-compétition mais aussi de l'hyper-consommation. On se retrouve confronté à des compétiteurs qui peuvent venir de la planète entière mais aussi à des consommateurs très informés, très gourmets dans leur choix, qui veulent connaître les produits, savoir et consommer peut être de façon un peu plus intelligente, un peu plus verte. C'est de plus en plus le cas dans ces modes de consommation.

Ce moment historique, il est important parce que l'on peut voir dans l'économie créative, aujourd'hui, une forme d'impératif stratégique pour les entreprises. Il faut penser cette économie créative au-delà du discours un peu convenu sur l'introduction des arts et de la culture dans une dynamique plus traditionnelle de gestion. Il y a

une urgence à penser cette économie autour d'un impératif stratégique qui est celui de la capacité d'adaptation des entreprises et des institutions à des univers qui sont de plus en plus dynamiques et de plus en plus turbulents.

Un des exemples que l'on pourrait prendre, un grand exemple un peu cliché, c'est celui d'IBM qui est passé en 30 ans d'une firme qui fabriquait des *mainframes*, des systèmes informatiques intégrés, centralisés, à des ordinateurs portables, aujourd'hui à une firme qui est essentiellement une firme de services et de conseils, puisque plus de 65 % des revenus d'IBM proviennent aujourd'hui du conseil. On se questionne beaucoup aujourd'hui sur cette transition.

Un des autres axes qui semble important et qui alimente cette convergence de phénomènes, c'est cette urgence de la participation. Aujourd'hui, comme citoyen, comme usager, on veut avoir notre mot à dire dans les processus de conception de nouveaux produits, de nouveaux services. Pour les entreprises, il y a un défi d'implication, d'ouverture vers les marchés, d'engagement des consommateurs, des usagers potentiels, autour des dynamiques qui sont de plus en plus exigeantes puisque l'on va être amené à penser l'entreprise autour d'un triple bilan - cela aussi c'est quelque chose qui est annoncé, même par la Banque mondiale depuis presque 20 ans. On sent que la pression est très forte et qu'à un horizon plus ou moins proche, on va arriver à un bilan qui serait un bilan économique, certes classique, mais aussi un bilan social sur les impacts institutionnels et sociaux de l'organisation et un bilan environnemental sur l'emprunte carbone et la responsabilité environnementale des firmes.

Tout cela constitue une triple contrainte. Les firmes doivent aussi apprendre à penser autrement.

Peut être alors pourra-t-on élargir cette réflexion, mais pour résumer la façon dont cette économie créative a été abordée, en particulier par les Nations Unies, on voit aujourd'hui, dans le discours que je vais citer littéralement, que cette nouvelle forme économique, si elle est bien nourrie, est aussi un levier de redéploiement du développement de l'économie, en particulier dans les mots des Nations Unies: « Correctement alimenté, cette créativité va nourrir la culture, développer un développement plus centré sur la personne humaine et peut constituer l'un des ingrédients-clé d'une nouvelle forme de création d'emplois, d'innovation et de commerce tout en contribuant à l'inclusion culturelle, à la diversité culturelle et à la durabilité environnementale. ». Vaste programme, me direz-vous, mais je pense que cela résume assez bien les défis auxquels sont confrontés les firmes et nos milieux économiques mais aussi institutionnels aujourd'hui.

Juste pour l'anecdote, nous recevions vendredi passé l'Ambassadeur de France au Canada pour des échanges

du même type autour de notre initiative. En effet, on voit aussi une préoccupation dans l'espace politique de réinvention des pratiques et de reformulation des formes de participation citoyenne à la vie politique. Je pense que cela stimule les réflexions.

Concernant Creative Wallonia, pour vous raconter très brièvement la façon dont nous sommes rentrés en contact avec ce projet, j'ai eu la grande chance de vivre une année sabbatique à Strasbourg en 2009, 2010 dans le cadre de cette présence en Europe. Nous sommes entrés en contact avec Thomas Froehlicher que nous connaissions d'une expérience précédente en France, autour du projet ARTEM et nous avons été mobilisés pour une première réflexion à l'automne 2009 sur ces questions d'intégration de la créativité, aux formations académiques, mais aussi à l'action dans le milieu économique, dans le milieu social et dans le milieu institutionnel.

Les échanges ont démarré très tôt autour d'une réflexion sur le projet ID-Campus et nous avons donc impliqué, à l'époque, certains des animateurs de Creative Wallonia à prendre part à notre projet d'école d'été.

Au cours de ces différents échanges, en particulier lors d'une participation cet automne à la semaine de la créativité, j'ai eu l'occasion de donner une *master class* dans le cadre de la semaine de la créativité, j'ai participé à quelques-unes des activités. Je souligne, avec mes collègues, qu'il y a là une initiative qui a évidemment stimulé notre curiosité, notre curiosité de chercheur, une initiative qui est unique au monde dans son ampleur mais aussi dans la précision de son action. Je pense que, pour des chercheurs, c'est ce qui nous pousse, c'est-à-dire que l'on a là une action publique qui essaye d'intégrer les différents défis que nous pouvons identifier dans l'économie créative et qui, en particulier, va essayer d'accompagner des dispositifs un peu nouveaux.

Le dispositif de coworking, c'est par exemple cette capacité à ouvrir les espaces d'échange, de participation, pour permettre de faire démarrer des projets entrepreneuriaux. Une initiative qui nous a évidemment beaucoup séduits, qui est extrêmement originale, à peu près unique aussi, c'est l'initiative Boost-Up, un peu dans la chaîne traditionnelle d'innovation. On identifie les demandes qui sont des points aveugles, si vous me permettez l'expression, et en particulier ce moment où on doit faire la démonstration matérielle et physique que l'idée est bonne et fonctionnelle, et que l'on va passer à l'étape du prototypage.

