

# Territoires innovants et compétitivité territoriale : de nouveaux enjeux pour le développement territorial en Wallonie

## *Innovating territories and territorial competitiveness: new stakes for territorial development in Wallonia*

M. Quévit<sup>1</sup>

*Cet article traite de la problématique des territoires innovants et de la compétitivité territoriale en se focalisant tout particulièrement sur l'impact de la globalisation de l'économie ainsi que des mutations que celle-ci entraîne sur la dynamique des territoires. Il explore le contenu des paradigmes de la globalisation et des nouveaux facteurs de compétitivité territoriale ainsi que leurs incidences sur les politiques de développement territorial des régions européennes. Une attention plus particulière est portée sur la situation de la Wallonie. Il met en évidence l'importance des PME globales pour la croissance des tissus productifs locaux et décrit une série d'instruments novateurs mis en place par de nombreuses régions européennes pour mieux positionner leur économie dans ce processus, à savoir le management de l'innovation, l'intelligence stratégique et l'intelligence territoriale. Il en tire aussi un ensemble d'enseignements et d'interrogations nouvelles pour la théorie du développement territorial.*

*This article deals with problems of the innovating territories and territorial competitiveness while being focused particularly on the impact of the globalisation of the economy as of the changes which this new operating mode of economical system involves on the dynamics of the territories. It explores the contents of the paradigms of the globalisation and the new factors of territorial competitiveness and their incidences on policies of territorial development of the European regions. A closer attention is paid to the situation of Wallonia. It underlines the issue of Global SME for the growth of local productive fabrics and described a series of innovative instruments initiated by many European regions for better positioning their economy in this process as such management of the innovation, strategic intelligence and territorial intelligence. It draws also new interrogations and crucial questions for the theory of the territorial development.*

**Mots-clés :** globalisation de l'économie, dynamique des territoires innovants, facteurs de compétitivité territoriale, ajustement structurel des tissus productifs territoriaux, innovation, intelligence stratégique, intelligence territoriale.

*Key words:* globalisation of the economy, dynamics of the innovating territories, factors of territorial competitiveness, structural adjustment of territorial productive fabrics, innovation, strategic intelligence, territorial intelligence.

---

<sup>1</sup> Michel Quévit est professeur à l'Université catholique de Louvain et Administrateur Délégué de RIDER II. Courriel : michel.quevit@win.be

## La problématique des territoires innovants et de leur rapport à la compétitivité territoriale

Cette communication puise son orientation intellectuelle dans les travaux du GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs). Il s'agit d'un réseau de plus de quinze équipes de scientifiques créé en 1979, qui réunit des chercheurs de formations pluridisciplinaires (économistes, sociologues, ingénieurs et géographes) répartis dans la plupart des pays européens ainsi qu'aux Etats-Unis. Ces équipes ont investigué à partir de recherches expérimentales et théoriques les nouveaux tenants des dynamiques du développement territorial. La démarche très « avant-gardiste » de leurs travaux scientifiques s'est construite autour d'un concept central et précurseur identifié par son fondateur, Philippe Aydalot de l'Université de la Sorbonne : *les Milieux innovateurs, comme cadre de référence de la compétitivité territoriale*. Ce concept de « Milieu innovateur » traduit bien la démarche du GREMI qui, par nature, est pluridisciplinaire, alliant interactivement des apports de l'économie industrielle, de la sociologie des organisations, de la science politique et de la géographie territoriale. Cette approche tente d'intégrer tous les aspects qui structurent un territoire en relation avec sa stratégie de développement en partant du constat empirique qu'un territoire ne peut devenir réellement innovant que s'il répond dans sa stratégie et sa politique de développement aux impératifs des trois grands déterminants structureaux :

- les *déterminants économiques* liés aux nouvelles mutations du fonctionnement d'une économie globalisée et des nouveaux rapports entre le local et le global qu'elles induisent ;
- les *déterminants organisationnels* liés à la dynamique de la gouvernance territoriale et des relations entre les acteurs territoriaux impliqués dans une démarche de développement du territoire qui est intégrée et ouverte au changement ;
- les *déterminants socio-culturels* qui concernent le système de valeurs d'une société mobilisée par une vision du futur de son territoire et stimulant la créativité et l'inventivité de sa population.

C'est dans le prolongement de la production scientifique du GREMI que s'appuient les réflexions de cette communication qui ne pourrait aborder en détail toutes

les composantes de la problématique des territoires innovants. Son objet est plus directement ciblé sur les travaux organisés par la CPDT sur le thème : « De la compétitivité à la compétence des territoires ».

Cette communication assied aussi son orientation plus opérationnelle en terme de stratégie territoriale, sur les résultats d'une étude qui nous fut confiée par le Ministre de l'économie, de l'emploi et du commerce extérieur de la Région wallonne, Monsieur Jean-Claude Marcourt, sur le thème de la « politique d'innovation et de la compétitivité territoriale en Région wallonne ». Cette étude a porté sur l'état des lieux des théories scientifiques dans le domaine ainsi que sur l'examen d'expériences concrètes parmi les plus significatives, initiées par certains gouvernements nationaux et régionaux de l'Union européenne. Un regard a aussi été porté sur l'importance des dynamiques de mise en œuvre de ces politiques dans les autres parties du monde (Etats-Unis, Canada, pays émergents de la région Asie-Pacifique et de l'Amérique latine).

## L'impact de la globalisation de l'économie sur la compétitivité des territoires

La globalisation de l'économie modifie considérablement l'approche du développement territorial des régions européennes et a des implications directes sur les facteurs de compétitivité territoriale. Elle est à l'origine d'un nouveau système de production qui transforme fondamentalement les règles de fonctionnement de l'économie mondiale.

### La globalisation : un nouveau système de production et de croissance économique à l'échelle mondiale

La globalisation de l'économie est le plus souvent appréhendée sous l'angle de la mondialisation des échanges économiques. Or elle possède une « face cachée » qui révèle un nouveau mode de fonctionnement de la production des biens. Les travaux du GREMI avaient très justement mis en évidence dès le début des années nonante l'émergence d'un nouveau « système techno-industriel » qui révolutionnait la dynamique de la croissance économique ainsi que la configuration de l'approche classique du développement territorial.

La globalisation de l'économie entraîne, en effet, une modification importante du fonctionnement de l'appa-



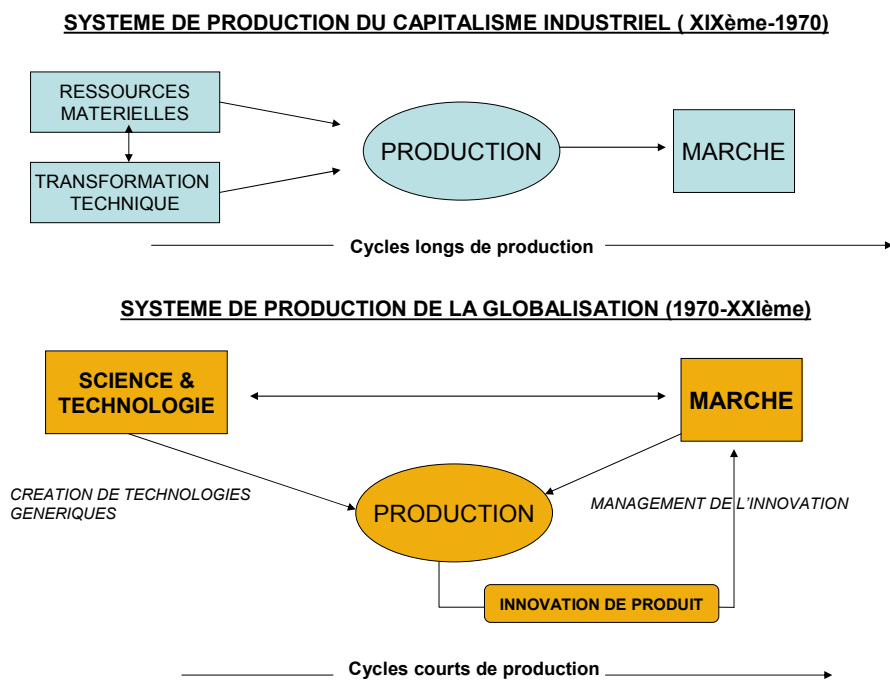
*Un territoire, pour devenir innovant, doit tenir compte dans sa stratégie de développement des déterminants économiques, mais aussi des déterminants organisationnels, qui conditionnent les relations entre les acteurs territoriaux et la dynamique de la gouvernance territoriale. Le troisième groupe de déterminants est lui aussi incontournable: il s'agit des déterminants socio-culturels qui concernent le système de valeurs d'une société mobilisée par une vision du futur de son territoire et stimulant la créativité et l'inventivité de sa population. Ici le CIA (Centre d'Information et d'Accueil) de la Région wallonne à Arlon.* ■

reil de production que nous pouvons schématiser de la manière suivante : partant d'un mode de développement industriel orienté pendant plus d'un siècle selon une *relation « linéaire »* entre la transformation technique des matières premières, la production des biens et le marché, nous assistons actuellement à l'émergence d'un nouveau système techno-industriel organisé selon une approche circulaire de relations entre trois composantes majeures : la Science, la Production et le Marché. Cette interactivité circulaire induit une dynamique de développement nouvelle dont le concept central est l'innovation. Celle-ci doit être appréhendée de manière pluridimensionnelle et non seulement limitée à ses as-

pects technologiques. Le schéma ci-après exemplifie cette mutation fondamentale du système techno-industriel.

