



Innovate **x** Entrepreneur = **Gagner²**

Pieter Timmermans
Administrateur délégué FEB
en collaboration avec Geert Vancronenburg, Chief Economist FEB

Kinepolis-Imagibraine à Braine-l'Alleud
18 avril 2013



FEB
Fédération des
Entreprises de
Belgique

Mesdames, Messieurs,

“La différence entre un leader et un suiveur est l’innovation”. J’aime beaucoup ces mots pleins de sagesse de feu Steve Jobs. Ils confirment ma conviction que seuls les novateurs peuvent relever les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd’hui. L’innovation est un facteur clé pour pouvoir gagner. Elle est d’ailleurs un des leitmotivs de mon livre ‘Credo pour gagner’ paru l’an dernier. Je tiens donc à remercier Cisco, et en particulier son General Manager Pol Vanbiervliet, de m’avoir permis d’exposer ma vision de l’innovation à l’occasion de ce forum.

Je voudrais approfondir quatre thèmes :

- ▶ Pourquoi l’innovation est-elle une nécessité absolue ?
- ▶ Quelle est ma définition de l’innovation ?
- ▶ Où se situe la Belgique dans le spectre de l’innovation ?
- ▶ Qu’attendons-vous des politiques pour nous permettre de concrétiser nos ambitions d’innovation ?

Je conclurai sur la conviction que l’avenir est prometteur, malgré l’affluence actuelle de nouvelles inquiétantes.

1. Pourquoi l’innovation est-elle une nécessité absolue ?

L’économie belge est confrontée aujourd’hui à différents défis. Je suis convaincu que ceux-ci ne peuvent être relevés avec succès qu’au prix de plus d’innovation. De quels défis s’agit-il ? J’en identifie trois : la croissance économique ; la mondialisation et la numérisation, et enfin, des mégatendances, comme le changement climatique, l’explosion démographique de la population mondiale...

1.1. La croissance économique peine

Le premier défi est notre **croissance économique**. Nous savons que notre économie est en difficulté aujourd’hui à la suite de la crise. Mais sur une période plus longue, les clignotants sont aussi au rouge. Ainsi, dans les années ‘60, l’économie belge croissait en moyenne de 4,8% par an ; dans les années ‘70 de 3,6% ; dans les années ‘80 et ‘90 de 2,2%. Et depuis 2000, notre croissance atteint à peine 1,5% en moyenne.

Selon Philippe Aghion, économiste de Harvard, les économies du monde industrialisé se heurtent aujourd’hui à la **limite technologique**. Ce n’était pas le cas juste après la Seconde Guerre mondiale. Les États-Unis détenaient alors le leadership technologique et les Européens étaient en train de reconstruire leur économie et leur infrastructure. Ensuite, au cours des années ‘50, ‘60 et même ‘70, nous nous sommes approprié le savoir-faire et les bonnes pratiques venant des États-Unis. Avec comme résultat que notre productivité et notre croissance économique ont fortement progressé pendant des décennies. C’est au cours de la même période que nous avons construit notre modèle social.

Ce processus de croissance arrive à présent à son terme. Nous nous heurtons aujourd’hui, comme les USA et les autres pays industrialisés, à la limite technologique. Copier les bonnes pratiques ne contribue plus à notre croissance économique comme dans les années ‘50 et ‘60. En effet, bien souvent nous appliquons déjà nous-mêmes ces bonnes pratiques. Cela signifie qu’à l’avenir, nous ne pourrions faire croître notre économie qu’en repoussant nous-mêmes la limite technologique. Comme l’exprime si bien le World Economic Forum : nous devons évoluer d’une **croissance fondée sur l’efficacité vers une croissance fondée sur l’innovation**.

1.2. Les entreprises doivent réagir à la mondialisation et à la numérisation

Non seulement notre croissance recule, mais notre tissu économique change aussi rapidement. La concurrence internationale s’est fortement accrue avec **la mondialisation et la numérisation**. Peu de secteurs sont à l’abri de la concurrence étrangère. Nos coûts salariaux élevés constituent de ce point de vue un handicap non négligeable. Les réactions des entreprises se répartissent grosso modo en trois catégories :

1. Les entreprises qui ne sont vraiment pas capables de réagir : elles périclitent, délocalisent ou tombent en faillite.
2. Les entreprises qui tentent de maintenir leur position en termes de coûts en augmentant constamment leur productivité. Cela leur permet certes de maintenir le niveau de leur valeur ajoutée, mais l’emploi fait généralement les frais de l’automatisation croissante (qui résulte souvent de cette stratégie).
3. Les entreprises qui affrontent la concurrence pas seulement au niveau des coûts, mais s’efforcent aussi d’offrir un produit ou un service unique.