Il y a très peu de pays ou de lieux où on va retrouver du financement pour accompagner cette étape-là, qui pourtant est reconnue comme une étape déterminante dans une chaîne d'innovation pour aller convaincre et mobiliser les financements pour passer à l'échelle.

Un autre axe qui nous touche beaucoup et qui nous amène à réfléchir, qui nous remet nous-mêmes en question, c'est l'axe formation. L'initiative ID-Campus et ses évolutions nous font beaucoup réfléchir puisque nous sommes aussi en ce moment, à HEC-Montréal, en train de nous demander si nous ne devrions pas imiter en partie cette initiative pour accélérer certaines des réflexions de nos étudiants mais aussi des chercheurs, en particulier au niveau du second et du troisième cycle, sur l'intégration de la maîtrise des capacités créatives dans les différents cursus.

En ce moment, cette réflexion nous amène à travailler avec les écoles d'ingénieur, par exemple à Montréal.

Un dernier point peut-être, dans ce qui semble tout à fait bien fonctionner dans ce dispositif, c'est l'initiative NEST'up inspirée de ce qui s'est fait de mieux dans l'accélération des start-up des États-Unis, le dispositif TechStars aux États-Unis, est reconnu comme étant, probablement, le plus efficace dans cet univers, c'est-à-dire avec un véritable accompagnement des démarches entrepreneuriales par des coaches et des mentors de très haut niveau. Nous sommes aussi en train de mettre en place une initiative de ce genre-là et essayons d'arriver à nos pratiques de formation.

J'ai eu l'occasion d'assister à la soirée de présentation des projets entrepreneuriaux dans le cadre de NEST'up en compagnie de certains acteurs du capital de risque chez vous et on voyait très bien que le dispositif était convaincant.

Donc, de ce point de vue, dans l'analyse que nous en faisons, évidemment, nous sommes curieux - à nouveau comme chercheurs - de porter un regard un peu plus pointu et spécifique à la fois sur le dispositif dans son spectre mais aussi dans chacune des activités, ce que nous ferons probablement dès cet automne.

Il y a quelque chose dans cette initiative unique de très audacieux, il faut le reconnaître, en lissant de façon plutôt intelligente, plutôt fine, un rôle d'activation, un rôle de libération du potentiel créatif, un rôle d'intégration des activités créatives, mais aussi en donnant un écho très fort à cette importance des activités créatives dans le milieu et vers le public. Je pense que c'est loin d'être négligeable. Il y a eu, vous me pardonnerez d'utiliser des termes de marketing, véritablement une action de création d'une marque Creative Wallonia qui me semble tout à fait porteuse.

De ce point de vue, la reconnaissance de la Wallonie, district créatif, est, je pense, une validation au niveau européen tout à fait intéressante. Les questions qui se posent aujourd'hui, bien sûr, et pour lesquelles nous n'avons pas de réponse, mais qui vont mériter d'être accompagnées, c'est évidemment l'élargissement de cette initiative, son maintien, son soutien, mais aussi la question assez délicate du passage à l'échelle, c'est-à-

dire comment peut-on, d'un certain nombre d'initiatives un peu expérimentales - un peu laboratoire, dirais-je -, élargir et mobiliser beaucoup plus de citoyens dans ces projets et faire en sorte que l'on comprenne que la créativité est véritablement une capacité individuelle, une capacité pour les organisations, voire une capacité pour un territoire, à s'adapter, à se réinventer, quasiment en permanence, une capacité finalement de survie et j'aime bien citer de ce point de vue un ancien Prix Nobel de biologie en 1978, je crois, qui disait : « Au fond, la créativité, c'est la capacité à s'adapter ». Je crois que le défi est là aujourd'hui.

Je m'arrêterai ici. Je laisse maintenant place à vos questions ouvertes.

M. le Président. - Merci, Monsieur Simon.

Échange de vues

M. le Président. - Je vous propose de procéder à un échange de vues.

La parole est à Mme Kapompolé.

Mme Kapompolé (PS). - Merci, Monsieur le Président. Bonjour Laurent.

J'ai eu l'occasion et la chance de participer à la *master class*, pendant la semaine wallonne de la créativité, et également d'être à Montréal avec une partie de la Commission de pilotage Creative Wallonia et donc, il est vrai que je connais assez bien HEC-Montréal. En fait, ce sur quoi j'avais envie de rebondir par rapport à ce que tu as présenté, c'est la question de la formation et notamment de la formation dans le domaine de gestion culturelle.

En fait, je pense que nous avons un déficit, ici, en Wallonie, dans ce domaine. Ce n'est sans doute pas au niveau d'une commission parlementaire wallonne que la question doit se poser, mais quand on parle d'industrie créative, d'économie créative, d'industrie culturelle - surtout pour moi qui vient de Mons, ville qui sera capitale européenne de la culture en 2015 -, c'est un élément important parce que l'on se rend compte qu'il y a des débouchés, pour des jeunes et des moins jeunes, mais il faut vraiment envisager ce type de formation, et cela pourrait être dans le cadre d'un projet comme Creative Wallonia, un élément qui permettrait à ce projet de rebondir encore même si, comme cela a été souligné, à la fois ce matin avec tous les intervenants qu'on a eus, et lors des auditions précédentes, c'est vraiment un projet porteur pour la Wallonie.

Tu as dit également - comme d'autres acteurs d'ailleurs de ce matin - que l'économie créative ou plutôt que la créativité concerne tous les secteurs et je suis entièrement d'accord. Je suis également active au niveau communal en tant que mandataire et, par exemple, en

matière urbanistique - je pense au règlement communal d'urbanisme -, il est clair que l'on peut envisager de réformer ce type de règlement qui concerne l'ensemble des citoyens, de façon à utiliser les méthodes de créativité. Je trouve donc vraiment important que, en plus de l'ensemble des plus jeunes d'entre nous, des étudiants, et cætera, il y ait une formation à la créativité, mais je crois qu'à terme, cela concerne vraiment tout le monde, les administrations publiques, comme tu l'as souligné, je trouve vraiment cela très important.