Il importe de noter que le système productif wallon a été un prototype caractéristique du système de production du capitalisme industriel, ce qui en fit d'ailleurs l'une des régions parmi les plus performantes en Europe, voire même dans le monde. Actuellement, la Wallonie est confrontée à la nécessité de réajuster son système de production sous la pression constante de la globalisation et de ses trois grands paradigmes de base.

Schéma 1. Evolution du système de production : du capitalisme industriel au capitalisme de l'économie globalisée



Source : Michel Quévit, GREMI et cours de Développement régional (UCL).

### Les trois grands paradigmes de la globalisation de l'économie

La globalisation de l'économie est un phénomène récent, largement identifié au cours des années quatre-vingts par les économistes industriels mais dont le paysage réel s'est progressivement dévoilé à la lumière de leurs travaux scientifiques. Il est fort probable, d'ailleurs, que de nouvelles facettes de cette mutation apparaîtront au fil de son évolution.

Actuellement, trois paradigmes fondamentaux sous-tendent cette nouvelle réalité du fonctionnement de l'économie mondiale :

- *le paradigme de l'immatériel* qui concerne le caractère interactif des relations entre l'économie et la production de la connaissance, notamment au travers des rapports interactifs « Science-Technologie-Marché ». C'est le paradigme le plus connu dont les

composantes sont regroupées autour de concepts tels que la société de la connaissance, la société de l'intelligence et la société de l'information ;

- *le paradigme lié à la production des biens et des services* dans une concurrence mondialisée. Celui-ci se traduit par un mouvement incessant de construction, de destruction et/ou de recombinaison des produits avec un raccourcissement considérable de leurs cycles de vie. Les entreprises sont ainsi confrontées à une constante adaptation de leurs productions aux mouvances des nouveautés technologiques mais aussi des demandes des marchés sur une échelle mondiale. C'est dans ce processus que s'inscrit la démarche de l'innovation qui nécessite impérativement le recours à des changements constants dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ainsi que l'anticipation des mouvements de la concurrence à l'échelle mondiale afin de survivre et de se développer ;



L'économie mondiale implique un raccourcissement du cycle de vie des produits.

- le *paradigme lié au marché du travail* qui induit un phénomène d'autant plus perturbateur qu'il était inattendu : la *nécessité de prolonger le temps de carrière dans le cycle de vie professionnelle et de développer la formation continue sur toute la durée de la vie*. Aussi, son actualité bouleverse-t-elle considérablement les approches de la politique de l'emploi mises en place depuis plus de deux décennies par les gouvernements des pays hautement développés. Rappelons que l'objectif prioritaire de la politique de l'emploi visait le raccourcissement du cycle de la vie professionnelle afin d'offrir plus d'emplois disponibles aux jeunes et, par le fait même, permettre à l'économie d'être plus compétitive. Les études économiques récentes sur l'efficacité de ce modèle indiquent que cette corrélation ne s'est pas avérée probante mais qu'au contraire, la systématisation des mécanismes d'accès anticipé à la pension a créé un important déficit du capital social de la société par l'absence de transfert de l'expérience acquise vers la jeune génération. Les territoires innovants sont ceux qui sont capables d'adapter leur tissu productif aux exigences de ces trois paradigmes par une politique de développement territorial proactive. Pour des territoires fortement marqués par l'industrialisation, tels que la Wallonie, un ajustement structurel rapide de leur tissu productif consti-

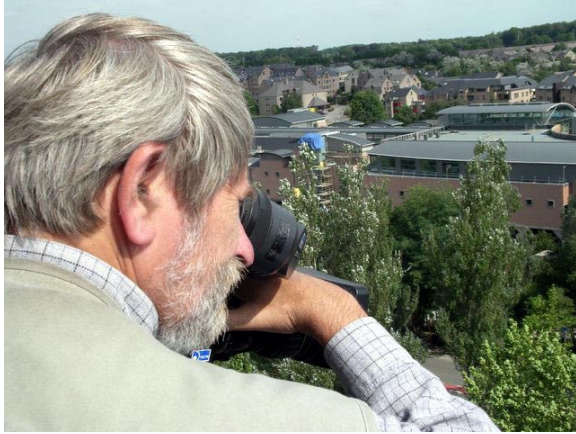
Schéma 2. Les paradigmes de la globalisation de l'économie

## LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE

### LES TROIS GRANDS PARADIGMES DE LA GLOBALISATION.

- Le **paradigme de l'Immatériel** : société de la connaissance et société de l'information.
- Le **paradigme de la Production des biens** : les nouveaux cycles de vie des produits et l'enjeu de l'innovation.
- Le **paradigme du Marché du travail** : travailler plus longtemps et se former tout au long de la vie.

RIDER II



*Le raccourcissement de la vie professionnelle ne permet pas nécessairement d'offrir plus d'emplois aux jeunes. Par contre, l'accès anticipé à la pension induit la perte du transfert de l'expérience acquise.* ■

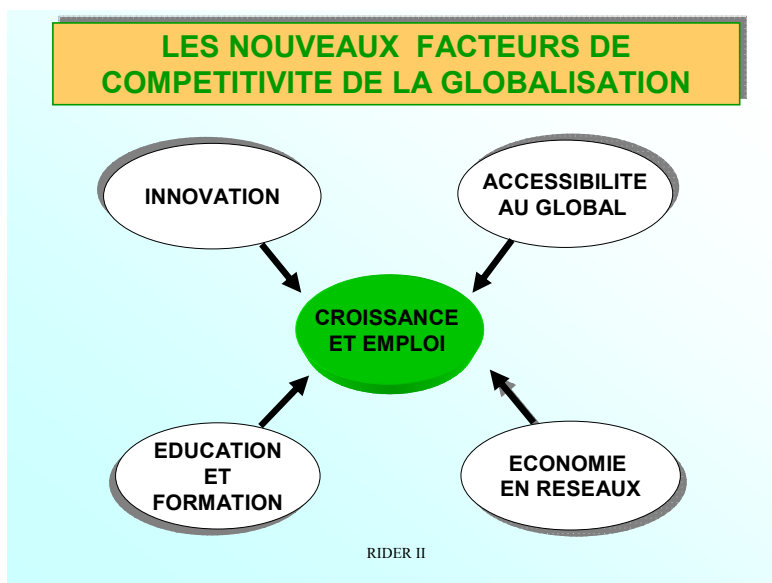
...tue un enjeu crucial dans la mesure où leur niveau de vie ne permet pas de concurrencer des pays émergents tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil. Ces derniers pourront, en effet, s'appuyer encore pendant de nombreuses années sur le différentiel de l'emploi et du salaire afin de rester les plus compétitifs dans l'économie mondiale.

Il paraît clair à la lumière de ces constats que les autorités régionales wallonnes doivent continuer à ajuster le plus rapidement possible l'approche de leur développement territorial aux déterminants de la compétitivité dans une économie globalisée.

### Les nouveaux facteurs de compétitivité territoriale issus de la globalisation de l'économie

Quatre facteurs de compétitivité territoriale jouent actuellement un rôle déterminant sur la constitution d'un territoire innovant : l'innovation, l'accessibilité au Global, l'éducation et la formation continue tout au long de la vie, la constitution d'une économie en réseaux. La caractéristique commune de ces facteurs de compétitivité est que leur contenu respectif est essentiellement de nature « immatérielle » contrairement à la situation du système techno-industriel ancien, où ce furent les facteurs matériels tels que les matières premières et les infrastructures qui ont joué un rôle essentiel sur la compétitivité territoriale. Examinons brièvement le contenu de ces quatre facteurs de compétitivité.

