



De l'ancrage défensif à la stratégie de développement économique offensive

Compte rendu des entretiens avec des experts

KEY MESSAGES

Ivan Van de Clout et Marc De Vos ont rendu visite à une vingtaine d'interlocuteurs possédant des connaissances de terrain pertinentes sur l'ancrage et l'autonomie économique. Nous rassemblons leurs idées de manière anonyme dans ce document.

Préface

Comment pouvons-nous maintenir des entreprises prospères dans notre région? La question n'est pas nouvelle, mais son importance est grande aujourd'hui. Ivan Van de Cloot et Marc De Vos ont mené une vingtaine d'entretiens avec des personnes ayant une connaissance pertinente du terrain en matière d'ancrage et d'autonomie économique. Leurs idées sont réunies de manière anonyme dans cette note.

Itinera considère qu'il est de sa responsabilité de rester en contact avec la société et de parler avec les gens. Nous avons des experts en interne, mais nous vivons du dialogue et considérons l'écoute aussi importante que la prise de parole et la recherche. Nous avons déjà mené des discussions sur des thèmes tels que le renouveau politique et la pauvreté. Cette fois-ci, l'ancrage et l'autonomie économique sont prioritaires, mais notre méthode reste la même : rassembler des gens autour de thèmes cruciaux pour la société, mettre en lumière les questions pertinentes et relancer les navires en difficulté, ou du moins donner le coup d'envoi.

*De nos discussions, il est rapidement apparu que le terme "ancrage" entrave plutôt que d'ouvrir le débat, et qu'il vaut mieux partir de la nécessité d'une stratégie de développement économique générale pour l'autonomie et la stimulation de l'entrepreneuriat au sens large du terme. Il est évident que le rôle du gouvernement a été évoqué à cet égard. Si l'on attend des entreprises une **bonne gouvernance**, il incombe au gouvernement de garantir un environnement réglementaire stable dans lequel la production de richesse peut se faire. La transparence, la sécurité juridique et une vision à long terme sont cruciales dans ce contexte. Un gouvernement peut faire beaucoup, mais pas tout. Pour de nombreux acteurs économiques, cela pose problème aujourd'hui.*

Ces questions et bien d'autres sont largement abordées dans cette note. Nous remercions nos interlocuteurs pour les idées qu'ils ont bien voulu partager avec nous. Itinera se considère comme un lieu de liberté. Nous voulons tirer pleinement parti de notre indépendance en signalant ce qui ne va pas et en cherchant ensemble des solutions. C'est précisément grâce à des discussions comme celles-ci que nous sommes capables de combiner les connaissances scientifiques avec l'expertise pratique des personnes qui sont au cœur de l'action et qui disposent de ce que nous appelons une "connaissance de cockpit". Cette connaissance et cette expérience de première ligne peuvent tous nous aider dans la recherche de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, de ce qui est nécessaire et de ce qui doit être amélioré.

Prof. Dr. Ignaas Devisch
CEO Itinera



Ivan Van de Cloot et Marc De Vos ont rendu visite à une vingtaine d'interlocuteurs possédant des connaissances de terrain pertinentes sur l'ancrage et l'autonomie économique. Nous rassemblons leurs idées de manière anonyme dans ce document.

Ce texte est une mosaïque de ce que nous avons appris de nos interlocuteurs - sans les associer individuellement à une déclaration. Nous remercions sincèrement tous les experts pour leur contribution et espérons avoir correctement intégré leurs précieux commentaires dans le texte. Si nous avons déformé quelque chose, la faute nous incombe évidemment.

Message principal

La crise du Corona, la transition vers un paysage énergétique plus durable et la récente augmentation des tensions géopolitiques ont une fois de plus conduit à la question suivante : dans quelle mesure les pays ou les régions doivent-ils "protéger" leurs intérêts stratégiques ? Comment concilier notre économie ouverte avec la sécurité nationale¹ et l'autosuffisance économique ?

Une stratégie d'ancrage offensive implique bien plus que la subvention d'une poignée de "champions" nationaux. Elle se concentre sur des chaînes de valeur intégrales en prêtant attention à la fois aux services (tels que les ICT) et à l'industrie, aux actifs incorporels et au capital humain. Une politique proactive part des écosystèmes où nous sommes forts, améliore le climat entrepreneurial en général et utilise un large arsenal d'outils.