Tu as parlé d'élargir le spectre. C'est vraiment quelque chose qui me motive énormément parce que ce type de matière, ce type de dossier, qui est pris à bras-le-corps par quelques collègues - tu n'as pas l'occasion de voir la salle, mais nous sommes vraiment très peu nombreux, mais heureusement, nous sommes soutenus par les services du parlement, et par le personnel du parlement - et c'est vrai que pour arriver à mobiliser un maximum de personnes sur des sujets comme ceux-là, ce n'est pas évident.

C'était d'ailleurs le but de ces auditions. J'avais eu l'occasion d'en parler. Pour moi, le but, c'est aussi de faire comprendre à l'ensemble des collègues parlementaire qu'un projet comme Creative Wallonia, ce n'est pas uniquement un catalogue d'intentions ou un programme d'action, ces sont vraiment des choses très concrètes. Ce matin, nous avons eu des intervenants qui nous ont expliqué comment ils organisaient leurs espaces de coworking dont tu as parlé.

On a eu une société qui travaille dans la mise en place de vidéos et de graphisme de façon très innovante et on voit à quel point on arrive à des choses très concrètes. Donc, comment arriver à diffuser l'information de façon encore plus importante ?

Moi, un élément que j'ai remarqué au niveau de Montréal et qui, je crois, va vraiment faire partie des projets et en tout cas, je ressens parmi les acteurs de Creative Wallonia, la volonté d'associer cela, c'est le fait de passer par l'économie sociale parce que le secteur de l'économie sociale concerne beaucoup de personnes et notamment les plus précarisées d'entre nous, et peut-être des personnes qui, à la base, ne se sentiraient pas concernées, qui se diraient qu'elles ne font pas partie d'un secteur créatif, qu'elles ne sont pas des personnes créatives. On parlait ce matin d'un projet comme l'Upcycling, mais aussi de la possibilité, notamment par rapport à tout ce qui est technologie verte et cætera, d'aller sans doute vers des sujets qui pourraient intéresser un maximum de personnes.

Je pense donc qu'il faut vraiment essayer d'élargir le spectre et, pour moi, l'économie créative est un élément. Ce n'est pas le seul, je crois vraiment que l'on doit aussi encore aller vers d'autres pratiques, peut-être à inventer. En tout cas, ce qui était assez intéressant, par exemple, c'est que les acteurs de ce matin qui étaient présents - espace coworking, le NEST'up, le MIC avec Ben

Picquard - ne se connaissaient pas tous, en fait. C'est pourtant un programme qui existe déjà depuis plusieurs mois, mais pas tant que cela, parce que, comme le disait aussi bien le représentant de NEST'up qu'un autre intervenant, ils ne sont là que depuis neuf mois.

Il y a donc déjà eu énormément de choses qui ont pu être réalisées en neuf mois, des start-ups qui ont été créées, des starters qui ont été aidés, c'est très concret, mais en même temps, c'est très court. Par conséquent, en termes de communication, je pense que l'on va vraiment devoir encore travailler, aller plus loin.

Tu parlais du renouvellement des pratiques politiques, et bien, tu sais qu'ici, au Parlement wallon, nous mettons en place une cellule de *technology assessment*, et donc d'évaluation des choix technologiques ? Ce que l'on a voulu faire - et comme par hasard, ce sont les mêmes parlementaires qui sont ici aujourd'hui parce que, finalement, il n'y a pas de hasard - c'est nous réinterroger et surtout essayer d'avoir d'autres méthodes de travail, arriver ici avec des sujets comme le vieillissement de la population, l'empreinte carbone, le *cloud computing*, et se dire que ce sont des évolutions sociétales qui amènent de nouvelles technologies ou sur lesquelles des nouvelles technologies auront un impact.

Nous, en tant que politiques, nous ne devons pas devenir des experts, ce n'est pas le but. Au contraire, il faut d'ailleurs que l'on fasse vraiment attention à ne pas tomber dans le jargon. On le fait déjà beaucoup trop en tant que politiques. J'ai d'ailleurs oublié de le dire aux intervenants de ce matin: ce n'est pas toujours évident d'appréhender le vocabulaire technique, mais c'est un peu logique quand on est expert et spécialisé dans un domaine d'en user. Nous, nous ne devons pas le devenir, mais par contre, on va devoir prendre des décisions qui vont avoir un impact par rapport à la société concernant ces nouvelles technologies en rapport avec ces évolutions de la société.

Je trouvais donc important de le signaler, ici, et de voir un peu comment tu peux réagir par rapport à cela.

Ce qui me frappe aussi, et ce qui m'intéresse par rapport à l'économie de la créativité dans un programme comme Creative Wallonia, c'est que l'on parle d'une société de plus en plus individuelle, de la concurrence, de la compétitivité entre entreprises. Moi, ce n'est pas ce que je ressens dans le cadre de Creative Wallonia.

Que ce soient les *coworkers* que j'ai pu rencontrer dans l'espace Connexion ou même les différents projets que je connais, ce sont, au contraire, des individus qui ont envie de travailler ensemble, qui ne sont pas dans une logique concurrentielle - cela a été dit ce matin -, mais plutôt de complémentarité et donc, ce sont des valeurs qui me correspondent évidemment et sur lesquelles je veux bien m'appuyer par rapport à l'économie. Je suis économiste à la base, je n'ai donc pas

de problème vis-à-vis de l'économie, mais il y a une certaine économie qui ne me convient pas et une autre qui me convient certainement. C'est d'ailleurs pour cela que j'insiste par rapport à l'économie sociale.

