

Un dossier de Madeleine DEMBOUR

*L'Union Wallonne des Entreprises (UWE) a choisi de placer son Assemblée Générale du 16 octobre sous le thème de la croissance des entreprises. Comment élargir le nombre d'entreprises qui connaissent des trajectoires de croissance ? Quels sont les défis à relever ? Les obstacles à surmonter ? Tels sont les thèmes qui vont être discutés le 16 octobre à Liège.*

# Entreprises en

Spécial Assemblée  
Générale de l'UWE  
le 16 octobre à Liège

- Sabine Denis, notre invitée du mois >> 18
- Interview des 3 autres chefs d'Ateliers >> 20
- Interview de Jean Stéphane >> 22
- ACE : le réseau pour grandir >> 24



Il existe en Wallonie des entreprises qui connaissent des trajectoires de croissance impressionnante. Ces champions de la croissance ont un double message à véhiculer :

- D'une part, auprès des autres entrepreneurs, leur témoignage peut constituer une source d'inspiration exceptionnelle.
- D'autre part, auprès du monde politique, elles sont légitimes pour formuler des recommandations concrètes afin de favoriser les entreprises en croissance en Wallonie.

C'est la raison pour laquelle l'Union Wallonne des Entreprises a décidé de placer son Assemblée générale 2007 sous le thème de la croissance des entreprises. Pour préparer cet événement, l'UWE a fait appel à 60 patrons, dont l'entreprise connaît une trajectoire de croissance impressionnante, pour les réunir durant l'après-midi du 16 octobre.

Leur mission ? Echanger leur expérience et lever le voile sur leurs recettes du succès dans le cadre de 4 Ateliers très ciblés :

1. Des collaborateurs idéaux : souplesse et compétence (Sabine Denis)
2. Des patrons ouverts : la «cross-fertilization» (Michel Foucart)
3. Des marchés à prendre : innover dans un marché mondialisé (Jean-Marc Philippet)
4. Des contextes stimulants : des institutions qui ne freinent pas (Serge Verhaegen)

Afin de maximiser l'efficacité de la démarche, l'UWE a associé le monde académique : c'est ainsi que chaque Atelier a été préparé et encadré par un «tandem» composé d'une personnalité académique et d'un chef d'entreprise. ||

### Sabine Denis, notre invité du mois

*Son diplôme universitaire en poche (administration des affaires - ULg), Sabine Denis a débuté sa carrière en scrutant le monde des entreprises et des spin-offs universitaires et ce durant les 6 années passées au «Centre de Recherche PME» du professeur Bernard Surlemont.*

*Au terme de cette période dont elle garde un excellent souvenir, l'envie de passer «de l'autre côté de la barrière» la titille. Elle troque alors son statut de chercheuse contre la responsabilité du département financier et administratif de Mithra Pharmaceuticals. Au sein de cette spin-off de l'université de Liège, elle met en place des tableaux de bord et des outils de gestion.*

*Deux ans plus tard, en mai 2003, elle rejoint Durlém. Seul fabricant d'adoucesseur d'eau en Belgique, cette PME liégeoise permet à Sabine Denis d'entamer une nouvelle expérience en se «frottant» au monde industriel. Maman d'une petite fille de 9 ans, la jeune femme (qui fêtera ses 35 ans dans quelques jours) partage la gestion de l'entreprise avec Antoine Hye de Crom et Richard Lhoest. L'ambition est d'étendre le réseau de distribution de Durlém hors des frontières, en développant les marchés français et espagnols, deux pays à fort potentiel vu le taux élevé de calcaire de l'eau de distribution. D'autres pays, comme l'Italie, le Portugal et certains pays de l'Est font également l'objet d'approches stratégiques.*

## les clés du succès croissance

*Au terme de la journée, quelques mesures très ciblées, jugées essentielles pour favoriser la croissance des entreprises en Wallonie, seront retenues, pour être portées ensuite à la connaissance des Gouvernements régional et fédéral. Ces travaux du 16 octobre constitueront l'un des piliers du plan d'actions que l'UWE entend mener dans les prochains mois autour du thème de la croissance des entreprises. Dynamisme Wallon aura l'occasion d'y revenir dans un prochain numéro.*

## Atelier 1 : Des collaborateurs idéaux : souplesse et compétence

### Sabine Denis : "La responsabilité de faire se révéler les talents"

Sabine Denis est appelée à piloter l'Atelier 1 qui envisagera les moyens d'accroître 1/ La flexibilité sans précarité, 2/ La participation aux bons résultats, 3/ La formation en interne.