La question de savoir comment maintenir les entreprises prospères dans notre propre région n'est pas nouvelle. L'idée d'ancrage était un thème central des années 1980 et 1990. On estimait que trop d'entreprises de premier plan partaient. Après le départ de Petrofina, de la Royale Belge, et le déclin de Tractebel et d'Electrabel, le cri d'alarme sur la "braderie" à la France a retenti de plus en plus fort.

Les recettes essayées alors n'ont pas connu un franc succès. D'importantes entreprises familiales comme Balta, Massive ou Ontex ont continué à mettre la clé sous la porte. Alors qu'il y a un quart de siècle, il s'agissait principalement d'entreprises semi-publiques de services publics et d'infrastructures (avec Telenet comme exemple de réussite), l'attention s'est déplacée vers la manière dont les entreprises familiales pouvaient continuer à se développer à partir de nos régions au lieu d'être vendues (trop tôt)². L'Asie, avec la Chine en particulier, a pris la place de la France.

Le Corona a apporté une nouvelle perspective sur l'ancrage. Le fait que même l'Allemagne ait fermé ses frontières aux équipements de protection médicale a provoqué un grand traumatisme. La crise des marchés du gaz a encore accentué l'urgence autour de l'autonomie de la fabrication et des services cruciaux comme l'informatique, et de la compétitivité de notre secteur d'exportation.

¹ Du Bois, Cind (2018). Een economisch veiligheidsbeleid: een evenwichtsoefening tussen openheid en veiligheid, Itinera Institute.

² Daems, Herman (1998), De paradox van het Belgisch kapitalisme, Lannoo



À la lumière des transitions verte et numérique et des défis tels que le vieillissement de la population, le sujet redevient important. Itinera est allé discuter avec un groupe diversifié d'experts et de spécialistes sur le terrain. Nous avons essayé de rassembler leurs conclusions pour alimenter le débat public sur une base solide.

Une stratégie de développement offensive

Nos conversations ont rapidement révélé que le terme "ancrage" entrave le débat au lieu de l'ouvrir. Bien que tout le monde ne comprenne pas le terme de la même manière, il était clair que la vision plutôt défensive ou réactive de l'ancrage devait être remplacée par une politique proactive, voire "offensive". Les interlocuteurs ont préféré penser à une stratégie globale de développement de l'autonomie économique. Dans ce sens, l'ancrage consiste à permettre la mise en place d'un (nouvel) écosystème dynamique, à "sauvegarder et à créer le potentiel gain futur de nos régions". Ce n'est que pour une minorité de nos interlocuteurs que la discussion se limite à des secteurs ou entreprises soi-disant stratégiques. La promotion de l'esprit d'entreprise au sens large est ce qui est le plus considéré comme stratégique ici.

Comment combiner "*retour sur investissement, retour sur économie et retour pour la société*" dans cette stratégie de développement ? La clé réside dans cette large perspective qui englobe la politique économique et commerciale, ainsi que la R&D et l'investissement dans les infrastructures et l'éducation et la formation ; dans une stratégie qui tient compte de la diversité économique et qui met en avant l'idée d'écosystèmes - la connexion de la recherche, des ressources et de l'esprit d'entreprise, disons. En créant un environnement social et économique dans lequel les innovateurs aiment se nicher, nous contribuons à un renouvellement systémique du potentiel socio-économique de notre pays.

Leviers et outils

Les personnes interrogées qui sont elles-mêmes actives dans des véhicules d'investissement privés et publics ont souligné l'importance d'une utilisation efficace et effective d'un ensemble complet d'instruments. La participation à une entreprise est tout au plus une des nombreuses possibilités. Le concept même d'ancrage se dématérialise systématiquement : alors que les usines implantées localement étaient autrefois la seule forme tangible d'ancrage, l'accent a d'abord été mis sur les sièges sociaux (et les centres de coordination), puis sur la nationalité du PDG et des autres décideurs, et plus récemment sur la recherche et la propriété intellectuelle implantées localement.

Malgré cette dématérialisation, la géographie économique continue à avoir ses droits : la localisation de notre pays est un facteur à ne pas sous-estimer. Une importante capacité de production et/ou un marché de vente dans notre pays mais certainement aussi dans nos pays voisins reste un levier d'ancrage. Dans le pire des cas où notre industrie manufacturière perdrait la compétition en termes de coûts salariaux et de productivité, un important bras logistique pourrait rester actif chez nous.