Cela veut donc dire que, avec des processus de cocréation, de codesign, grâce à ce mode collaboratif, on arrive à avoir d'autres logiques intégrées au niveau de l'économie et je trouve que c'est très important aussi de communiquer là-dessus, comme tu l'as dit. Finalement, c'est un développement économique qui est vraiment centré sur la personne humaine. Je trouve cela très positif.

Je voudrais également avoir ton avis – parce que je n'ai pas eu l'occasion de poser la question ce matin, il y avait beaucoup d'intervenants, il y avait six intervenants, et donc, après, on avait également pas mal de choses à faire en commission, notamment des interpellations sur l'industrie liégeoise qui sont aussi importantes par rapport à des familles en difficulté – sur la viabilité financière de ces structures parce que, comme tu le dis, il y a des financements publics pour Boost-Up, pour NEST'up, et cela, c'est quasiment un modèle unique au niveau européen ou, en tout cas, au niveau mondial. À un moment donné, ce sont quand même des espaces qui ne vont peut-être plus avoir les subsides. Est-ce qu'au niveau d'un espace *coworking*, on peut arriver à viabiliser ce type de projet ? As-tu déjà été impliqué dans des projets qui permettaient cet aspect-là des choses, qui permettaient d'avancer là-dessus ?

Je terminerai sur un témoignage de ce matin qui m'a semblé vraiment très pertinent, celui de Ben Piquard concernant les stagiaires.

En fait, ce qui se passe, c'est que, forcément, ce sont un peu à chaque fois des *works in progress*. On sent vraiment qu'il y a une telle ouverture, une telle volonté de sortir du cadre dans l'économie de la créativité et dans les différents projets pilote qui sont mis en place par le Gouvernement wallon et, singulièrement, par le Ministre Marcourt, que l'on sent qu'en cours de route des choses émergent et cela permet d'améliorer la situation.

Il expliquait que, au niveau du Microsoft Innovation Center, il y avait de plus en plus d'entreprises qui prenaient des stagiaires pendant une période déterminée – je ne me rappelle plus laquelle – et finalement, ces stagiaires pouvaient acquérir une expérience assez pointue. Les entreprises, et notamment de petite taille, bénéficiaient de tout le *know-how* et de toute l'infrastructure à la fois intellectuelle et matérielle du Microsoft Innovation Center. Elles étaient même prêtes à payer un peu pour cela - pas des prix extraordinaires -, mais cela pouvait déjà convenir à des stagiaires qui étaient quand même contents d'être payés. Ce type d'outil finissait par être vraiment intéressant et pertinent. Je m'étais donc dit qu'il fallait que je partage ce témoignage cet après-midi parce que je trouvais cela

assez intéressant. Est-ce un modèle qui existe à Montréal ?

Encore merci pour l'accueil à Montréal. On espère qu'ici, au Parlement wallon, l'accueil est quand même bon, dans nos conditions de visioconférence. En tout cas, on y est parvenu et je voudrais également vraiment saluer à cet égard les services du parlement parce que ce n'est pas toujours évident de se dire que l'on entre dans des nouvelles technologies, mais voilà, on l'a fait et encore bravo pour les services d'avoir réussi cela.

J'attends tes réponses. Le président de la commission veut également te poser des questions et te proposer de répondre aux questions ensemble, si cela te convient.

M. le Président. - Voilà, si vous voulez bien, on va regrouper nos interventions.

M. Simon, professeur à HEC-Montréal. - Je suis à votre écoute.

M. le Président. - J'étais assez intéressé.

Quand vous avez démarré votre intervention, vous avez indiqué combien l'économie créative se situait aussi dans une transition entre l'économie industrielle un peu classique, traditionnelle, et puis une économie de service. Une des leçons qu'en tout cas un certain nombre d'économistes et d'observateurs de la vie économique – et je ne suis pas loin de partager cette leçon – ont retenu de la crise financière qui s'est déclinée sous toute une série d'autres formes de crises d'ailleurs depuis 2008, c'est justement que nous avons peut-être, à certains égards, oublié un peu trop souvent et dans un un nombre de régions de nos territoires, la nécessité d'avoir une économie ancrée dans le réel, dans les besoins de la population et donc, d'avoir une économie de production également et pas uniquement une économie de service, comme d'ailleurs l'a singulièrement démontré la crise de 2008, avec les services financiers, mais pas uniquement.

On a d'ailleurs vu – et c'est un bel exemple –, au Royaume-Uni qui a très fortement développé ce type d'économie, qu'une certaine fragilité qui n'avait pas été décelée jusque-là était pertinemment visible.

Je voudrais donc que l'on puisse revenir sur cette notion d'économie créative qui serait, au fond, une économie de service. Il me semble que ce serait un peu limité. Or, vous avez, dans un autre morceau de votre exposé, indiqué combien, à travers les 15 secteurs que vous aviez identifiés – vous ne les avez pas tous cités, mais on en a entendu quelques-uns – il y a des productions de biens de service.

Je veux aussi lier cela – j'ai à cet égard déjà interpellé les autres orateurs ce matin en disant qu'il y a quand même un certain nombre de défis émergents qui sont des déclinaisons de cette crise – au défi climatique, bien entendu, mais aussi à la question de la raréfaction des ressources et donc également à l'augmentation du

coût des matières premières avec, par ailleurs, des montagnes de déchets importantes où l'on a des ressources à identifier.