L'innovation joue bien souvent un rôle déterminant. Une récente étude de la Banque nationale de Belgique montre que c'est surtout ce dernier groupe d'entreprises qui gagne des parts de marché sur les marchés d'exportation internationaux. En revanche, les deux autres catégories perdent en moyenne des parts de marché.

1.3. Les mégatendances nécessitent des solutions innovantes

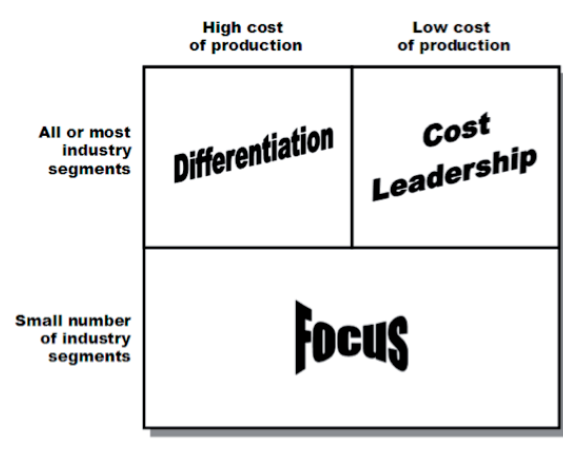
Mon dernier exemple se réfère aux **mégatendances** qui nécessitent des solutions innovantes. Ainsi, nous devons stimuler notre croissance économique tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en rationalisant l'utilisation des ressources. Nous devons aussi produire plus de nourriture – ou au moins veiller à ce que moins de nourriture ne se perde – pour alimenter une population mondiale de 9 à 10 milliards d'hommes toujours plus nombreuse et plus riche. Il ne peut toutefois en résulter un accroissement de la pollution (par ex. par l'utilisation de pesticides), de la déforestation et du gaspillage d'eau. Nous sommes également confrontés à d'énormes défis en matière de soins de santé. Dans les pays en développement, nous devons combattre la misère, la mortalité infantile et l'analphabétisme. Et dans les pays industrialisés, nous devons limiter autant que possible la facture du vieillissement de la population. Et ce bien sûr sans freiner notre ambition d'allonger encore l'espérance de vie.

Ces défis et exemples illustrent clairement l'enjeu de **plus d'innovation**. Sans augmentation de la croissance économique, nous ne pourrions pas maintenir notre modèle social. Sans entreprises compétitives, les nombreuses opportunités présentes dans le monde nous échapperont. Et sans solution au changement climatique, à l'explosion démographique et à la misère, il sera bien moins agréable de vivre et de grandir sur notre terre. Je suis absolument convaincu que l'innovation doit jouer et jouera un rôle décisif pour relever ces défis.

2. Innovation et entrepreneuriat sont étroitement imbriqués

Quelle est ma définition de l'innovation ? Je voudrais démontrer par des exemples que l'interprétation de ce concept doit être très large. Il ne s'agit pas seulement d'imaginer des idées, de réaliser des inventions ou d'investir dans la recherche et développement. Certes, cela est important, mais ma définition incorpore aussi la commercialisation de produits et de services innovants et l'exécution réussie d'une stratégie.

On voit d'emblée qu'**innovation et entrepreneuriat sont intimement liés**. L'innovation ne tombe pas du ciel, mais elle ne peut pas non plus être imposée comme un ordre. Elle est par définition un processus incertain impliquant la prise de risque et d'initiative. Certaines innovations marcheront, d'autres pas. Ce processus exige, comme le disait Thomas Edison, "non seulement beaucoup d'inspiration, mais aussi beaucoup de transpiration". La cheville ouvrière de l'innovation, comme de l'entreprise, ce sont les personnes ; leur implication, leur créativité, leur enthousiasme, leur motivation à être les meilleurs, à gagner.