Sans vouloir ni pouvoir être exhaustif, il a été question, entre autres, des leviers suivants, dont l'effet combiné est particulièrement déterminant :

- La politique industrielle *Sunrise*
- Infrastructure de base, mobilité et numérisation
- Attractivité/compétitivité générale (y compris soins de santé, sécurité sociale...)
- Éducation et formation
- Réglementation du marché du travail
- Présence d'un nombre suffisant de talents hautement qualifiés et diversifiés
- Fiscalité, avec des régimes favorables qui facilitent le développement de l'écosystème
- *Marchés publics*
- Garanties (gouvernementales)
- Fonds d'investissement publics et privés, notamment le capital patient
- Culture de l'esprit d'entreprise : de l'esprit d'entreprise dans les institutions de la connaissance au transfert de technologie, en passant par des équipes de démarrage solides, des incubateurs et de l'entrepreneuriat en série, jusqu'à une politique de propriété intellectuelle approfondie.

Dans un autre article³, nous avons longuement discuté du fait que les politiques industrielles réactionnaires étaient souvent déployées pour ralentir le déclin - *le sunset* - des anciennes industries. Aujourd'hui, l'accent est néanmoins principalement mis sur une politique sunrise plus offensive - et à juste titre. La politique industrielle flamande construite autour des clusters fer de lance peut servir d'exemple : les interlocuteurs ont souligné qu'une telle politique industrielle ne peut fonctionner que si la concurrence n'est pas faussée, si *les retombées* économiques sont rendues possibles en impliquant un large groupe de parties prenantes (entreprises et autres acteurs) et en utilisant des domaines dans lesquels le gouvernement a également des avantages comparatifs (pensez à la sécurité sociale, aux soins de santé, à la défense). Aujourd'hui, la délocalisation crée à nouveau des opportunités pour des activités que nous souhaitons plus proches de chez nous, notamment des services de qualité dans, par exemple, les soins de santé et les secteurs manufacturiers sensibles. Ou, comme quelqu'un l'a dit, "démêler l'écheveau de notre mobilité est aussi une stratégie d'ancrage efficace".

Ce faisant, le système fiscal devrait envoyer les bonnes incitations plutôt que d'entraver le développement, et encore moins permettre aux intérêts privés de faire passer leur propre intérêt avant celui de la communauté. (La même remarque s'applique aux régulateurs et aux superviseurs !) Les allègements fiscaux ciblés et transparents en matière de R&D fonctionnent, mais les interlocuteurs préconisent de regrouper tous les efforts de R&D sous un même toit, par exemple en accordant aux chercheurs des réductions sur les impôts à la source et des concessions sur les investissements liés à la R&D.

³ Van de Cloot, Ivan (2020), L'État + Le marché, le meilleur des deux mondes, Pelckmans.



Les mesures prises lors de la crise du Corona ont montré l'enthousiasme que suscite l'utilisation de garanties publiques. Toutefois, le fait de les déployer à l'échelle de l'économie signifie qu'un organisme autre que la banque centrale commence de facto à façonner une partie de la politique monétaire. Cela nécessite un débat social sur le type de société et d'économie que nous voulons réellement.

Enfin, les mêmes interlocuteurs considèrent les marchés publics comme l'un des instruments d'ancrage les plus efficaces d'une politique industrielle offensive. Des marchés publics innovants sont proposés en Flandre, par exemple par Vlaio. Les marchés publics constituent un engagement de résultat alors que les subventions publiques sont (uniquement) un engagement d'effort. Outre les pouvoirs publics eux-mêmes, les acteurs semi-publics tels que Proximus, Bpost ou la SNCB devraient faire beaucoup plus appel aux fournisseurs belges, notamment, mais pas uniquement, dans le domaine de l'informatique. Il est d'autant plus interpellant que le gouvernement ne soit apparemment pas plus conscient de l'impact de sa politique d'achat sur le débat sur l'ancrage.

Et la participation du gouvernement ?

Il n'était pas tout à fait clair, même pour les experts et les expérimentateurs à qui nous avons parlé, quelle est la vision exacte qui clarifie ce dans quoi le gouvernement lui-même investit et participe, et quelles sont les directives applicables. Pas (seulement) les domaines dans lesquels le gouvernement investit, mais aussi les modalités d'entrée et de sortie, de suivi et d'évaluation, par exemple. La clé est souvent l'accord de gestion, mais tous les véhicules gouvernementaux ne disposent pas d'un accord digne de ce nom.