Schéma 3. Les nouveaux facteurs de compétitivité territoriale de l'économie globalisée



### **Le positionnement compétitif de la Wallonie face à la globalisation de l'économie : des réalités plus qu'interpellantes...**

L'évolution structurelle du développement territorial en Wallonie indique des tendances qui malgré une percée conjoncturelle positive, restent fort préoccupantes si on la compare avec celle des pays développés de l'Union européenne et aussi des pays émergents.

Sous *l'angle de la croissance économique*, la création de la valeur ajoutée par habitant diminue depuis près d'une décennie en comparaison avec les autres régions d'Europe de 1995 à 2004 : à l'exception du Brabant wallon, toutes les provinces wallonnes affichent un PIB par habitant en décroissance quasi linéaire. A cela s'ajoutent deux faits significatifs défavorables : le taux de chômage et plus particulièrement, celui des jeunes de moins de vingt-cinq ans sont parmi les plus élevés de l'UE des Quinze.

Sous *l'angle du marché du travail*, le taux d'emploi en Wallonie reste très bas comparé à des pays comme les Pays-bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suède et la Finlande. En outre, dans la tranche de population active (25-65 ans), le poids des systèmes d'accès à la pension anticipée est important et doit être aussi considéré comme une perte du capital social régional dans la mesure où la grande majorité des bénéficiaires de ce système relève de métiers intellectuels.

Sous *l'angle de l'insertion dans la société de la connaissance*, la contribution de la Région wallonne en Recherche et Développement au niveau des dépenses tant publiques que privées se situe dans la bonne moyenne européenne de l'UE des Quinze. Cependant, ce sont les effets de cette politique qui posent problème sur le développement territorial : selon une récente étude du Bureau Fédéral du Plan qui compare la position de la Région Wallonne aux autres pays européens tels que le Danemark, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni et les Pays-bas, les dépenses totales wallonnes en R&D ont un impact très limité tant sur la création de la valeur ajoutée régionale que sur l'emploi régional. Elle note aussi que l'emploi wallon en R&D reste très faible (il ne représente que 0.71 % de la population active). Il en est de même pour la contribution de l'investissement en R&D à la création de brevets.

Sous *l'angle de l'innovation*, la politique de la Région wallonne est principalement focalisée sur la cible de la R&D mais l'impact sur l'innovation du « tissu entrepreneurial » wallon dans son ensemble et surtout sur le tissu des PME reste très faible.

Sous *l'angle de la formation continue tout au long de la vie*, la situation de la Wallonie est loin d'être excellente : seulement 6 % de Wallon(ne)s peuvent être considéré(e)s comme ayant reçu une formation continue tout au long de la vie contre 31 % en Suède et 51 % en Finlande.

### **L'innovation dans sa dimension pluridimensionnelle**

L'innovation est un déterminant incontournable de la compétitivité territoriale mais son contenu demande à être précisé. Les premiers travaux scientifiques relatifs au processus d'innovation (1980-90) estimaient que l'innovation et son impact sur la compétitivité s'opérait selon une « chaîne linéaire » partant de la recherche pour se transformer en technologies qui ensuite se diffusaient par l'entreprise dans le tissu productif. Progressivement, les travaux de recherche sur l'innovation ont permis de constater que la compétitivité régionale et le développement du tissu entrepreneurial dépendaient autant si pas plus des forces du marché que de l'incidence des résultats scientifiques sur le processus de production de l'entreprise.

La littérature récente consacrée à l'innovation (1995-2006) montre à juste titre que l'innovation dans l'entreprise n'est pas uniquement technologique mais qu'elle est *pluridimensionnelle et transversale*. Sa démarche concerne toutes les composantes de l'entreprise ainsi que celles de son environnement externe. En réalité, il y a innovation lorsqu'une entreprise introduit de nouveaux produits ou services sur le marché ou lorsqu'elle adopte de nouvelles façons de fabriquer des produits ou services. L'innovation peut aussi désigner les percées techniques dans la façon dont les produits sont fabriqués ou les changements d'attitudes des consommateurs en ce qui a trait à la façon dont les produits et services sont élaborés, vendus et commercialisés. L'innovation n'est donc pas une action ponctuelle et limitée. Elle s'inscrit dans *une démarche stratégique qui couvre toutes les dimensions de l'entreprise* et elle a besoin pour réussir

d'un environnement territorial favorable à son développement.

L'innovation implique simultanément des actions sur la stratégie de l'entreprise, son organisation, son marketing et ses choix technologiques et elle nécessite l'existence d'un environnement innovateur. Elle doit, dès lors, être abordée de manière systémique et pluridimensionnelle.

L'accessibilité au global, composante primordiale de la compétitivité territoriale

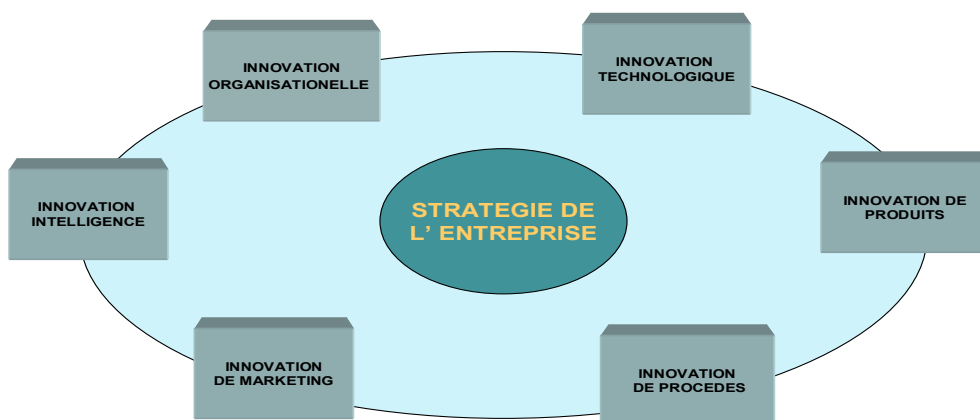
L'*accessibilité au Global* est devenue une condition sine qua non du développement d'un territoire et de sa survie économique et sociale. Nous préférons utiliser le terme « global » à celui de « mondial », ce dernier étant trop assimilé au concept de l'international et pas assez en rupture avec l'ampleur du phénomène planétaire dans lequel nous vivons. Ici aussi, l'approche classique du développement territorial s'en voit modifiée.

Dans le système industriel ancien, un des facteurs de compétitivité parmi les plus importants était l'*attractivité territoriale* : il fallait pour ce faire tout à la fois, attirer les investisseurs étrangers et se conformer à leur conditions : valoriser l' « image de marque de la région », investir dans le développement des grandes infrastructures, privilégier une politique industrielle centrée sur la création des bâtiments industriels, d'infrastructures culturelles de haut standing, de grandes infrastructures de communication, etc. L'attractivité du territoire était un des maîtres mots des théories du développement territorial de l'époque. Sans remettre tout à fait en cause cette démarche, il y a lieu de revoir la pertinence de cette approche lorsqu'il s'agit de raisonner en terme de positionnement compétitif face à la globalisation de l'économie. *Accéder au global est devenu plus important qu'être attractif...*

La globalisation de l'économie impose, en effet, de profondes mutations du comportement stratégique des entreprises. Ces mutations peuvent être résumées autour de trois grandes attitudes requises par l'entreprise actuelle :

Schéma 4. La démarche pluridimensionnelle de l'innovation

## LA DEMARCHE PLURIDIMENSIONNELLE DE L'INNOVATION



Source : Michel Quévit, *Politique d'innovation et compétitivité territoriale en Région wallonne. op.cit.*



- elle doit **réagir vite** sur le plan opérationnel et sur le plan décisionnel pour faire face aux pressions incessantes des transformations concurrentielles, technologiques et commerciales ;
- elle doit **viser plus loin** non seulement pour élargir ses espaces de marché dont l'horizon est global mais aussi pour étendre sa capacité d'agir sur le plan international au travers de nouveaux modes d'organisation tels que l'insertion dans des réseaux, des partenariats d'affaires entre fournisseurs et clients, voire même de création de succursales étrangères ;
- elle doit **anticiper** pour faire face à la fois à la stratégie de ses concurrents immédiats mais aussi aux évolutions de la globalisation de l'économie dans laquelle elle doit s'intégrer inexorablement au prix de sa survie.