On a donc besoin, là, de réorienter nos économies vers d'autres formes, non plus simplement de réflexion, mais de réellement production. Vous avez aussi le défi du vieillissement de nos populations qui crée un certain nombre de besoins, me semble-t-il et, en même temps, on a, en tout cas nous, en Wallonie et à Bruxelles et dans d'autres régions d'Europe, parce qu'il y a aussi les fruits – et je le dis avec un mot positif – de l'immigration des années 60, un renouveau, un rebond de natalité qui est assez important et qui va offrir d'ailleurs un certain nombre de nouveaux défis.

Entre autres - c'est un défi qui est essentiel -, la question de la participation du plus grand nombre au fruit.

J'hésite à dire le mot de la croissance, mais en tout cas, du bénéfice de notre économie.

Il me semble que, là, il y a – c'est en lien avec un certain nombre d'éléments que vous avez donné – la nécessité d'avoir une économie qui continue à être forte, qui ne fasse plus que ce qu'elle fait aujourd'hui, qui soit redistributrice, non pas dans l'image classique de l'état providence, mais en tout cas, dans une exigence sociale et même sociétale de partage des bénéfices et de l'activité.

Une crainte que j'ai par rapport aux exposés entendus depuis déjà quelques jours sur cet enjeu de l'économie créatrice, c'est que cela ne soit, au fond, que l'activité particulière d'élites, en termes de formation, d'élite universitaire, d'élite intellectuelle, voire d'élite économique. Il y a là, me semble-t-il, un enjeu qui est tout à fait important, d'autant que l'on sait que – c'est l'analyse systémique qui nous a montré cela depuis pas mal d'années – l'homéostasie, la résistance aux changements, sont quelque chose de très puissant.

Quelles sont les stratégies que l'on pourrait développer, non seulement pour que l'on ait de la participation, considérant qu'une certaine partie de la population vit aujourd'hui dans la crainte. Ma collègue évoquait un débat que nous avons eu ce matin sur la sidérurgie liégeoise en grand danger. Cela représente des milliers d'emplois, donc des milliers de familles qui sont en situation difficile. Aborder ces enjeux, aujourd'hui, apparaît à la fois pour certains comme un espoir, mais il n'est pas si évident, me semble-t-il, que ce soit le cas.

La provocation que je vous fais pour vous faire réagir avec une question précise porte sur ces enjeux sociaux et sociétaux.

Au fond, en termes d'opérationnalité, vous avez vous-même évoqué la nécessité de passer de quelque chose qui est peut-être encore assez modeste en termes

quantitatifs aujourd'hui - même s'il ne l'est pas en termes qualitatifs - à quelque chose de plus systématique, de plus répandu.

Quelles sont les stratégies que l'on pourrait mettre en place en même temps, car il me semble que ce qui est intéressant dans la question de l'innovation et de la créativité, c'est que l'on ne s'arrête pas: en même temps que l'on commence à réfléchir à des choses nouvelles, on réfléchit déjà et on travaille déjà à l'étape suivante.

Voici les quelques provocations que je vous envoie sous forme de questions. Je voudrais terminer ceci en remerciant, moi aussi, pour l'effort particulier qui a été fait aujourd'hui, nos services. On a parfois un certain nombre de critiques qui viennent en disant: « En Wallonie, on est parfois un peu en retard ». Le personnel de notre parlement montre que ce n'est pas le cas et que nous pouvons être à la pointe. Il faut l'en féliciter, l'en remercier.

La parole est à M. Simon.

M. Simon, Professeur à HEC-Montréal. - Merci beaucoup, je tenais à souligner l'efficacité de vos services et à remercier M. Piérard pour l'accompagnement dans cette interaction avec le Parlement wallon.

Voilà beaucoup de questions. Je ne prétends pas avoir des réponses à tout cela, je ne suis qu'un modeste professeur d'université.

Je vais peut-être partir des derniers commentaires.

Il est clair qu'il faut réserver une grande méfiance vis-à-vis du positionnement parfois un peu élitiste de cette économie créative.

Certain gourou, dont Richard Florida, avec ses travaux sur les îles créatives, la classe créative, ont parfois, sur ce point de vue, une lecture assez critiquable en voyant l'économie comme une économie de l'artiste qui a réussi, du consultant et de l'analyste financier, pour lesquels il faudrait aménager des cafés, des espaces urbains plutôt agréables.

Là-dessus, il faut effectivement penser un peu autrement et réfléchir cette économie autour des défis qui ont été mentionnés, le défi de l'économie créative qui relève d'un thème que j'évoquais un peu plus tôt, de l'intégration d'une logique économique, mais aussi d'une logique sociale et d'une logique environnementale. De ce point de vue là, on peut tout à fait être créatif pour essayer de répondre à deux questions en même temps.

Dans une économie de la production, la créativité, aujourd'hui, vise à répondre à de véritables besoins mais aussi à intégrer la logique environnementale. On a, à Montréal, une grappe aéronautique très active qui réfléchit depuis quelques années à la perspective de l'« avion vert ». Des gens qui sont dans l'univers de la

production, de la conception, certes, mais aussi de la production industrielle.

J'ai eu l'occasion récemment de visiter les usines de bombardiers. On est à la fois entre la salle d'opération et le garage, en quelque sorte. Des gens sont dans la production, ont des réflexions, aujourd'hui, qui sont profondément ancrées dans les stratégies environnementales du point de vue du bruit, des matériaux, des perspectives de recyclage, de la consommation de carburant. Cela fait partie effectivement de cette réflexion sur l'économie créative.

Je ferais le lien en jouant un peu à saute mouton avec le commentaire de Mme Kapompolé sur l'économie sociale. L'un des défis, aujourd'hui, naît de ces enjeux, qui sont liés à l'intégration et à la participation.