Les avis sont partagés sur l'aversion au risque des gouvernements. Certains pensent que le gouvernement ne doit pas fuir le risque lorsque le "marché" échoue sur cette question, et que c'est effectivement ce que le gouvernement finance. D'autres ont des doutes. Le Fonds Relance, par exemple, semble vouloir trop préserver ce qui était déjà là plutôt que de partir d'une véritable vision de l'avenir.

Le gouvernement devrait gérer son portefeuille dans son ensemble et ne pas être aveuglé par des dossiers individuels - qu'il ne veut (ou ne peut) souvent pas abandonner longtemps après que l'opportunité économique se soit évaporée. Un "portefeuille meurtrier", sans parler d'un ensemble de *zombies*, n'est pas ce que vous voulez. Selon les experts avec lesquels nous nous sommes entretenus, il y a trop d'argent qui est donc alloué de manière inefficace et l'incitation à l'excellence fait défaut. Si chaque institution travaillant avec l'argent des contribuables adhère au moins aux principes de la gouvernance d'entreprise... Mais il existe peu d'alternatives aussi efficaces que la pression du marché : plus on est proche du marché, plus on est souvent performant. Aujourd'hui, le gouvernement s'en tient souvent à des politiques symboliques où de petites enveloppes sont créées pour servir le plus grand nombre de parties possible. Si nécessaire, un nouveau véhicule est créé au lieu de contribuer aux ressources des programmes existants avec une gouvernance existante.

L'objectif devrait être de regrouper les capitaux et de les rendre disponibles de manière ciblée. Le secteur des services publics est un bon exemple. Les immenses besoins en infrastructures pour la distribution de gaz ou d'électricité exigent que les investisseurs privés puissent également mettre des capitaux à disposition. La réglementation rend cela possible en fixant les tarifs mais aussi en réglementant la qualité du service.



L'investisseur accepte ainsi un rendement limité mais certain. De cette manière, le capital privé est combiné à l'utilité publique. Un tel modèle est également concevable dans le domaine des soins (hospitaliers). Les réglementations peuvent, par exemple, orienter la politique hospitalière tant sur *les mesures de résultats que sur les mesures d'expérience* (enquêtes auprès des familles des patients, rapports des médiateurs...).

La participation des pouvoirs publics, quant à elle, doit tenir compte de la capacité qui existe déjà aujourd'hui pour une activité donnée, et de la manière dont un "marché" peut être créé. Si le *savoir-faire* n'est pas déjà présent dans l'écosystème, les chances d'échec sont très élevées. Une formulation qui revenait souvent était "on ne peut pas faire pousser l'herbe en la tirant". Toutes les opportunités où le secteur privé échoue ne sont pas forcément une opportunité d'investissement pour le gouvernement. Trop souvent, la vision qui suggère les bons choix fait défaut.

Les interlocuteurs ont mentionné comme opportunité la réévaluation du "service de soins intensifs" des banques commerciales. Ce "service de dépistage" était autrefois mieux développé. Le *chaînon manquant* ici est souvent (seulement) un manque de bon esprit d'entreprise. Dans la mesure où les opérations peuvent être sauvées par une restructuration, c'est nettement préférable que de devoir reconstruire à partir de zéro.

Une plus grande réactivité est nécessaire à cause du gouvernement. Par exemple, si une entreprise arrête sa production aujourd'hui, prenez contact avec elle pour bien mesurer ce qui se passe. Nous avons vraiment besoin d'un bon catalogue des activités et des entreprises que nous avons vues partir.

Une partie intégrante de cette politique consiste à savoir comment traiter les gestionnaires des participations gouvernementales qui font pression pour une vente (rapide). Nos interlocuteurs indiquent que les participations publiques devraient idéalement être en mesure de mobiliser les (nombreux) "*capitaux patients*" de notre pays. Mais nous souffrons de l'incertitude juridique (voir l'incertitude nucléaire, les taxes sur les bénéfices excédentaires dans la production d'énergie, ou la saga des certificats verts), d'un manque général de confiance dans les entreprises et les entrepreneurs.