L'approche traditionnelle de l'internationalisation de l'entreprise orientée vers la seule composante de l'exportation s'en voit aussi considérablement modifiée. Comme le note le récent Rapport de la Commission européenne consacré à l'internationalisation des PME : « en tant que moyen traditionnel d'internationalisation, l'exportation reste très importante, mais au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue une activité beaucoup plus diversifiée, d'une importance cruciale pour la compétitivité ». L'entreprise, et tout particulièrement la PME, est appelée à élargir la gamme de ses activités internationales qui couvre à la fois des activités « sortantes » telles que les réseaux, les sources de financement, les alliances stratégiques, etc. et les activités « entrantes » telles que l'accès aux fournitures, à la connaissance du champ de la concurrence, à la logistique, à la technologie existante, etc. et cela, tout au long de la chaîne de valeur.

L'éducation et la formation continuée tout au long de la vie : devenir une société apprenante et créative

Les territoires innovants sont ceux qui ont opéré une option claire en faveur de la *construction d'une société apprenante et créative*. L'essor du développement territorial qu'il soit économique, technologique ou social dépend de la progression des acquis en formation et en apprentissage. Ceux-ci constituent un préalable nécessaire à la croissance économique. Les travaux du GREMI ont mis en évidence l'importance des logiques d'apprentissage dans les ajustements des économies territoriales aux exigences du nouveau système techno-industriel. Ces logiques d'apprentissage vont bien au-

delà du simple fait de développer des connaissances scientifiques et technologiques ou des compétences professionnelles. Elles concernent plus fondamentalement la *capacité d'apprendre* : « apprendre à apprendre » devient aussi, si pas plus important que connaître. L'enjeu est ici à la fois éducatif et culturel car il concerne :

- les rapports entre la créativité et le développement de la personne humaine qui vont certes de pair avec l'enseignement scolaire mais, plus fondamentalement, trouvent leurs racines dès le premier regard de l'enfant sur la vie : les liens entre éducation familiale et éducation scolaire sont ici fondamentaux ;
- l'acquisition du goût à apprendre et la création de pédagogies d'apprentissage appropriées au plaisir d'apprendre par soi-même ;
- le développement de la formation continue tout au long de la vie mais aussi la valorisation du transfert des expériences acquises vers la jeune génération qui pose la question de la gestion éducative des fins de carrière.



*Etre créatif, cultiver le goût d'apprendre et de connaître... cela s'apprend dès le premier regard sur la vie. ■*

## LA CREATIVITE ET LES LOGIQUES D'APPRENTISSAGE

- **ETRE « CREATIF » DANS TOUS LES DOMAINES DE LA SOCIETE ...cela commence au premier REGARD sur la vie.**
- **CULTIVER LE GOÛT D'APPRENDRE ET DE CONNAÎTRE.**
- **APPRENDRE A APPRENDRE pour apprendre tout au long de la vie...**

« celui qui aime à apprendre est bien près du savoir ». Confucius

RIDER II

Le développement territorial procède de la créativité d'une société et de sa capacité à privilégier l'apprentissage dans toutes ses composantes. En nous référant aux travaux du GREMI, *un milieu innovateur n'est pas un espace où viennent se localiser des entreprises innovatrices, mais plus fondamentalement, une formation socio-économique territorialisée qui en favorise l'émergence parce qu'il est basé sur l'inventivité dans toutes les dimensions de la vie en société.* En d'autres termes, l'innovation est le fruit d'un milieu et de son inventivité et non l'inverse.

Dans la mouvance de la globalisation, la dynamique interactive de la créativité et de l'apprentissage est d'autant plus essentielle que les nouveaux pays émergents tels la Chine, le Japon, la Corée du Sud et le Vietnam fondent leur culture sociétale sur le confucianisme qui fait de l'apprentissage le vecteur essentiel de sa philosophie et de son éthique sociétale. Cette phrase de Confucius mérite d'être plus que méditée par les Occidentaux : « *Celui qui aime à apprendre est bien près du savoir* ». Une enquête récente de l'OCDE évaluant le temps total consacré à l'acquisition des connaissances, montre qu'en Chine, les élèves de quinze ans ont passé deux fois plus de temps à apprendre, notamment en préparation de leurs devoirs à domicile, que leurs pairs des pays de l'OCDE. A ces pays émergents, il faut ajouter l'Inde où la culture est, par tradition plus que millénaire,

une culture de la connaissance qui privilégie l'analyse fine des phénomènes au-delà de la simple assimilation des connaissances.

Le développement d'une économie en réseaux

Le développement d'une économie en réseaux est devenue une composante des dynamiques de développement territorial. Ici aussi, les travaux du GREMI en développant la concept de réseaux d'innovation, ont mis en évidence l'importance des dynamiques de partenariat entre entreprises, entre secteur privé et secteur public pour la constitution d'un territoire innovant : « *le rôle d'un « milieu innovateur » régional est crucial s'il constitue un environnement de soutien au travers de réseaux diversifiés mais interconnectés dans le cadre d'un système régional d'innovation tels que des réseaux de compétences et de développement des ressources humaines, des réseaux organisés d'intermédiation économique, des réseaux technologiques et surtout des réseaux de services stratégiques* ».

De nombreux modes de constitution d'une économie en réseau ont vu le jour depuis plus d'une décennie dans la plupart des régions européennes sous des vocables divers tels les districts industriels, les systèmes locaux productifs, les clusters, etc.

### Quelques indications relatives aux politiques territoriales en faveur de la compétitivité en Wallonie.

La Région wallonne a initié au cours de cette dernière décennie un ensemble de politiques qui cherchent à rencontrer les nouvelles exigences des déterminants de la compétitivité territoriale mais dont certaines méritent d'être réajustées pour entrer de plain pied dans la globalisation de l'économie.

La Région wallonne a développé une politique active de *valorisation de la R&D et des transferts de technologie par la recherche appliquée au travers de projets de coopération entre les entreprises et les centres de recherches technologiques* (universitaires, publics ou para publics) mais celle-ci reste rivée sur le volet du soutien aux projets de recherche appliquée (universitaire ou privée) et sur le volet du transfert technologique sans véritable articulation aux impératifs de la dynamique de l'innovation venant de la demande du marché.

En conséquence, elle n'a pas initié des politiques proactives d'innovation centrées sur l'approche multidimensionnelle de l'innovation et ses rapports à l'internationalisation des entreprises.

Deux initiatives récentes particulièrement significatives prises récemment par les Autorités régionales méritent d'être mentionnées :

- la création d'une *démarche de clusters* qui commence à porter des fruits et qui favorise la constitution d'une économie en réseaux ;
- la création de *pôles de compétitivité* dans le cadre du plan Marshall, mis en place cependant trop récemment que pour pouvoir en évaluer les effets sur la compétitivité territoriale. Notons toutefois que la démarche des pôles de compétitivité reste encore fort dépendante de l'approche linéaire de l'innovation et ne pourra vraisemblablement porter ses fruits que pour des entreprises déjà sérieusement impliquées dans la dynamique de la globalisation.

Dans le domaine de *l'internationalisation des entreprises*, la Région wallonne a développé une politique active dans le domaine de l'exportation dont les résultats sont excellents au vu des chiffres et au dire des entrepreneurs. Mais si les PME wallonnes affichent de bons résultats du point de vue de leur entrée dans l'interna-

tionalisation via l'exportation, la plupart d'entre elles n'ont pas encore pris pied résolument dans des réseaux internationaux et acquis des capacités organisationnelles internes susceptibles de les maintenir actives et compétitives sur des marchés relativement distants et émergents.

Dans les *politiques d'aménagement du territoire*, l'attractivité du territoire reste un concept de base des mesures prises dans les programmes de développement territorial. Cette approche est fort consommatrice de budget comme en témoigne l'utilisation des Fonds structurels dans le Hainaut mais faiblement inductive de croissance et d'emplois. La réflexion en terme d'accessibilité au global est encore fort embryonnaire dans la finalisation des politiques publiques de développement territorial.

Un des maillons faibles de la compétitivité territoriale en Région wallonne est, certes, celui de *l'apprentissage et du développement à la créativité*. Plusieurs constats méritent ici réflexion :

- sous *l'angle de l'apprentissage des jeunes dans des activités scolaires*, l'exemple de la lecture, l'une des bases de l'apprentissage (retrouver de l'information, l'interpréter et réfléchir à son contenu) est analysé par le rapport PISA de l'OCDE. Il est inquiétant de constater que le système scolaire de la Communauté française de Belgique (Wallonie et Bruxelles) se classe en vingt-septième position sur un total de trente-quatre pays, donc bien en deçà de la plupart des pays de l'Union européenne des Vingt-Cinq et de pays émergents de l'Asie de l'Est (Corée, Japon) et de l'Océanie (Australie, Nouvelle Zélande) ;
- *l'ouverture des jeunes à la créativité* ne semble plus être une des priorités du système éducatif qui s'est vu récemment réduire les cours d'éducation artistique dans l'enseignement de base comme si l'éveil à la créativité pouvait se passer de la pratique de l'art...
- des travaux de recherche récents sur *l'esprit d'initiative des jeunes et la création d'entreprendre* sont aussi particulièrement négatifs : les jeunes préfèrent s'orienter vers les emplois protégés (publics ou privés) plutôt que de s'orienter vers des métiers liés à l'entrepreneuriat mais cette situation est aussi propre à la Belgique dans son ensemble.



