

**Journée des entreprises en croissance**  
**Union Wallonne des Entreprises**  
**16 octobre 2007**  
**Discours de Jean Stéphane à l'Assemblée générale**

Mesdames et messieurs,

Cette année, nous sommes à la mi-législature du Gouvernement wallon, c'est pourquoi l'accent a été principalement mis sur du concret par le biais d'ateliers pour une expression forte du monde de l'entreprise. Le thème choisi cette année : 12 propositions concrètes pour favoriser les entreprises en croissance en Wallonie.

Pourquoi la croissance des entreprises en Wallonie est-elle importante ? Il n'y a pas de définition scientifique ou consensuelle de l'entreprise en croissance. Innover, créer de l'emploi, s'internationaliser me semblent être des critères déterminants pour décrire la croissance. Les entreprises à forte croissance ont aussi des handicaps : trop petites (14 personnes contre 8 pour la moyenne des sociétés), peu actives dans les secteurs à fort potentiel de croissance (biotechnologie, informatique, etc.) et peu tournées vers l'exportation. Pourtant, le poids et le rôle des entreprises wallonnes dans la croissance globale de l'économie mérite notre attention. Près de deux emplois nets sur trois créés par les entreprises entre 1998 et 2004 l'ont été au sein des entreprises en croissance.

Pourquoi ais-je demandé à l'UWE de se focaliser sur ce thème ? C'est lié à mon expérience personnelle. Lorsque je suis arrivé en 1974 dans la société pharmaceutique RIT à l'époque, 50 personnes travaillaient dans la division vaccins. Un peu plus de 30 ans plus tard, GlaxoSmithKline Biologicals est devenu le siège mondial des activités de recherche, de développement et de production de vaccins du groupe multinational

GSK, employant pas moins de 5400 personnes en Belgique, répartis sur nos différents sites. GSK Biologicals a près de 9000 personnes au niveau mondial.

Ayant posé un regard lucide sur la situation en Wallonie, je peux expliquer la croissance de GSK Biologicals par plusieurs facteurs internes et externes qui sont soit généraux et applicables à toute entreprise en croissance, soit directement liés à notre activité.

Quels sont les clefs du succès et les enjeux actuels des entreprises en croissance ? Quelles sont les recettes de la réussite, les défis à relever et les obstacles à surmonter ?

*Nous en relevons 6 facteurs essentiels :*

## **1. FAIRE DES CHOIX STRATEGIQUES IMPORTANTS :**

Les investissements sont toujours limités dans toute entreprise, peu importe sa taille. Tout au long de la vie d'une entreprise, il convient d'oser faire des choix, d'oser abandonner des projets et de se focaliser sur les priorités pour être le meilleur dans ses activités au niveau européen ou mondial.

## **2. FAVORISER UNE SOCIETE DE LA CONNAISSANCE EN :**

### **a) Maintenant le vivier des compétences :**

Permettre aux employeurs de continuer à trouver des compétences représente pour nous un enjeu majeur pour l'avenir. Cela nécessite une transformation du système éducatif qui souffre d'un trop grand cloisonnement entre les entreprises et les écoles. Les jeunes scientifiques

manquent encore de bases essentielles de gestion, d'économie et de l'esprit d'entreprendre dans leur cursus.

Par la suite, c'est aussi en stimulant la formation permanente que chacun demeure employable. Une formation adéquate doit être entendue au sens large et englober l'enseignement, la formation professionnelle et la formation continue, l'enseignement reste un défi majeur dans notre région.

**b) S'entourant de main d'œuvre qualifiée et ouverture vers l'extérieur :**

- Nous devons nous efforcer de toujours rester ouverts vers l'extérieur. On n'apprend pas uniquement dans les livres. J'insiste beaucoup sur le décroisement. Beaucoup d'entreprises ne grandissent pas car elles se regardent trop en interne. Il faut arrêter de croire que tout peut être assumé en Belgique par des Belges et à l'intérieur de l'entreprise.

Plusieurs entreprises font déjà appel à des travailleurs étrangers et très diplômés. GSK Biologicals engage 3 à 4 personnes par jour et notamment des profils assez atypiques - recherche fondamentale, responsable d'études cliniques,... - que nous ne trouvons pas en Belgique. Nous privilégions les compétences et allons les chercher là où elles se trouvent. Nous comptons plus 40 nationalités. Certaines lourdeurs fiscales continuent encore à freiner l'accueil.

- Notre entreprise gère en permanence plus de 50 collaborations scientifiques de partenariats de R&D à travers le monde.

<b>3. OUVERTURE AUX MARCHES INTERNATIONAUX</b>
--

Que veut dire mettre l'accent sur les entreprises wallonnes en croissance ? Nous savons, par le biais de plusieurs études, que la taille moyenne des entreprises en Wallonie est plus petite qu'en Flandre. Les

raisons à cela sont d'une part que les PME wallonnes sont plus jeunes et, d'autre part, qu'elles n'ont bien souvent pas encore essayé totalement de se développer au niveau international. Or avec les techniques modernes de communication, il est possible pour nos entreprises de développer leur marché, d'abord au niveau belge, et ensuite aux niveaux européen et mondial. C'est capital pour une PME de se développer hors de nos frontières à l'heure actuelle.