La vision de l'esprit d'entreprise dans notre pays doit être ajustée. On oublie trop souvent que, dans les entreprises familiales par excellence, l'idée qui sous-tend la gouvernance de bon nombre d'entreprises est fondée sur **l'intendance**, sur la gestion, sur le développement souvent à très long terme. Le modèle de chevauchement des générations dans les entreprises familiales ne peut exister sans un environnement réglementaire stable dans lequel ce modèle de gérance peut fonctionner⁴.

Nous devons avoir une vision de la manière dont nous voulons façonner l'économie : après tout, le gouvernement ne peut pas tout faire. En quoi les autres pays sont-ils relativement meilleurs et où pouvons-nous faire la différence ? Si nous voulons que la Flandre joue un rôle majeur dans le secteur de la mode, cela nécessite-t-il aussi un nouvel acteur du commerce ? La logique des décisions individuelles dans ce cadre plus large n'est pas facile à comprendre. Même pour les initiés, il n'est pas toujours évident de comprendre pourquoi les fonds publics financent un projet et pas un autre.

⁴ Volckaert, Karel en Cincera, Michele (2019). Le stewardship des entreprises familiales: leur valeur durable pour la société, Itinera Institute.



Étude de cas : la FPIM

La FPIM formule ouvertement sa vision comme suit à travers quatre piliers et six objectifs stratégiques :

1. Sécurité nationale - Ancrer les besoins sociétaux primaires (défense, soins de santé, cybersécurité...)
2. Intérêt public - ancrage des besoins essentiels (indépendamment du pays), à savoir les infrastructures matérielles et immatérielles.
3. Secteurs clés - Ancrage de l'économie clé (spécifique au pays, pour la Belgique, analyse basée sur la contribution au PIB et l'avantage commercial relatif).
4. Nouvelle économie - Ancrage dans l'avenir, c'est-à-dire les entreprises qui assurent l'avenir de l'économie belge et qui ne font pas encore partie d'un secteur clé ou d'un secteur couvert par l'intérêt public.

Les six objectifs stratégiques sont les suivants

1. Promouvoir la durabilité
2. Stimuler l'expertise et les avancées technologiques
3. Stimuler l'innovation
4. Sauvegarder les centres de décision
5. Assurer la productivité, permettant la compétitivité à long terme du pays
6. Créer/soutenir des leaders dans des secteurs spécifiques

Plus généralement, le gouvernement devrait considérer l'ensemble de l'économie comme pertinente pour son portefeuille. Un interlocuteur a suggéré que le critère devrait être "sans distorsion du marché" plutôt que "basé sur le marché". Les bons investisseurs en capital-risque, qu'ils soient privés ou publics, n'ancrent pas nécessairement les entreprises mais se préoccupent davantage de permettre leur progression en soutenant et en conseillant l'équipe de l'entreprise. D'autres vont encore plus loin et estiment que les bons véhicules de capital-investissement se rendent idéalement superflus avec le temps.

Ecosystèmes et clusters

La suggestion la plus courante est d'adopter une perspective systémique pour encourager l'ancrage, l'autonomie, l'innovation. Il existe un large consensus sur les écosystèmes (ou clusters) qui fonctionnent bien, comme la pharmacie - avec Janssen ou GSK -, la chimie - le cluster pétrochimique du port d'Anvers en tête et éventuellement Ineos -, ou la biotechnologie - rouge comme dans l'immunothérapie et verte comme dans l'agriculture et l'industrie alimentaire. Un écosystème d'innovation implique non seulement les entreprises mais aussi les institutions de la connaissance.



Les plateformes énergétiques sont moins évidentes car la transition remodèle le paysage particulièrement rapidement - même si cela ne rend pas les écosystèmes moins importants dans la transition énergétique, bien au contraire. Avec le Nationaal Groiefonds aux Pays-Bas, le gouvernement investit 20 milliards d'euros entre 2021 et 2025 dans des projets qui garantiront la croissance économique à long terme. Le Nationaal Groiefonds implique des investissements ciblés dans les domaines de la recherche, du développement et de l'innovation (R&D et innovation) et du développement des connaissances. Le développement des connaissances concerne l'éducation et le capital humain. Il existe des opportunités dans ces 2 domaines pour une croissance économique structurelle et durable. Des gouvernements comme ceux de nos voisins du sud fournissent des dizaines de millions pour un projet national d'hydrogène. Nos poches ne sont pas aussi profondes. Il n'est peut-être pas dans l'intérêt général de l'Europe que les États membres se fassent concurrence de la sorte, mais sans une coordination européenne permanente des règles relatives aux aides d'État, une distorsion est inévitable.