Si l'économie créative reproduit des modes d'exclusion tels qu'on les a connus et tels qu'on les connaît encore, cela revient tout simplement à dire qu'elle est hors de son essence. Son essence, c'est de dire que nous avons collectivement un potentiel que l'on va devoir essayer d'actualiser de façon collaborative. Cela fait un peu formule, mais c'est ce que l'on retrouve dans les perspectives de coworking et d'entrepreneuriats de plus en plus collaboratifs.

Nous sommes en train de réfléchir aussi avec nos collègues, à HEC, à des raisonnements autour de l'entrepreneuriat qui arrête de glorifier l'individu entrepreneur pour plutôt mettre de l'avant des perspectives de collectifs entrepreneuriaux.

C'est une réflexion assez délicate, cela donne des modèles d'incitation classique, où on ne finance plutôt à l'origine des projets individuels, mais nous allons devoir réfléchir à des collectifs qui portent deux entrepreneuriats. De ce point de vue là, l'économie créative si l'on veut garder ce label-là, c'est aussi d'essayer de pointer assez précisément du doigt un certain nombre d'enjeux, comme vous l'avez fait.

Pour l'enjeu environnemental, celui né de la dimension sociale, il y a peut-être, là, un rôle aussi important de la puissance publique en disant : « nous n'avons pas toutes les réponses, mais voici les trois, quatre, ou cinq grands enjeux sur lesquels nous allons être amené à travailler et pour lesquels il nous faut des moyens volontaires ».

Il y avait beaucoup de choses dans vos questions, pour essayer d'apporter un élément de réponse aussi sur la question de la viabilité de ces initiatives, le modèle de TechStars aux USA, et les modèles d'accompagnement de start-ups, il vise aussi à faire en sorte que chacune des start-ups qui auront été accompagnées, si elles réussissent, reversent littéralement une partie de leurs profits durant l'accompagnement des autres start-ups.

C'est un peu le modèle de Microsoft Innovation

Center. Les grands ont aussi une responsabilité vis-à-vis des petits, mais ce doit être une responsabilité bien pensée.

Pour prendre un exemple local qui n'est pas loin de vous, le jour où Phillips a littéralement déraciné à Eindhoven sa recherche et développement pour en faire une espèce de *living lab* ouvert vers le public, qui accompagne aussi les projets entrepreneuriaux, l'idée pour Phillips, c'était de rendre à sa communauté mais aussi de s'alimenter de la créativité de sa propre communauté.

Sur la viabilité, nous avons, à Montréal, plusieurs espaces de coworking qui vivent relativement bien sans intervention publique, ou quasiment sans subventions publiques.

C'est aussi quelque chose de possible, qui demande à travailler sur la monétisation des services, mais aussi sur la solidarité qui va naître après. Les entreprises qui sortent de cet espace de coworking redonnent quasi systématiquement en disant : « Voilà, nous avons profité de ce service-là, à nous d'essayer, maintenant, de les accompagner ».

Je n'ai pas réponse à tout, mais sur la question du vieillissement, pour nous, c'est un enjeu très clair, à savoir le vieillissement et son corolaire de l'intégration des nouvelles générations de deuxième et troisième génération immigrées. Nous disons des choses à peu près équivalentes au Québec, une initiative que nous portons, par exemple, en interaction avec des partenaires de la communauté lilloise et toute une réflexion en codesign et cocréation sur le design au service du handicap, mais aussi au service du maintien à domicile.

Quand vous mobilisez les designers et que vous les faites réfléchir, avec des firmes d'ameublement, sur comment réaménager une salle de bain ou une cuisine, vous vous rendez compte qu'il y a, là, un potentiel de marché tout à fait intéressant, tout à fait important.

Il ne faut pas négliger non plus que c'est cette génération vieillissante est la génération des *baby-boomers*. Chez nous et en Europe, ce n'est pas la génération la plus pauvre. C'est celle qui va avoir une retraite et qui aura encore un peu de moyens. Donc, on peut faire converger, différents talents, différents intérêts autour de cette question, développer des modèles d'artères rentables et qui rendent service, au total, à la communauté. Il s'agit, effectivement, de penser un petit peu autrement.

Je reviens sur ces questions-là. J'émettrai juste un petit éclairage sur la question de l'individualisme. Cette nouvelle économie – et je vais faire du très très mauvais Malraux – sera collaborative ou ne sera pas, sera ouverte ou ne sera pas.

Le commentaire que je faisais sur l'entrepreneuriat,

de ce point de vue là, est très clair. Nous devons réfléchir ces modèles, qui sont des modèles de cocréation, et introduire des dynamiques de solidarité dans ces équations qui ne sont, finalement, pas si antinaturelles et antiéconomiques que cela. Les études que nous avons développées sur l'écosystème créatif de Montréal, en particulier sur les industries culturelles de Montréal, montrent que, dans les situations où le financement public se tarit ou se réduit progressivement, ce sont les solidarités locales qui permettent à des projets comme le Cirque du Soleil d'émerger, mais aussi après coup, qui font que le Cirque du Soleil va cofinancer le Cirque Éloïze - qui un peu la P.M.E. montante - et qu'ainsi, le Cirque Éloïze et le Cirque du Soleil vont cofinancer des initiatives comme Les sept doigts de la main qui sont un petit peu les *outsiders* du moment dans le *cluster* cirque. Ces dynamiques sont aussi des dynamiques de solidarité.

Dernier commentaire, en revenant à la première question de Mme Kapompolé sur la formation. Il y a urgence, j'insiste, à penser cette formation à l'économie créative, non seulement au niveau universitaire, mais au niveau préuniversitaire. Là, nous ne prêchons pas, au Québec par exemple, parce que nous ne sommes pas forcément très bons pour ces questions-là, mais c'est un discours plus personnel. Je suis convaincu qu'il est nécessaire d'introduire relativement tôt une réflexion sur ce qu'est la gestion dans les écoles, une dynamique telle que la gestion de projet, la gestion de projet collaborative, mais aussi d'introduire une formation de ce qu'est un modèle d'affaires et des enjeux de monétisation dans le milieu de la culture par exemple.