*L'ouverture des jeunes à la créativité ne semble plus être une des priorités du système éducatif qui s'est vu récemment réduire les cours d'éducation artistique dans l'enseignement de base.* ■

### Un véritable défi pour la compétitivité territoriale : comment devenir une PME globale ?

Les travaux scientifiques sur le devenir des PME dans le contexte de la globalisation connaissent actuellement un essor intellectuel considérable, car dans la plupart des régions, les PME constituent, de par leur importance numérique et leur contribution à la création d'emplois, une base indispensable pour un redéploiement économique des territoires.

#### Les trajectoires de développement des PME vers un positionnement compétitif dans la globalisation de l'économie

Les recherches récentes sur les tendances et les enjeux de la globalisation de l'économie tentent d'identifier les déterminants du développement de la PME face à l'internationalisation. Elles mettent aussi clairement en évidence l'importance pour la PME de dépasser le stade de la PME entrepreneuriale pour atteindre le niveau de la PME globale. Comme l'indique le schéma suivant mis

au point par l'Observatoire de Développement économique du Canada dans son récent rapport : « Tendances et enjeux pour les PME québécoises », plus les PME se développent du local vers leur espace de marché mondial, plus elles évoluent aussi vers de nouveaux modes de management, ciblés sur l'innovation multidimensionnelle et l'acquisition de modes de fonctionnement plus sophistiqués. Trois logiques de développement de la PME sont ainsi clairement identifiées :

- celle de la PME entrepreneuriale ;
- celle de la PME managériale ;
- celle de la PME globale.

Traçons ici brièvement la trajectoire de ces différentes entreprises afin de mieux comprendre les impératifs à maîtriser pour se positionner compétitivement dans une économie mondialisée.

- La **PME entrepreneuriale** correspond aux perceptions les plus répandues au sujet de la PME (certains auteurs parlent même dans un sens trop restrictif de la *PME traditionnelle*). Il s'agit d'une entreprise qui

mise en priorité sur des avantages de coûts dans leur processus de production, sur la recherche constante d'autonomie et d'indépendance, sur des stratégies de développement marquées par un horizon stratégique relativement court et de proximité en terme de clients, fournisseurs, ressources, etc. Dans une économie mondialisée, ce type d'entreprise n'a d'avenir que sur un marché typiquement local et donc, est par nature fragilisée sauf si elle est soutenue par une demande locale forte.

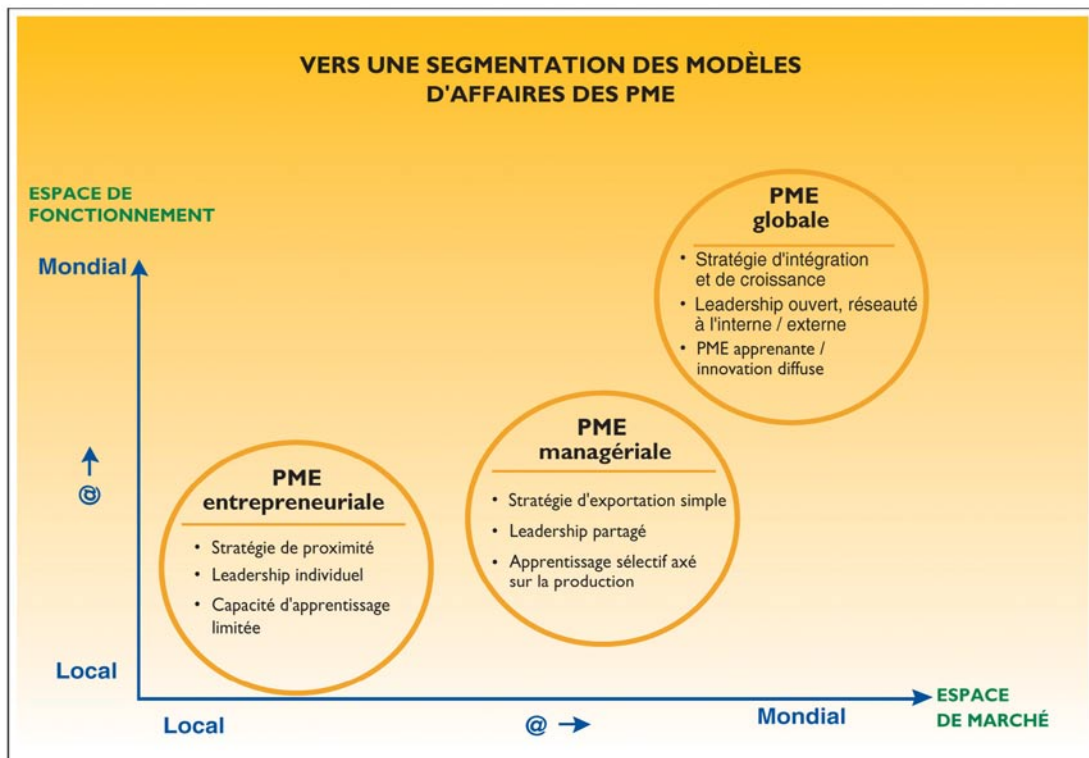
- La **PME managériale** domine actuellement le secteur manufacturier. Il s'agit d'une entreprise qui mise sur des stratégies d'exportation relativement simples et conserve des pratiques de gestion traditionnelles en dépit de *l'intégration de gestionnaires professionnels au sein des équipes de direction*. Elle mise sur une innovation fortement centrée sur la production sélective et non sur l'anticipation. Elle éprouve, dès lors, de la difficulté à traduire les nouvelles tendances et impératifs de la globalisation

en décisions stratégiques. Son management reste faiblement orienté vers la connaissance et l'intelligence au sens large du terme, même s'il est ouvert au management participatif.

- La **PME globale** émerge sous les pressions concurrentielles de la globalisation de l'économie. Il s'agit d'une entreprise qui adopte des modes d'organisation, des capacités stratégiques et organisationnelles plus complexes et adaptées aux évolutions des espaces de fonctionnement et de marché globaux sélectifs et concurrentiels. Elles donnent une priorité aux facteurs cruciaux des chaînes de valeurs intégrées plus qu'aux avantages de coûts. Elles disposent d'instruments de planification stratégique et privilégient le travail en réseaux. Elles accordent une importance à la connaissance au sens large du terme et donnent une place centrale à l'intelligence stratégique, à la gestion de l'information et aux compétences acquises à tous les niveaux de l'organisation. Elles conçoivent l'innovation comme



Le système scolaire de la Communauté française de Belgique (Wallonie et Bruxelles) se classe en vingt-septième position sur un total de trente-quatre pays, donc bien en deçà de la plupart des pays de l'Union européenne des Vingt-Cinq. Inquiétant. ■



Source : inspiré de O. Torrès : « L'entrepreneuriat face à la globalisation », in *Histoire d'entreprendre*, Editions EMS, Caen.

un processus continu qui implique aussi bien leurs structures de décision internes que leurs relations avec leurs clients et partenaires. Enfin, notons que *les PME globales évoluent autant dans des domaines traditionnels (ex meubles, textile, mécanique, etc.) que dans des secteurs de technologie de pointe mais les premières ont plus de difficultés à s'insérer rapidement dans la globalisation que les secondes, vu la nature de leur production et leur passé managérial.*

#### Les trois grands paramètres stratégiques de la PME globale

De nombreuses recherches actuelles consacrées à des PME qui ont réussi à se positionner sur des marchés globaux (Global PME), ont identifié les grands facteurs constitutifs d'une PME globale que nous pouvons re-

grouper autour de trois grands paramètres stratégiques :

- *être orientée vers le Marché global* c'est-à-dire être tournée vers l'accès à des marchés nouveaux et/ou plus étendus et aussi être attentive au besoin du consommateur individuel et aux tactiques des concurrents en réagissant rapidement à leurs comportements compétitifs ;
- *être orientée vers la connaissance* c'est-à-dire être ouverte à l'innovation, aux nouveaux savoir-faire et aux avancées technologiques mais aussi aux mutations organisationnelles qu'engendre cette constante adaptation des produits ainsi qu'à l'anticipation des mouvances de la concurrence mondialisée ;
- *être orientée vers l'international dans sa dimension globale* c'est-à-dire être préparée à modifier leur stratégie de pénétration dans des pays de plus en plus divers aux cultures et aux habitudes souvent

très différentes de celles du pays d'origine, l'exportation en tant que telle n'étant plus une donnée suffisante que pour devenir une PME globale.