D'autres domaines qui réclament une approche écosystémique approfondie sont la logistique (transport maritime autonome, drones et robotisation...), le commerce électronique - où les Pays-Bas ont bien réussi à ancrer ces activités avec une législation adaptée, une intégration encore meilleure dans le complexe agroalimentaire ou dans le *secteur des jeux* (y compris la *réalité virtuelle* et *augmentée*) et peut-être les semi-conducteurs - où l'Europe semble hésiter entre la dépendance américaine et chinoise.

Le secret d'un écosystème qui fonctionne bien est un bon équilibre et une bonne interaction entre les acteurs : centres d'expertise, fournisseurs de capitaux, entrepreneurs. Les clusters qui partent trop fortement ou exclusivement du monde universitaire sont considérés comme moins agiles et moins progressifs. Les puissants clusters de biotechnologie de notre pays s'appuient également fortement sur la R&D, mais ces efforts tendent à être répartis plus équitablement entre les institutions de la connaissance et les entreprises de fabrication. Nous échouons trop souvent dans le transfert du développement des connaissances vers la valorisation du marché et la production. Nous disposons de plus d'une centaine de mécanismes de soutien à la R&D mais beaucoup moins lorsqu'il s'agit d'installations de production. Certains experts demandent donc plus de soutien/subventions dans la phase de démonstration et de production, surtout si d'autres pays s'engagent fortement dans ce sens. L'instrument IPCEI (Projet Important d'Intérêt Européen Commun) peut servir d'exemple⁵.

Les interlocuteurs affirment que les gouvernements et les centres d'expertises ignorent, consciemment ou non, ce qui se passe déjà dans les entreprises - un symptôme courant des écosystèmes sans substance économique suffisante. Ce que l'on obtient alors, c'est au mieux des "*clusters en devenir*" qui pourraient potentiellement devenir des réalités plus importantes ; au pire, des structures avec une tête d'eau mais peu de substance.

Les écosystèmes sont le terreau naturel d'un renouvellement du tissu économique tourné vers l'avenir. Pour cela, un profane pourrait plutôt se tourner vers les startups individuelles - ou du moins celles qui ont survécu aux étapes initiales menaçantes et sont devenues une *success story*. Le monde des start-ups est un domaine hautement spécialisé dans lequel peu de gens se sentent vraiment chez eux : les risques sont élevés, les réseaux de R&D font souvent défaut, les marchés des capitaux ne sont pas aussi profonds qu'aux États-Unis et la validation du marché n'est pas facile. Les interlocuteurs qui ont une forte affinité avec les entreprises en phase de démarrage sont essentiels : trop peu d'équipes de jeunes pousses parviennent à passer le cap de la sélection initiale, et de

5 IPCEI: projets d'intérêt européen commun | Agentschap Innoveren en Ondernemen (vlaio.be)



nombreux fournisseurs de capitaux - y compris publics - contournent systématiquement cette phase initiale pour se concentrer sur les entreprises à grande échelle. De plus, la charge administrative n'est pas minime : les prospectus font encore 100 pages dans un désir illusoire de se couvrir contre tous les risques possibles, alors qu'aux États-Unis, une *double page* suffit si les investisseurs en capital-risque jugent qu'il y a une bonne équipe en place qui peut résoudre le problème du marché.

Cependant, les startups offrent une bonne opportunité d'attirer les investissements, notamment en cultivant les startups que les grandes entreprises veulent absolument prendre en charge. En intégrant les start-ups dans un écosystème plus large, en incitant les entrepreneurs à réinvestir leurs ressources dans une série de start-ups, en encourageant les universités à "libérer" la propriété intellectuelle et les chercheurs dans les spin-offs, en encourageant l'esprit d'entreprise au sein des centres d'expertise, en orientant les méthodes de financement des universités et les incitations pour les professeurs vers des collaborations avec les entreprises (par exemple, par le biais d'apprentissages pour les doctorants et une application appropriée du modèle Baekelandt), une connexion plus étroite entre les acteurs de l'écosystème peut être renforcée.