Comment se positionne Sabine Denis par rapport à ces thèmes ? Avec un chiffre d'affaires en croissance de 26% sur trois ans, la dimension «flexibilité» est primordiale chez Durlem. "Très concrètement, la flexibilité se matérialise chez nous en termes d'horaires et de fonction. Pour les ouvriers, par exemple, nous utilisons le quota des 65 heures supplémentaires avec précompte réduit, ce qui nous permet de répondre rapidement au marché et de faire face aux besoins ponctuels en production. La flexibilité horaire des employés constitue également un élément de motivation. Avec des principes de base relationnels qui reposent sur la confiance et le professionnalisme, les attentes des uns et des autres se rencontrent et l'objectif commun de mettre toutes nos compétences au service de la satisfaction de nos clients est atteint. Pour ce qui concerne la flexibilité «fonctionnelle», elle est étroitement liée au volet «formation» et sera évoquée ci-après".

Concernant la participation aux résultats, nous pensons qu'il s'agit d'un bel incitant pour la motivation du personnel. "Nous en sommes persuadés. Au-delà de l'aspect purement financier, il est certain que valoriser notre personnel par le biais d'un réel échange lors des entretiens d'évaluation, se soldant par un bonus pour le remercier de l'excellence du travail fourni et de l'attitude professionnelle dont il a fait preuve constitue une grande source de motivation pour lui".

Enfin, pour le volet «formation», la pratique chez Durlem veut que tout le personnel ouvrier entrant au sein de l'entreprise se

forme 4 à 5 mois à l'atelier de production, de manière à connaître le produit de fond en comble. Suivant le profil du nouvel engagé, celui-ci poursuivra sa carrière soit comme technicien après-vente, soit comme ouvrier de fabrication. "Cette manière de procéder nous garantit également une polyvalence maximale, qui nous permet de «rapatrier» les techniciens SAV en atelier lors d'un pic de production, et vice-versa. Cette flexibilité «fonctionnelle» est une véritable force pour nous".

En conclusion, une gestion vraiment efficace des ressources humaines passe, pour Sabine Denis, par l'ouverture, l'assertivité et le dialogue. "Nous avons la responsabilité de faire se révéler les talents, d'accompagner au mieux nos collaborateurs, afin d'évoluer ensemble, de manière individuelle (fonction, compétences) et collective (collaboration optimale entre collègues) pour que tout le monde soit gagnant : le bien-être de chacun au service du bon développement de l'entreprise", conclut la jeune femme. Dynamisme Wallon aura l'occasion de revenir sur tous ces thèmes dans un prochain numéro. ||



© TILT DUREM

#### Durlem

Année de création : 1972

Activités : fabrication d'adoucisateurs d'eau

Effectif : 24

Chiffre d'affaires : 2,06 millions d'euros (2006)

Localisation : Hermalle-sous-Argenteau

Site internet : www.durlem.be

## Atelier 2 : Des patrons ouverts : la «cross-fertilization»

### Michel Foucart : "Un patron seul est un patron foutu"

Cross-fertilization ? De quoi parle-t-on ? En fait cet Atelier a pour thème l'ouverture : aux autres chefs d'entreprise, aux partenariats et à l'expérience extérieure. C'est en effet un levier de croissance prioritaire. Pourtant certains patrons se trouvent très isolés. Le problème n'est pas dans le manque d'opportunités, mais de sortir les patrons de leur bureau ou atelier. Comment favoriser une culture de partenariat, dans une Wallonie où beaucoup de PME fonctionnent encore parfois «à l'ancienne» (c'est-à-dire selon l'adage «pour être heureux vivons cachés») ?

"Pour un patron de PME, la chose la plus rare, la plus précieuse, la plus chère, c'est son temps !", concède Michel Foucart, appelé à piloter cet Atelier. Patron de l'entreprise familiale Technord construite autour de différentes PME actives dans des métiers d'ensemblier industriel, Michel Foucart n'a pourtant pas peur de se frotter au changement : "pour être éternelle une entreprise doit accepter de changer ses produits et ses méthodes. Il est impératif, pour survivre et se développer, de faire rentrer le monde extérieur dans l'entreprise".