La PME globale s'insère dans les réseaux complexes de partenariat et d'alliances stratégiques avec d'autres entreprises globales qu'elles soient grandes ou petites. Elle modifie pour cela profondément son management traditionnel pour l'orienter vers la pratique d'un véritable management de l'innovation globale.

### Des instruments de développement territorial particulièrement novateurs pour faire face à la globalisation de l'économie

Il va de soi que l'ajustement structurel du tissu productif wallon aux exigences de la globalisation exige des interventions ciblées qui concernent tous les champs du développement territorial mais cela dépasse le cadre de cette communication qui vise à attirer l'attention

sur l'enjeu de l'innovation au sens large du terme et de l'ouverture des territoires au global.

Afin de répondre aux impératifs de compétitivité induits par la globalisation de l'économie sur le tissu productif, de nombreuses régions dans l'Union européenne ont développé au travers de leur politique de développement des instruments particulièrement novateurs. Nous voudrions mettre en exergue trois instruments mis en œuvre dans des territoires parmi les plus innovants de l'Union européenne :

- la stimulation du management de l'innovation dans les entreprises et tout particulièrement dans la perspective de développer des « Global PME ».
- le développement de la démarche de l'intelligence stratégique dans les entreprises et tout particulièrement dans les PME.
- la création d'un dispositif d'intelligence territoriale au niveau de la gouvernance des Autorités régionales.

#### Implications pour le développement territorial en Wallonie : l'enjeu de la PME globale.

Le développement de PME globales est essentiel pour assurer la compétitivité du territoire wallon et augmenter sa croissance. Le tissu productif wallon est composé en grande majorité de PMI/PME et de TPE couvrant une gamme importante de secteurs très diversifiés. Mais *ces entreprises sont-elles suffisamment préparées pour affronter la globalisation de l'économie ?* Peu d'entre elles sont des PME globales comparées à d'autres pays, comme l'indique les données fournies par la Commission européenne pour l'ensemble des entreprises belges en comparaison avec les autres pays de l'UE15 : la part des PME ayant des filiales et des parts de participation à l'étranger est très faible comparée à des pays de petite dimension tels que les pays scandinaves, l'Autriche et l'Irlande. Notons, par ailleurs, que les pays scandinaves et tout particulièrement le Danemark et la Finlande ont opté résolument pour le développement de PME globales depuis plus d'une décennie.

Un des grands défis de la globalisation pour les PME wallonnes concerne surtout leur participation à des réseaux internationaux et l'acquisition de capacité organisationnelles internes susceptibles de les maintenir actives et compétitives sur des marchés relativement distants et émergents. Ces marchés offrent, certes, des opportunités pour les PME en général qui cependant, contrairement aux grandes entreprises, manquent de moyens internes et aussi de compétences en gestion de l'international suffisantes que pour se consolider valablement dans ces nouvelles opportunités de la globalisation. *Il existe cependant en Wallonie un terreau important de PME potentiellement concernées par cet enjeu* comme le montre le récent rapport de l'UWE sur la situation des entreprises wallonnes. De 1998 à 2003, la croissance de la valeur ajoutée des PME est de 5,3 % pour les petites entreprises (10-49 personnes) et de 4,4 % pour les entreprises moyennes (50-249) contre 4 % pour les grandes (>250). Ces entreprises devraient, dès lors, constituer une cible privilégiée de la politique de la Région wallonne avec comme objectif le support à la création de PME globales à partir du tissu entrepreneurial existant.

## Le management de l'innovation, vecteur incontournable de la croissance et du développement des PME globales

Le management de l'innovation est un facteur indispensable pour le développement de la PME Globale. Plus une PME devient globale, plus elle est impliquée dans une dynamique organisationnelle interne où s'interpénètrent l'innovation, le développement stratégique de l'entreprise et l'internationalisation, qui requiert des compétences, des capacités stratégiques et des modes d'organisation plus complexes.

Le schéma suivant issu de l'étude précitée de l'Observatoire de Développement économique du Canada, reprend de manière synthétique et fort complète les grandes dimensions du management de l'innovation requises au fonctionnement de la PME globale.

La gestion d'une PME globale induit, en effet, des changements organisationnels profonds tels que :

- la *maîtrise des compétences organisationnelles avancées* dans les domaines suivants :
  - la gestion de l'information stratégique et le partage des connaissances ;
  - la gestion des technologies ;
  - l'intégration logistique ;
- l'amélioration continue des processus de production ;
- la maîtrise de l'environnement virtuel.
- le *développement de capacités stratégiques plus complexes* telles que :
  - la planification stratégique « continue » via le benchmarking des pratiques et stratégies d'affaires ;
  - le positionnement sur des avantages compétitifs ;
  - le développement de son capital humain et la valorisation de son capital social et relationnel ;
  - la recherche de possibilités de croissance externe.
- l'*adoption de modes d'organisation innovants*, notamment :
  - la gestion participative interne ;
  - les alliances stratégiques et les partenariats ;
  - la participation de ses clients, fournisseurs et partenaires dans les processus d'apprentissage d'innovation de produits, de commercialisation, de logistique mais aussi d'adaptation technologique de ses produits ;
  - la délocalisation de son espace de fonctionnement selon les impératifs de ses alliances stratégiques.

Schéma 7. L'enjeu du management de l'innovation

### L'ENJEU du MANAGEMENT DE L'INNOVATION

- **Une capacité de création et d'adaptation des entreprises au marché global.**
- **De nouveaux modes de gestion et d'organisation centrés sur la responsabilisation et la gestion participative.**
- **Des dynamiques de réseaux et de partenariat (ex. clusters, districts industriels, etc..)**
- **une culture de l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise.**

RIDER II



Schéma 8. PME et compétitivité dans le contexte de la globalisation



Source : Observatoire de Développement économique du Canada .2006.

### L'intelligence stratégique : anticiper pour mieux agir

La gestion stratégique de l'information au service de la performance économique de l'entreprise est devenue une arme essentielle de son positionnement dans la concurrence mondialisée. En effet, la maîtrise du champ de la concurrence et l'internationalisation des échanges à une échelle directement globale imposent aux différents acteurs économiques d'adopter une *démarche anticipative et proactive* face aux changements de leur environnement non seulement concurrentiel mais aussi plus largement sociétal. C'est pourquoi la plupart des entreprises mondialisées ont adopté des systèmes d'intelligence stratégique. Selon une étude récente menée par le Global Intelligence Alliance (GIA) qui regroupe des grandes entreprises mondialisées de toutes les parties du monde dont la région de l'Asie-Pacifique, plus de 90 % de ces entreprises possèdent un système d'intelligence stratégique pour orienter la décision stratégique de l'entreprise.

Son objet en tant qu'instrument de politique de développement de l'entreprise globale.

La fonction d'intelligence stratégique est aussi une composante importante de la politique de développement en tant que facteur contribuant à la croissance de la compétitivité territoriale car elle est une composante des deux processus internes du développement des entreprises que nous avons mentionnés plus haut à savoir la gestion de l'innovation pluridimensionnelle et l'accessibilité au global. A ce titre, elle n'est pas le seul apanage des grandes entreprises mais elle concerne aussi le tissu des PME. L'enjeu est ici de permettre au maximum de PME de devenir des « Global PME ». C'est ce qu'ont très bien compris les autorités publiques de nombreux pays et/ou régions en Europe, aux Etats-Unis et dans l'hémisphère de l'Asie de l'Est, qui développent des dispositifs de soutien et d'encadrement à la démarche d'intelligence stratégique spécifiquement orientés vers les besoins des PME locales.

Son champ d'investigation dans la maîtrise de l'impact de la globalisation sur la stratégie de l'entreprise.