Il existe un certain nombre de *cas* qui méritent d'être étudiés dans nos pays voisins. La France, par exemple, accrédite les autorités locales - la French Tech - qui créent un environnement favorable aux startups et aux entreprises innovantes. L'université de Wageningen fait progresser un écosystème "agtech" florissant. Notre compatriote ASML et la TU/e ont créé un vaste écosystème à Brainport Eindhoven⁶. Le programme EIT de l'Institut européen d'innovation et de technologie de l'Union européenne est également décrit comme une histoire positive.

Au niveau national, le DataCamp de Louvain, une sorte d'université en ligne pour les scientifiques spécialisés dans les données, qui tente d'intégrer une forme très spécifique et tournée vers l'avenir de "capital humain", a été mentionné à plusieurs reprises. Les incubateurs d'entreprises privées tels que le JLABS de Johnson & Johnson à Beerse, le réseau VIB, leader mondial, ou des entités telles que Bio Base Europe ont également été cités lors des discussions.

Le "*transfert de technologie*" des centres d'expertise vers la société n'est pas non plus évident ailleurs. Il est recommandé, selon les experts, de communiquer de manière plus transparente la politique de gestion et de valorisation de la propriété intellectuelle en dehors des murs de l'université afin d'atténuer les asymétries d'information et d'encourager l'innovation ouverte dans l'intérêt public. En plus du modèle de technologie push des TTO des universités, il est nécessaire d'adopter un mode de pensée extérieur axé sur le marché, en confiant la gouvernance à des entrepreneurs expérimentés.

Il est remarquable de constater à quel point les différents interlocuteurs ont fait l'éloge des mêmes centres d'expertise tout en étant très critiques à l'égard de certains autres. Les bonnes pratiques sont revenues à plusieurs reprises : des politiques cohérentes entre les législatures, des normes de qualité élevées et des tests de marché efficaces. Un exemple est la fixation résolue d'étapes à franchir avant le versement de la tranche suivante. Les experts ont critiqué le fonctionnement de bon nombre de jurys aux critères vagues et à la composition inadaptée. Les institutions qui ont été appréciées ne recherchent pas en premier lieu des fonds pour poursuivre leurs propres activités, mais pour leurs "entreprises participatives" pratiquant une "science ascendante" : elles font la différence par et pour leurs populations.

⁶ Le succès supérieur à la moyenne des start-ups à Brainport Eindhoven peut être directement lié aux caractéristiques et aux circonstances de la région - Innovation Origins



Les centres (d'expertise) qui suscitent la controverse parmi les interlocuteurs ont tendance à opérer à la frontière entre le gouvernement et le privé - comme les institutions qui font de la recherche sous contrat mais qui, en même temps, peuvent agir comme des chiens de garde du gouvernement. La gouvernance est ici aussi cruciale, et avec elle aussi l'importance des administrateurs indépendants. Souvent, ceux-ci sont encore divisés par les partis politiques. Cependant, l'intérêt du gouvernement pour ces centres d'expertise peut également être pris en charge par des commissaires du gouvernement.

En Flandre en particulier, les budgets de R&D et les programmes de subvention associés ont connu une forte augmentation. Les interlocuteurs ont été formels : lors de la prochaine phase, il ne faut pas se concentrer sur l'augmentation des ressources, mais plutôt sur la qualité. La barre de l'utilisation des fonds publics devrait être relevée. Un interlocuteur s'est exprimé comme suit : "l'impact économique doit être vu dans l'écosystème, et non dans les centres de recherche stratégiques".

Un appel

Itinera Institute et les experts auxquels nous avons parlé sont conscients des divergences points de vue sur la plupart des outils et des idées abordés dans ce document. Pourtant, ceux qui ont une réelle connaissance du terrain ont insisté à plusieurs reprises sur la nécessité d'une vision claire et ont souligné le caractère inévitable du choix.

Comment formuler **une vision à long terme** qui anticipe les évolutions économiques, environnementales et sociales, qui soit à la fois suffisamment globale tout en fixant des **objectifs précis**, et qui fasse appel à un **ensemble d'instruments suffisamment large et réactif** (réglementations, subventions, marchés publics, politique commerciale...)? Quel est votre point de vue sur la politique de sécurité économique ? Comment coordonneriez-vous les acteurs en matière de participation financière ?

Nous nous réjouissons d'entendre vos idées et vous invitons au symposium sur ce thème le 23 mars 2023. Gardez un œil sur www.itinera.team pour plus d'informations.