Le «monde extérieur», Technord s'y frotte ! Notamment au sein d'Aseptic Technologies à Gembloux, une jeune société qui a conçu à la demande de GlaxoSmithKline Biologicals une machine révolutionnaire pour l'embouteillage aseptique de vaccins, et ce grâce à la collaboration de plusieurs PME wallonnes. L'entreprise tournaisienne est également impliquée dans le projet Nanowall initié au départ du pôle de compétitivité Biowin : "ici aussi le principe est de grouper les compétences, dans ce cas ci celles de PME, de centres de recherche et d'une plus grande entreprise, Magotteaux", détaille Michel Foucart. Partage de

connaissance et confiance mutuelle président aussi au développement d'une application informatique innovante pour le Groupe Nestlé : "ce projet est arrivé suite à la participation d'un de nos collaborateurs à un cluster et la rencontre de l'entreprise Simpartner, avec laquelle nous avons pu développer ce nouveau produit".

Chaud partisan du travail en grappes, Michel Foucart est un des initiateurs de l'asbl Cequal, un partenariat entre l'UWE et le Forem qui a permis à 1800 PME de recevoir une formation à la qualité : "un investissement immatériel, source de pérennité et de croissance pour les entreprises wallonnes". Un même engagement citoyen est à la source de la coopérative d'activités Défi+ qui en 6 ans a pu redonner du travail et de la dignité à plus de 130 personnes, tout en présentant un résultat financier positif et en dégageant une capacité d'autofinancement qui garantit la pérennité du système...

Autant de contre-exemples du «nez dans le guidon» au programme de l'Atelier 2... ||



© Reporters

#### Technord

Année de création : 1987

Activités : ensemblier industriel (groupe familial privé)

Effectif : 300 équivalents temps plein

Chiffre d'affaires : 42 millions d'euros (2006)

Localisation : Tournai, Liège, Lille, Mons

Site internet : www.technord.com

### Atelier 3 : Des marchés à prendre : innover dans un marché mondialisé

#### Jean-Marc Philippet : "La croissance passe par l'innovation"

Le programme de cet Atelier tourne autour de 3 thématiques. Il s'agit principalement de voir comment accroître : 1/ son écoute du marché, 2/ son mode d'innovation et de différenciation, 3/ l'accès au capital à risque pour mieux innover/exporter.

C'est Jean-Marc Philippet qui pilote cet Atelier. Le patron liégeois a repris en 2002 l'entreprise IRM alors au bord de la faillite et y a mené une stratégie de relance. La PME vend aujourd'hui 88 % de ses produits – des systèmes de mesure de précision pour les industries de l'acier et de l'aluminium – à la grande exportation.

Un programme dit de « communication opérationnelle » a été mis en œuvre, afin d'augmenter la notoriété internationale d'IRM Group (13 foires spécialisées en 3 ans, organisation de conférences auprès d'un public ciblé de clients potentiels). "Un gros effort pour une PME, mais indispensable pour comprendre et prospecter activement le marché", explique Jean-Marc Philippet, convaincu également que les PME réussissant à l'international sont celles présentes sur le terrain avec leur propre force commerciale. "Après s'être implanté localement, il faut se donner les moyens de la croissance à venir. Nous n'avons pas hésité à engager un 2<sup>ème</sup> ingénieur commercial dans notre bureau de Pékin, ainsi que 6 techniciens dans le cadre d'un partenariat. Bien entendu, cette décision engendre une augmentation importante des frais de structure. Il se fait qu'en même temps, les aides tombent à zéro. On pourrait imaginer qu'outre l'implantation initiale, la croissance ultérieure des antennes commerciales à l'étranger soit soutenue par un mécanisme d'aide complémentaire..."

Au-delà du commercial, pour Jean-Marc Philippet, il est clair que la croissance passe aussi par l'innovation. IRM Group ambitionne d'ailleurs de commercialiser une innovation majeure

chaque année. Le patron liégeois est demandeur de contacts renforcés avec les chercheurs universitaires. "Nous sommes particulièrement intéressés par les initiatives qui encouragent le rapprochement entre les entreprises et les universités. On peut évoquer, par exemple, un système qui permettrait aux PME spécialisées d'être informées régulièrement des recherches universitaires industrialisables. Pour disposer d'un accès privilégié à ces informations, ces entreprises seraient prêtes à payer un abonnement et, en cas d'accord sur l'industrialisation d'une recherche, seraient redevables de royalties à l'université concernée. Ce type de collaboration existe avec des centres de recherche comme le CRM. Les universités seraient-elles preneuses ?".