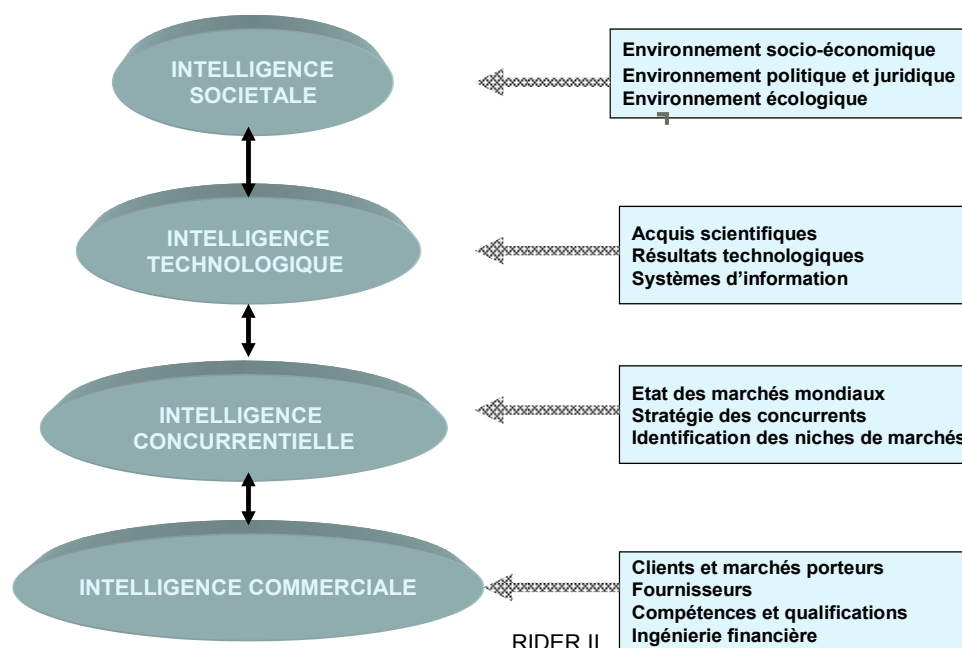
L'intelligence stratégique couvre toutes les dimensions de l'entreprise : production et innovation de produits, maîtrise et conquête de marchés porteurs, maîtrise de l'état de l'art de la science et de la création technologique, intégration et adaptation technologique des produits, acquisition de compétences nouvelles et formation continuée, gestion participative et organisation flexible de la production. A ce titre, elle concerne *toute la chaîne de valeur de l'entreprise* regroupant l'ensemble des problématiques de la stratégie de l'entreprise :

- *l'intelligence économique* : état de la concurrence mondiale, sectorielle et individuelle de l'entreprise (concurrents immédiats) ainsi que de l'évolution du marché de l'emploi ;
- *l'intelligence commerciale* : évolution des marchés mondiaux et sectoriels, identification des parts de marchés et de niches de marchés porteurs pour l'entreprise individuelle, etc. ;

- *l'intelligence technologique* : état de l'art de la technologie et identification des technologies existantes et en devenir à l'échelle mondiale et sectorielle ;
- *l'intelligence des compétences et des qualifications* : identification des évolutions en qualifications et des besoins en formation, connaissance des pratiques et méthodes d'apprentissage, etc. ;
- *l'intelligence financière* : évolution des marchés financiers, identification des opportunités de financement à l'innovation, ingénierie financière, etc. ;
- *l'intelligence sociétale* : maîtrise des grands rapports géoéconomiques et géopolitiques mondiaux, de l'impact des cultures et des « habitus » des peuples sur la capacité compétitive des territoires, connaissance des mutations de *l'environnement non seulement économique mais aussi socio-culturelle, politique et juridique voire écologique de tous les espaces du globe* concernant sa stratégie.

Le schéma suivant synthétise les différentes dimensions de l'intelligence stratégique et l'évolution progressive qui s'établit dans sa hiérarchisation.

Schéma 9. Le système de l'intelligence stratégique et ses domaines privilégiés.



## L'intelligence territoriale, un outil privilégié de gouvernance territoriale

L'intelligence territoriale est un concept relativement récent qui tente d'apporter une réponse au positionnement des territoires dans une économie globalisée. L'intelligence territoriale se propose de relier la démarche de l'intelligence stratégique à l'action publique dans sa mission de service public orienté sur le développement d'un territoire. Elle ne se réduit pas à une simple transposition au niveau régional de l'intelligence stratégique mais elle se situe au-delà car elle concerne directement la gouvernance des institutions régionales et elle vise la pérennisation de la stratégie de la politique de la Région.

Son objet en tant qu'instrument d'aide à la décision stratégique des pouvoirs régionaux.

L'intelligence territoriale est un système de gestion de l'information qui doit être considéré prioritairement comme un *appui à la définition, la réalisation et la décision stratégique* des pouvoirs publics. L'objectif de l'intelligence territoriale est d'aider le *gouvernement régional dans l'élaboration et la réalisation de sa stratégie de développement territorial*. A ce titre, elle contribue à identifier les atouts et les faiblesses du tissu productif territorial à la fois face à la concurrence des autres territoires et aussi face aux évolutions de la globalisation de l'économie. C'est à ce titre qu'elle est une composante du dispositif de la gouvernance des autorités régionales.

Un système d'intelligence territoriale doit être considéré par les autorités régionales comme *une activité créatrice de valeur* dans sa stratégie de développement territorial car elle permet :

- d'élargir son champ d'intervention stratégique ;
- d'améliorer la connaissance de son environnement proche et lointain ;
- de surveiller et d'anticiper les évolutions tant de son territoire que du monde ;
- de faire de l'information un outil à haute valeur ajoutée au sein de son administration ;
- de passer d'un mode de management public « réactif » à un mode « proactif » ;
- d'inscrire son activité dans une vision stratégique du développement de son territoire.

Les champs et domaines d'action privilégiés de l'intelligence territoriale pour la compétitivité territoriale.

Dans ce contexte, le système d'intelligence territoriale constitue un support important à la maîtrise de deux domaines d'action essentiels des pouvoirs publics pour la compétitivité territoriale :

- celui de la *politique économique, sociale et éducative* dans sa dimension transversale ;
- celui de la *politique internationale* dans la perspective du positionnement compétitif du tissu productif régional dans une économie globalisée, tant au niveau mondial qu'europpéen.

Cinq champs-clés en relation avec l'enjeu de la compétitivité territoriale, concernent directement les investigations du dispositif d'intelligence territoriale:

- *le champ sociétal* : état et évolutions de l'environnement géopolitique et géoéconomique des rapports entre les Etats dans la globalisation de l'économie, de l'environnement écologique et environnemental, des dynamiques de changement social et culturel dans le monde et leurs rapports avec les mutations de la société régionale ;
- *le champ économique* : état de la concurrence mondiale, sectorielle et individuelle (concurrence immédiate) ainsi que de l'évolution du marché de l'emploi et des marchés financiers, etc. en identifiant leur incidence sur et dans le tissu productif régional ;
- *le champ concurrentiel* : évolution des marchés mondiaux et sectoriels, identification des parts de marchés et de niches de marchés, porteurs pour la création de valeur favorable à la croissance régionale ;
- *le champ technologique* : état de l'art de la technologie et identification des technologies existantes et en devenir à l'échelle mondiale et sectorielle en relation avec la situation du potentiel régional de R/D et la modernisation du tissu productif régional ;
- *le champ des compétences et des qualifications* : identification des évolutions en qualification et en formation et des lieux de création de nouvelles pratiques d'apprentissage des connaissances tant au sein du système éducatif régional qu'à l'étranger.

## De la nécessité de se doter d'un dispositif régional de politique d'innovation et de développement orienté vers l'amélioration de la compétitivité territoriale

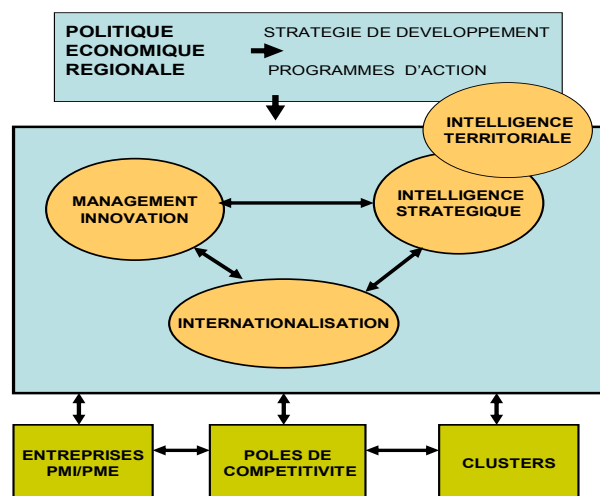
De très nombreuses régions européennes dans des pays tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, la Suède, la Finlande, l'Espagne, l'Irlande ont mis en place depuis une décennie des dispositifs régionaux « à géométrie variable » regroupant les trois instruments de développement territorial que nous venons de décrire brièvement. Le rôle des pouvoirs publics dans le soutien à la politique d'innovation et de développement des entreprises locales est considéré dans ces régions comme crucial afin de pérenniser leur croissance territoriale. Nous donnons ici un exemple de cadrage d'un dispositif régional centré sur le soutien à l'innovation et à la compétitivité des entreprises dans le cadre d'une stratégie de développement territorial.