J'interviens très régulièrement dans le milieu de la culture au Québec, nous accompagnons, depuis plusieurs années, avec certains collègues d'HEC, tout un travail sur le développement des capacités de gestion des acteurs du milieu de la culture. En effet, il ne suffit pas d'avoir des capacités créatives, encore faut-il être capable de les faire advenir. Là, il y a un défi tout à fait conséquent qui demanderait, par exemple, de réfléchir à la déclinaison d'initiatives, comme ID-Campus, dans le milieu des entrepreneurs culturels, par exemple.

Alors, là-dessus, je n'ai pas beaucoup de réponses, mais on se rend compte qu'il y a de véritables enjeux et que, de ce point de vue là, la puissance publique, mais aussi les universités, pourraient jouer un rôle assez intéressant.

Je ne suis pas convaincu d'avoir répondu à tout. Il y avait beaucoup de questions et je n'ai pas réponse à tout.

Peut-être un dernier point sur la question du passage à l'échelle. L'initiative Creative Wallonia, il faut le reconnaître - vous l'avez souligné -, est très jeune, même si elle a déjà produit beaucoup et, de ce point de vue là, c'est tout à fait intéressant et impressionnant.

Je pense qu'il faut réfléchir aussi à un passage à

l'échelle progressive en disant : « Comment l'initiative que l'on aurait portée à Namur pourrait-elle se porter, en même temps, à Mons, à Liège, à Charleroi ? Comment ces initiatives pourraient-elles se multiplier à partir des bases de succès » ? Je pense qu'il est aussi important de réfléchir à bien construire sur les succès - il y en a eu plusieurs - et puis y aller progressivement, c'est certain.

Cet automne, nous serons donc, en partie, mobilisés avec vous dans ces réflexions-là et je pense qu'il faut surtout « socialiser » la réflexion, partager, bien identifier les axes d'intervention et puis construire ensemble.

M. le Président. - Je ne peux que vous remercier pour ces propos qui s'ils ne répondent pas à tout, je pense, brassent l'ensemble des questions et des évocations qui ont été faites par les parlementaires.

La parole est à Mme Kapompolé.

Mme Kapompolé (PS). - Juste pour saluer et remercier vraiment M. Laurent Simon pour son intervention, pour les réponses qui ont pu être apportées, pour son apport au débat parce que, en fait, le débat est loin d'être fini en commission parlementaire. Il faut savoir que, forcément, comme tout ce qui est auditions, il y a un rapport qui est réalisé par la suite et donc cela veut dire que, sans doute, avec les collègues, nous allons rebondir sur les différentes idées émises et continuer le travail. L'important, aussi, c'est que ce projet, qui est une forme de laboratoire wallon, soit vraiment, peut-être dans le cadre de la prochaine législature, un projet de plus grande envergure encore. L'idée est aussi de capitaliser sur les succès, les bonnes pratiques.

Je voulais aussi dire que, ce matin, M. Verbeke de NEST'up parlait de l'idée de travailler la créativité chez les plus jeunes parce qu'il expliquait à quel point la société nous formate de façon telle que notre potentiel créatif, qui est totalement inné, diminue et l'idée est justement de continuer à le rendre fertile, en tout cas, de continuer à le conserver.

Il avait pas mal d'idées assez intéressantes et, encore une fois, avec les différents intervenants, HEC-Montréal, NEST'up, MIC, je pense que l'on va vraiment travailler sur le long terme parce que cela me semble vraiment pertinent et je crois que je ne suis pas la seule à le penser.

Encore merci et à très bientôt, à l'automne.

M. le Président. - La parole est à M. Simon.

M. Simon, professeur à HEC-Montréal. - Un dernier commentaire, un petit peu en réaction. Là aussi, je crois qu'il y a des défis, une volonté de construire beaucoup de choses et de tisser encore plus de liens entre ces initiatives, localement, mais aussi d'être capables de continuer à tisser des liens, comme vous l'avez fait, avec non seulement des pays voisins, ce que nous faisons à

Montréal, mais avec d'autres initiatives dans le monde entier. Je pense que c'est en développant ces liens-là que l'on développe aussi une meilleure compréhension de ce que l'on fait, que l'on est capable de s'inspirer aussi de succès à l'extérieur, d'être inspirant pour les autres et de continuer à construire ensemble.

Alors, bâtir ensemble, c'est ce que je vous souhaite et je vous remercie infiniment d'avoir pris le temps de m'écouter sur ces questions.

M. le Président. - C'est nous qui vous remercions.

Si nous étions 300 ici, vous auriez une salve d'applaudissements, mais le cœur y est, en tout cas, dans le chef de ceux qui sont présents.

Je souhaite conclure ceci en vous remerciant et en confirmant le fait qu'effectivement nos travaux ne sont pas terminés pour autant, bien entendu, et tout cela va évidemment non seulement nourrir le travail des parlementaires présents, mais je pense que l'on arrivera aussi à convaincre un certain nombre d'absents de tout l'intérêt de ce qui est fait ici, de ce qui est échangé.

Merci encore pour votre apport par ce moyen tout à fait moderne, peut-être un peu frustrant par rapport à la chaleur humaine, mais en tout cas, tout à fait efficace, d'interagir.

M. Simon, professeur à HEC-Montréal. - Merci beaucoup.

M. le Président. - Chers collègues, à moins qu'il n'y ait d'autres éléments à ajouter, je vous propose de terminer ici nos travaux.

La parole est à Mme Kapompolé.

Mme Kapompolé (PS). - Je pense à l'aspect jargon.