Enfin, concernant le financement – troisième volet discuté en Atelier – d'autres pistes seront évoquées, telles qu'entre autres l'aide à la création de joint venture entre grande entreprise et PME innovante portant sur un projet déterminé de R&D industrielle, l'encouragement des particuliers à investir dans les PME de leur région, etc. ||



#### IRM Group

Premier Prix Grande Exportation 2006

Nominé au Prix de l'Innovation technologique 2007

Année de création : 2002 (reprise de l'ex IRM)

Activités : mesure de précision pour la sidérurgie

Effectif : 70

Chiffre d'affaires : 11,8 millions d'euros (2006)

Localisation : Belgique (Alleur), filiales aux USA, Canada, et Chine

Site internet : [www.irmgroup.info](http://www.irmgroup.info)

### Atelier 4 : Des contextes stimulants : des institutions qui ne freinent pas

#### Serge Verhaegen : "Les freins ne suffisent pas à arrêter un entrepreneur"

Au menu de cet Atelier : la fluidité administrative (il faut que ça roule !), la simplification des normes fiscales et sociales et, sans tabous, la question syndicale... Le « pilotage » de ces questions stratégiques est confié à Serge Verhaegen : son entreprise, Bedimo, est située à Wavre et vient de racheter l'usine Richacier à Morlanwelz, un fabricant de mobilier de bureau à structure métallique. Le nouvel ensemble regroupe une quarantaine de personnes et s'assigne l'objectif de doubler le chiffre d'affaires d'ici 2012, notamment par un renforcement des équipes sur le plan commercial et l'abord de nouveaux marchés en Belgique et à l'international.

Serge Verhaegen est passionné par la question de l'entrepreneuriat, en particulier il s'interroge sur les freins à son développement en Belgique et plus particulièrement à la croissance des PME. Sa conviction est qu'"en dehors des freins encore trop présents que sont l'insécurité sociale, fiscale, la responsabilité lourde des dirigeants, les initiatives surprenantes du pouvoir politique, du genre report de quelques mois des paiements de l'Etat à ses fournisseurs..., le premier frein au développement de l'entrepreneuriat est la méconnaissance des possibilités d'entreprendre de la part des jeunes". Certes, Serge Verhaegen constate bien que depuis quelques années et à l'initiative de quelques « locomotives », l'esprit d'entreprise remonte le courant, il arrive dans les écoles, les universités et les écoles supérieures ... de quoi, peut-être donner à des jeunes l'idée de se lancer à l'eau et de développer une activité structurée pour gagner de l'argent.

Mais d'autres freins subsistent, extrêmement difficiles à lâcher : notamment le nivellement par le bas dans l'enseigne-

ment, où "le goût de l'effort et la plaisir du succès sont clairement bannis". Autre difficulté : le fait que l'entrepreneur n'est pas souvent un gestionnaire : "à défaut de changer de métier avec la croissance de son entreprise, il doit un moment accepter de partager le pouvoir et que quelqu'un d'autre que lui fasse avancer son « bébé »".

"L'aspect responsabilité personnelle développé récemment est un nouveau frein qui sera efficace ! Quand on n'a pas droit à la moindre erreur, même à celle des autres ou celle de la conjoncture, on réfléchit à deux fois", lance encore Serge Verhaegen, qui conclut tout de même en disant que, "heureusement, tous ces freins ne sont pas suffisants pour arrêter un entrepreneur et que, s'il peut organiser le développement et la gestion de son projet, c'est gagné !" ||



#### Bedimo

Année de création : 1987

Activités : concevoir, proposer et commercialiser le mobilier de bureau idéal pour optimiser l'espace de travail dans l'entreprise

Effectif : 41 (30 commercial, 11 usine)

Chiffre d'affaires : 5,6 millions d'euros (commercial), 1,5 million d'euros (usine hors commercial)

Localisation : siège commercial à Wavre, usine à Morlanwelz

Site internet : [www.bedimo.com](http://www.bedimo.com)

Jean Stéphane

## Je crois beaucoup à la force des partenariats

Propos recueillis par Madeleine DEMBOUR

**GSK Biologicals est un des plus importants employeurs privés de Belgique et une entreprise leader mondial dans son secteur.**

**Son patron, partisan du franc-parler, est donc particulièrement bien placé pour évoquer le sujet de la croissance des entreprises.**