Le schéma suivant s'inspire d'expériences réalisées dans de nombreuses régions européennes selon des variantes adaptées à leur configuration régionale.

Les missions exercées par un tel dispositif s'appuient sur un ensemble d'axes stratégiques et opérationnels qui déterminent le contenu de ses interventions :

- Favoriser le développement des entreprises et tout particulièrement les PME/PMI face à la concurrence mondiale en soutenant leur démarche d'internationalisation (GLOBAL PME).
- Augmenter, par le développement de l'innovation pluridimensionnelle, le niveau de compétitivité internationale des entreprises dans le contexte de la globalisation de l'économie.
- Promouvoir la capacité d'innovation des entreprises et accroître leur capacité de gestion de l'innovation en tant que processus global et stratégique.
- Favoriser le développement des capacités d'intelligence stratégique au sein des entreprises, tout particulièrement les PMI/PME et faciliter la capacité d'absorption et de gestion des informations par les entreprises face à la concurrence mondialisée.
- Développer des outils d'intelligence territoriale au niveau de la Région afin de mieux maîtriser l'évolution du positionnement de l'économie régionale face à la globalisation de l'économie.
- Créer un environnement favorable à la démarche de l'innovation dans toutes les composantes de la société par le développement d'une culture de l'innovation et de la créativité dans les domaines tels que l'éducation, l'apprentissage de compétences nouvelles, la formation continuée tout au long de la vie et le mode de fonctionnement des organisations et des administrations.

Schéma 10. Cadre général d'un dispositif de politique d'innovation et de développement territorial



## Conclusions

La globalisation de l'économie modifie considérablement l'approche non seulement des théories du développement territorial mais surtout des politiques mises en oeuvre par les pouvoirs publics pour assurer la croissance et l'emploi sur leur territoire. La concrétisation de ces trois paradigmes fondamentaux, le développement de l'immatériel, de l'innovation et de la formation tout au long de la vie, perturbent le fonctionnement de nos économies occidentales d'autant que les nouveaux pays émergents prennent place plus rapidement que prévu dans le concert des pays développés avec des avantages compétitifs en termes de population jeune et de faible couverture sociale. Le récent Forum de l'OCDE sur le thème « Equilibrer la mondialisation » (2006) a clairement montré que ces pays tant de l'Asie que de l'Amérique latine ont la volonté opiniâtre de se développer en tirant profit des avantages compétitifs que leur apporte la globalisation. C'est devenu une réalité incontournable.

En Europe, les effets de la globalisation se font sentir plus directement au niveau territorial. Comme le disait déjà Philippe Aydalot dans les années quatre-vingts, les « territoires bougent » et la globalisation de l'économie engendre de nouveaux rapports entre le local et le global qui perturbent aussi les perceptions traditionnelles du développement territorial : il n'y a plus de fatalité au

développement ou au maldéveloppement pour les territoires européens.

Les territoires innovants sont ceux qui veulent anticiper leur devenir face à ces mutations et qui prennent des dispositions adéquates pour les affronter. C'est dans cette perspective que des territoires européens pourtant en situation difficile il y a peu, tels le Pays basque, l'Irlande ou la Bretagne (pour ne citer que ceux-la parmi d'autres très nombreux) sont parvenus à sortir de leur situation de maldéveloppement. Leur mutation structurelle entamée dans le début des nonante a toutefois requis plus d'une dizaine d'années d'efforts programmés pour produire des effets probants.

La Wallonie, à l'examen des grandes tendances économiques et sociales identifiées, n'a pas su réaliser ce virage malgré un quart de siècle d'autonomie régionale. Les raisons de cette situation sont multiples et ce n'est pas le but de cette communication d'en faire le relevé exhaustif si ce n'est d'attirer l'attention sur un fait majeur : *l'urgence face à la globalisation de l'économie d'accélérer le processus de redéploiement wallon* et d'opérer des changements qui touchent dans leur fondement toutes les dimensions de la vie en société : l'économie, le social, le culturel, l'éducationnel et, last but not least, la gouvernance territoriale. C'est à ce prix que la Wallonie deviendra un territoire innovant. Ici aussi il n'y a pas de fatalité...

## Références bibliographiques.

- AMENDOLA M. et GAFFARD J.-L. (1988). *La dynamique économique de l'innovation*, Edition Economica, Paris.
- CAMAGNI R. et MAILLAT D. (2006). *Milieus innovateurs : Théorie et politiques*, Edition Economica, Paris.
- CAMAGNI R. et QUÉVIT M. (1994). *Les Politiques d'innovation au niveau local*, Edition GREMI et Université de Padova, Italie.
- CEREFIM (2000). *La croissance des PME wallonnes*, Editeur UWE.
- DICKEN P. et QUÉVIT M. Ed. (1994). *Transnational corporations and European regional restructuring*, Netherlands Geographical Studies 181, The Royal Dutch Geographical Society, Utrecht.
- ENSR (2003). *L'internationalisation des PME européennes*, Observatoire des PME européennes, N° 4, DG Entreprise, Commission de l'Union européenne, Bruxelles.
- FIERS J. (2005). *Innovation et R&D dans les régions belges dans une perspective européenne*, Working Paper 13-05, Bureau Fédéral du Plan, Bruxelles.
- GAFFARD J.-L. (1990). *Economie industrielle et de l'innovation*, Editions Dalloz, Paris.

- GEM (2003). *The Global Entrepreneurship Monitor: Belgique & Wallonie*, Vlerick Management School, Gent.
- GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (2005). *Competitive intelligence in large companies: a Global study*, GIA White Paper, USA.
- HASSID J.-G. (1997). *Les PME face au défi de l'Intelligence économique*, Edition Dunod, Paris.
- HENNARD F. (2006). *Mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne en Région wallonne : Rapport sur le positionnement compétitif de la Wallonie*, Direction de la Politique Economique de la Région wallonne, Namur.
- MAILLAT D., QUÉVIT M. et SENN L. (1995). *Milieus innovateurs et réseaux d'innovation, un défi pour le développement régional*, Edition GREMI et Université de Neuchâtel.
- MATTEACCIOLI A. (2004). *Philippe Aydalot, pionnier de l'économie territoriale, Théorie sociale contemporaine*, L'Harmattan, Paris.
- OCDE (2006). *Equilibrer la mondialisation, Coup de projecteur sur le Forum 2006 de l'OCDE*, Supplément de l'Observateur OCDE, Paris.
- OCDE (2003). *Apprendre aujourd'hui, réussir demain*, Rapport PISA 2003, Programme for International Student Assessment, OECD, Paris.
- PRAGER J.-C. (2005). *Le management stratégique des régions en Europe : les enjeux et les stratégies*, ADIT, Paris.
- PRAX J.-Y., BUISSON B. et SILBERZHAN Ph. (2005). *Objectif : Innovation*, Edition Dunod, Paris.
- QUÉVIT M. (2003). *Gouvernance et management territorial : démarche, contenu, fonctionnement et organisation du développement territorial*, Communication au Forum International Europe-Amérique latine de l'UNESCO, Puebla, Mexique.
- QUÉVIT M. (2006). *Politique d'innovation et compétitivité territoriale en Région wallonne*, Rapport de l'étude confiée à RIDER II par le Ministre de l'économie, de l'emploi et du commerce extérieur de la Région wallonne, J.-C. Marcourt, non publié.
- RAPPORT PROMOTHÉE II (2004). *Evaluation des aides à la recherche et à l'innovation dans les entreprises*, DGTRE, Namur.
- RODRIGUEZ J. (2003). *Small, Smart and Global: Internationalisation of the SME Through Innovation*, PhD, Sheffield University Management School.
- SALLES M. (2004). *De l'analyse du besoin des PME en Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale*, UFR Informatique, Université de Toulouse.
- SERVAIS P. ET RASMUSSEN E.S. (2001). *Some impacts of Born Global Firms' on the local inter-firm relationships*, University of Southern Denmark, Odense.
- TIDD J., BESSANT J.-H., PAVITT K. (2006). *Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, Edition de Boeck Université, Bruxelles.
- UNION WALLONNE DES ENTREPRISES (2006). *Rapport sur la situation économique de l'entreprise en Wallonie*. Edition UWE.
- VAN OVERBEKE M. (2001). *Politiques de recherche et de l'innovation aujourd'hui*, Bureau du Plan, Bruxelles.
- WINTERS L.A. and YUSULF S. (2006). *Dancing with Giants: China, India and the Global Economy*, The World Bank and The Institute of Policy Studies, USA.