Il est vraiment important, lorsque l'on fait venir des personnes qui sont des experts dans leur domaine, de leur demander, de façon tout à fait polie, d'utiliser – et je suis sûre que notre secrétaire de commission le fera – un langage le plus didactique et clair possible. Je pense que c'est faisable.

Il est vrai que ce qui est aussi particulier, c'est que l'on est vite dans un vocabulaire très anglicisé et, en même temps, c'est très intéressant parce que l'on voit qu'il y a un réel effort en Wallonie par rapport à l'anglais, que ce soient les jeunes de Jellycube ou les différents intervenants porteurs de projet. Ils se mettent quasiment tous à l'anglais parce que c'est un préalable. C'est une très bonne chose pour nos langues en Wallonie.

Cependant, d'un autre côté, je me demande comment trouver le bon équilibre, Monsieur le Président, pour que les débats soient les plus accessibles possible. C'est une réflexion que je voulais faire.

M. le Président. - C'est une excellente réflexion, sans vouloir y répondre à votre place, c'est aussi dans l'échange entre les différents intervenants que les choses peuvent se réguler. On peut toujours demander - c'est l'expérience qui l'a démontré - à des experts de faire oeuvre pédagogique. Même si l'intention y est, malgré tout, la tendance d'utiliser le jargon est présente et c'est vrai pour tous les métiers.

Chaque métier a son jargon, que ce soient les métiers les plus manuels comme les plus intellectuels, c'est le cas d'ailleurs. Donc, votre intervention a tout son sens dans l'interaction que nous allons pouvoir avoir avec eux. C'est à travers des clarifications du type: « Ce mot-là que vous utilisez, quel sens a-t-il? Parce que moi, je ne le perçois pas nécessairement ainsi »; que l'on peut effectivement faire évoluer cela, vous avez raison c'est un vrai enjeu.

La ârole est à Mme Kapompolé.

Kapompolé (PS). - Concernant les prochaines réunions, on le voit, ce n'est pas évident d'avoir nos collègues à certains moments de la journée ou de la semaine. Donc, je réitère ma demande: pas d'audition le jeudi; essayons de tenir les auditions plutôt en matinée - tant pis si c'est plus contraignant par rapport aux horaires -, mais voit le résultat possible en après-midi; enfin, je proposerai que les gens qui ne peuvent pas être auditionnés le matin nous envoient un petit rapport ou une petite synthèse, que l'on verserait au dossier. Je ne sais pas si c'est faisable de faire cela sans avoir vraiment auditionné la personne formellement. Je pense à Eric Lardinois qui a développé, en partenariat avec la Faculté polytechnique à l'UMons, le management de l'innovation et je pense que ce qu'il a à dire est assez intéressant. Il travaille avec le Jura suisse, sur des modèles éducationnels que l'on pourrait reproduire ici. Son apport est intéressant, mais il ne pourra pas venir. Ou alors, il viendra un jour qui ne nous conviendra pas et je pense qu'il ne faut pas le faire venir pour rien. Je m'étais dit, au moins que l'on pourrait lui demander un rapport, une synthèse.

M. le Président. - Je pense que le Secrétaire de commission a pris note de votre demande. Ceci dit pour l'audition de cet après-midi, il y a la question du décalage horaire qui s'impose à nous tous. On n'allait pas non plus demander à quelqu'un de se lever à deux heures du matin pour pouvoir travailler avec nous ce matin. Il y a aussi ce type de contraintes qui s'impose à nous. C'est la nature même de notre planète.

M. le Président. - Je vous propose de conclure ces travaux pour aujourd'hui.

L'ordre du jour étant épuisé, la commission est levée.

La séance est levée à 15 heures 02.

LISTE DES INTERVENANTS

M. Philippe Chèvremont, Directeur du centre d'innovation et d'entreprise Héraclès et Président de Switch Coworking
Mme Christine Defraigne, MR
M. Michel de Lamotte, cdH
M. Pierre-Yves Gilson, co-Fondateur et gérant de La Forge – Coworking
Mme Anne-Catherine Goffinet, cdH
M. Stéphane Hazée, Ecolo
Mme Joëlle Kapompolé, PS
M. Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Économie, du Commerce extérieur et des Technologies nouvelles
M. Gilles Mouyard, MR
M. Christian Noiret, Ecolo
M. Alain Onkelinx, PS
M. Ben Piquard, Directeur de Microsoft Innovation Center
M. Sébastien Pirlot, Vice-Président
M. Florent Schirrer, co-gérant de Jellycube studio
M. Laurent Simon, professeur à HEC-Montréal
M. David Valentiny, Directeur de ID-Campus
M. Olivier Verbeke, Directeur général de NEST'up
M. Bernard Wesphael, Indépendant

ABRÉVIATIONS COURANTES

ARTEM	art, technologie, management
ASBL	Association Sans But Lucratif
ASE	Agence de Stimulation économique
AWT	Agence wallonne des Télécommunications
CETIC	Centre d'Excellence en Technologies de l'Information et de la Communication
FEDER	Fonds européen de développement régional
KIKK	festival international des cultures numériques et créatives
IT	Information technology
MBA	Maîtrise en administration des affaires (<i>Master of Business Administration</i>)
MIC	Microsoft Innovation Center
OFFF	International Festival for the Post-Digital Creation
P.M.E.	petite et moyenne entreprise
RTBF	Radio-Télévision belge de la Communauté française
SOGIPA	Société Wallonne de Gestion et de Participations S.A.
SPI	Agence de développement économique pour la Province de Liège
TBA	Technological Business Accelerator
TGV	Train à Grande Vitesse
UCM	Union des Classes moyennes
ULB	Université libre de Bruxelles
Ulg	Université de Liège/Gembloux/Arlon
Umons	Université de Mons
WSL	incubateur wallon des Sciences de l'ingénieur