**Il croit beaucoup à la force des partenariats : un bon réseautage devrait inciter les PME, qui sont le moteur de la Wallonie, à ne pas rester seules et à croître plus vite.**

Patron d'une entreprise qu'il a accompagnée depuis ses débuts pour en faire un leader mondial dans son secteur, Jean Stéphane est une figure emblématique du monde de l'entreprise. Quand il entre en 1974 dans la société pharmaceutique RIT, 50 personnes travaillaient dans la division «vaccins». Aujourd'hui, GlaxoSmithKline Biologicals est devenu le siège mondial des activités de recherche et de développement de vaccins du groupe multinational GlaxoSmithKline, occupant actuellement un peu plus de 5300 personnes sur les sites wallons de Rixensart, Wavre et Gembloux. L'entreprise recrute actuellement 4 personnes par jour et distribue 35 doses de vaccins chaque seconde.

En qualité de Président de l'Union Wallonne des Entreprises de 1997 à 2000, Jean Stéphane a dès son entrée en fonction posé un diagnostic lucide et sans complaisance sur la Wallonie. Il a également proposé une nouvelle vision d'une Wallonie décidée à relever le défi des années 2000, vision défendue inlassablement à tous les niveaux politiques, patronal et syndical, jusqu'au conseil d'entreprise.

Partisan du franc-parler, Jean Stéphane est particulièrement bien placé pour évoquer le sujet de la croissance des entreprises. Son obsession est véritablement d'entraîner dans son sillage le plus de dirigeants et d'entreprises possibles, afin de consolider le tissu économique de sa région mais aussi de consolider les investissements en Belgique.

Cette volonté est à la base des «Ateliers de la Croissance» organisés par l'UWE à l'occasion de son Assemblée générale 2007. L'idée est de réunir une soixantaine d'entreprises qui connaissent des trajectoires de croissance impressionnante, d'une part afin de leur donner davantage de visibilité, et d'autre part afin d'identifier avec elles des recommandations concrètes afin de favoriser les entreprises en croissance en Wallonie.

**Dynamisme Wallon : Vous avez le souci constant de mettre l'accent sur les entreprises wallonnes en croissance. Ne le fait-on pas suffisamment ? Pourquoi ?**

**Jean Stéphane :** *On sait d'après de nombreuses études que la taille moyenne des entreprises en Wallonie est plus*

*petite qu'en Flandre. Il y a deux raisons à cela : tout d'abord les PME wallonnes sont plus jeunes, ensuite elles n'ont bien souvent pas encore essayé de se développer au niveau international. Il faut absolument que nos entreprises développent leur marché, d'abord au niveau belge, ensuite européen, et ensuite mondial. Les techniques modernes de communication permettent de se développer à l'international.*

*J'ai été plusieurs années Président du jury de «l'Entreprise de l'Année», et je voyais défiler dans les dossiers des entreprises que je ne connaissais pas, et qui réussissaient à s'imposer dans les secteurs les plus divers. J'ai donc acquis la conviction qu'il est tout à fait possible pour une PME de se développer hors de nos frontières, mais je me posais la question : que faut-il faire pour que ces entreprises croissent encore plus vite et se développent davantage ?*

*Certes, les freins existent, la législation est complexe, l'administration est lourde les syndicats n'incitent pas à grandir... mais peut-être y a-t-il tout de même moyen de dépasser tous ces obstacles ?*

*Je crois beaucoup à la force des partenariats. Ce que propose l'UWE aux PME, par exemple, c'est-à-dire d'attaquer l'exportation en «grappes d'entreprise», est une formule très productive. 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 timidité.*

**Vous souhaitez inciter les entreprises à dépasser les obstacles, à sortir des frontières... Vous voulez que les PME cherchent à grandir. Ce message volontariste s'adresse-t-il au monde politique, ou bien aux autres entrepreneurs ?**

*Les deux ! Par rapport aux entrepreneurs, je souhaite les convaincre de ne pas rester seuls. 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 un géant comme GlaxoSmithKline Biologicals. Cela veut dire que l'on a beaucoup à apprendre l'un de*

*Je souhaite convaincre les entrepreneurs de ne pas rester seuls*



Jean Stéphenne : "Ce qui me frappe, c'est le manque de transversalité. Il faut bien être conscient que les meilleures innovations sont transversales"