Bien entendu, certains facteurs existent qui empêchent que les entreprises croissent encore plus vite et se développent davantage : législation complexe, présence syndicale n'incitant pas à grandir, etc. Pourtant il y a un moyen de surmonter ces obstacles et j'en viens au facteur suivant :

#### **4. CROIRE A LA FORCE DES PARTENARIATS**

Une formule très productive est celle proposée par l'UWE aux PME qui consiste à s'orienter vers l'exportation en « grappes d'entreprises ». Dans le même esprit, on a lancé en Wallonie la politique des clusters, puis celle des pôles de compétitivité. Les patrons francophones sont peut-être encore un peu trop timides pour se lancer dans des collaborations avec les universités et les centres de recherche ou pour essayer de créer un réseau mais il faut dépasser cette réserve.

Je suis convaincu que les entrepreneurs ne doivent pas restés isolés. Par exemple, dans le cadre du pôle de compétitivité Biowin que je préside, on a vu des PME qui ne se connaissaient pas nouer des relations. D'autres ont dépassé leurs appréhensions à entrer en contact avec nous car nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres à différents niveaux et à différentes échelles. Un bon réseau devrait inciter les PME, qui sont le moteur de la Wallonie, à ne pas rester seules et à croître plus vite.

Les universités se parlent et parlent aux entreprises.

Il y a depuis une dizaine d'années un changement de mentalité en Wallonie mais il y a encore parfois un peu de confusion dans le rôle à jouer de chacun des partenaires.

→ Le rôle du politique n'est pas d'offrir des services aux entreprises mais, par contre, il y a beaucoup à faire : outre l'harmonisation de mesures favorables à la création d'emplois et d'entreprises, il y a du travail notamment au niveau de l'éveil des jeunes vers les matières scientifiques et techniques. De grands défis doivent encore être relevés dans le champ de la formation et de l'enseignement. La tâche est énorme et ne sera pas facile. Il s'agit notamment de motiver les directeurs d'école, en veillant à leur donner un maximum d'indépendance, d'autonomie et de responsabilisation.

Les pouvoirs publics jouent un rôle décisif sur le contexte institutionnel dans lequel les entreprises évoluent (fiscalité, législation sociale et environnementale, charges administratives, aides). Il est impératif que les entreprises puissent se reposer sur des pouvoirs publics efficaces, conscients des enjeux de la mondialisation et de la révolution technologique, qui témoignent d'une attitude favorable à l'entreprise. D'une manière générale, le monde politique a compris l'importance des entreprises pour le développement économique et indirectement du social. Le fait d'intégrer un « input » du monde économique dans le choix de certains projets de pôles de compétitivité, par exemple, va vraiment dans le bon sens.

## **5. INNOVER POUR AJOUTER DE LA VALEUR AJOUTEE**

Nous ne pourrions parler d'entreprise en croissance sans parler d'innovation. Et j'insiste également que les meilleures innovations sont transversales entre plusieurs disciplines. Je prends un exemple que je connais bien, celui des ingénieurs qui ont un savoir faire plutôt mécanique

et technique. Nous commençons seulement chez nous à coupler ces compétences à des connaissances scientifiques, ce qui se fait depuis 20 ans aux Etats-Unis.

L'innovation est un facteur clef de croissance pour les entreprises de GSK Biologicals. Nous avons été pionniers dans de nombreux domaines thérapeutiques : c'est la recherche de nouveaux vaccins dont 25 vaccins ont ainsi été développés puis lancés sur le marché depuis notre création. Mais c'est surtout un portefeuille de 25 nouveaux produits à venir dans les 10 prochaines années qui assurera notre futur et notre croissance.

Ainsi, à ceux qui se plaignent que la Belgique est un pays à la main d'œuvre chère, je répète à qui veut l'entendre qu'il faut en Belgique se distinguer par l'innovation, c'est-à-dire faire des produits à valeur ajoutée.

## **6. LE RESPECT DU TRAVAILLEUR ET SA PARTICIPATION AUX RESULTATS**

## **CONCLUSION**

Je pense ainsi avoir dressé un schéma de la philosophie de GSK Biologicals pour assurer sa croissance mondiale. Cette philosophie, je pense permettrait aussi de manière générale d'activer les leviers de la croissance des PME et/ou d'éliminer les freins à la croissance des PME. J'espère avoir couvert une bonne partie des thèmes et enjeux actuels des entreprises en croissance qui ont été développés dans les divers ateliers. Faire des choix stratégiques, société de connaissance, ouverture aux marchés internationaux, partenariats, innovation, respect du travailleur et sa participation aux résultats sont les 6 facteurs clés de succès que je considère critiques pour toute entreprise.

Les 12 propositions concrètes que le groupe de 60 entreprises va recommander seront très pragmatiques et reflètent le besoin des entreprises en croissance.

Il restera encore à mettre en oeuvre le cadre et les mesures qui vont permettre à ces facteurs d'exercer un impact maximal sur le développement des entreprises en croissance tant au niveau régional que belge. Cette étude doit être le point de départ d'une réflexion plus concrète à mener avec les différents acteurs susceptibles d'influencer chacun de ces facteurs.

Espérons que cette synthèse de la réflexion de nos chefs d'entreprise trouve écho auprès de leurs confrères de la presse et autres décideurs économiques, académiques et politiques.