*l'autre. En général un chef d'entreprise a le nez dans le guidon, mais un bon réseautage devrait inciter les PME, qui sont le moteur de la Wallonie, à ne pas rester seules et à croître plus vite.*

*Le monde politique doit être à l'écoute des entreprises. Je prends le cas du marché du travail : il existe encore beaucoup trop de freins en Belgique et singulièrement en Wallonie. On ne semble pas comprendre les besoins de flexibilité qui sont fonction des marchés. Or ces marchés sont mondialisés et on ne peut pas faire comme si on l'ignorait.*

*Il y a beaucoup de domaines où l'on peut progresser. Je prends quelques exemples : le système des heures supplémentaires reste beaucoup trop réglementé, l'intérim est boudé par les syndicats, les besoins en formation ne sont pas toujours très bien analysés, les moyens pour les formations en qualité, normes ISO etc. pas toujours très bien utilisés.*

*La gestion administrative d'une entreprise reste extrêmement complexe, malgré le fait que le Gouvernement wallon en soit conscient et s'attaque à ce problème, avec la collaboration de l'UWE. Des sociétés de services comme les secrétariats sociaux peuvent aider les entreprises à faire face, et notre rôle est de dire aux PME de recourir aux spécialistes.*

*Être davantage à l'écoute et proche du terrain : c'est aussi un message valable pour les fédérations d'entreprises, qui en sont parfois trop éloignées. J'invite vraiment les organisations à retourner sur le terrain. Je repense aux entrepreneurs que j'ai croisés dans le cadre de «l'Entreprise de l'Année» : des personnes dotées d'un exceptionnel esprit d'entreprise, avec de très bonnes idées, de bons résultats à l'exportation etc. Leaders dans leur secteur, ils ne sont pas toujours au courant que des organisations peuvent les aider. Ils auraient intérêt à mieux connaître l'offre de service, à savoir que des réseaux les attendent...*

**Vous êtes un des plus importants employeurs privés de Belgique et dirigez une entreprise qui est leader mondial dans son secteur, ce qui fait de vous un patron emblématique. Cela vous confère-t-il une responsabilité ?**

*Nous venons d'une économie constituée de grandes entreprises et nous devons recréer un tissu de PME. Une grande*

*entreprise comme la mienne a effectivement un rôle à jouer : par exemple, nous accompagnons beaucoup de PME pour qu'elles se mettent à niveau par rapport à nos exigences de qualité, qui sont très élevées. Ou alors nos juristes donnent un coup de main à d'autres entreprises. Je reçois aussi énormément de jeunes qui viennent me présenter des Business Plans : je leur dis toujours de bien veiller à s'entourer de bonnes personnes, de former une équipe autour d'eux. Deuxième conseil : toujours s'efforcer d'être ouvert sur l'extérieur. On n'apprend pas uniquement dans les livres !*

*J'insiste beaucoup sur le décloisonnement. Bon nombre d'entreprises ne grandissent pas car elles regardent trop leur nombril. Ce qui me frappe aussi, c'est le manque de transversalité. Je prends un exemple que je connais bien, celui des ingénieurs qui ont un savoir-faire essentiellement technique. On commence seulement chez nous à coupler ces compétences à des connaissances médicales ou managériales ce qui se fait depuis 20 ans aux Etats-Unis. Il faut bien être conscient que les meilleures innovations sont transversales.*

*Pour le reste, à ceux qui viennent pleurer parce que la Belgique est un pays à la main d'œuvre chère, je répète inlassablement qu'il faut se distinguer par l'innovation, faire des produits à haute valeur ajoutée.*

**On n'apprend pas uniquement dans les livres !**

**Vous disiez récemment, dans une interview donnée à un quotidien, que la situation wallonne ne se dégrade plus, que la mentalité est meilleure. Le Plan Marshall a donné une dynamique positive ?**

*Il y a depuis une dizaine d'années un réel changement de mentalité. Mais il y a encore parfois un peu de confusion dans le rôle à jouer : celui du politique n'est pas d'offrir des services aux entreprises. Par contre, il y a beaucoup de choses à faire, notamment au niveau de l'éveil des jeunes vers les matières scientifiques et techniques. De grands défis doivent 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 et d'autonomie.*

*Mais d'une manière générale le monde politique a compris l'importance des entreprises pour le développement économique. Le fait d'intégrer un «input» du monde économique dans le choix de certains projets des pôles de compétitivité, par exemple, va vraiment dans le bon sens. ||*