Selon le modèle des cinq forces de Michaël Porter, professeur à la Harvard Business School, une entreprise doit tout faire pour se distinguer de ses concurrents directs. L'entreprise qui se contente de copier le businessmodel de ses concurrents risque d'être entraînée dans une spirale descendante et met ses résultats sous pression. A l'inverse, les entreprises qui parviennent à offrir à leurs clients une proposition de valeur unique présenteront de beaux bénéfices – tant qu'elles seront seules sur le coup.

Toujours selon Porter, les entreprises peuvent suivre **trois stratégies génériques** pour réaliser cette proposition de valeur unique. Premièrement, développer une stratégie de leadership en termes de coûts. Deuxièmement, suivre une stratégie de différenciation. Ou troisièmement, appliquer une stratégie

de niche. Je ne vous révélerai rien en disant que le succès de chacune de ces stratégies dépend en grande partie de l'innovation.

2.1. Un leadership en termes de coûts

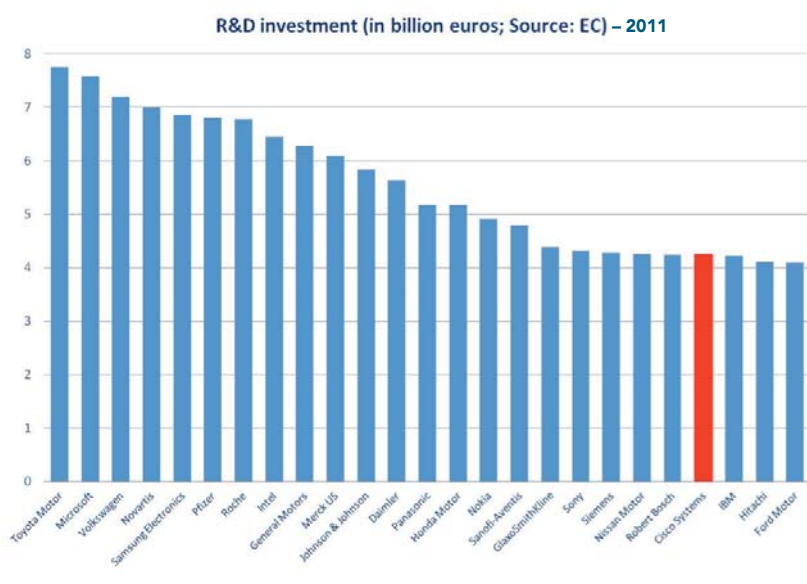
Une manière de réussir est de revendiquer le leadership en matière de coûts. Ce n'est pas une stratégie évidente, car un seul acteur peut être le moins cher. En d'autres termes, les entreprises qui ne s'engagent qu'à moitié sont

condamnées à échouer. En effet, elles ne parviendront pas à être les moins chères et y perdront bien souvent en qualité. Il leur sera dès lors particulièrement difficile de vendre aux clients une histoire qui manque de clarté et de crédibilité. **Colruyt** est l'exception proverbiale à cette règle. Tous les consommateurs savent que c'est chez Colruyt qu'ils trouvent les produits de marque aux prix les plus bas. Tout ce que Colruyt fait ou décide est déterminé par cet objectif : l'organisation du service d'achat, la logistique, l'aménagement des magasins, la mise en rayons et même le fonctionnement des caisses. La haute technologie n'est guère présente, mais on a bien affaire à une pensée extrêmement innovante et à l'exécution cohérente d'une stratégie de coûts réduits. Avec de beaux résultats à la clé. Et le consommateur suit, car Colruyt n'a cessé de gagner des parts sur le marché belge ces dernières années.

2.2. Une différenciation suffisante

La deuxième stratégie se fonde sur la différenciation. Offrir à un grand nombre de consommateurs des produits qui se distinguent suffisamment de la concurrence par leur qualité et leur image. Les politiques qui parlent d'innovation visent généralement ce type d'entreprises. Ce sont elles qui sont principalement visées par l'objectif européen demandant d'investir 3% du PIB dans la recherche et le développement. Car qui veut se **différencier** suffisamment de ses concurrents – qui ont souvent de grandes ressources – doit beaucoup investir dans la recherche et le développement.

Ces entreprises disposent donc souvent de départements de recherche énormes, comptant de nombreux scientifiques et ingénieurs.



Un exemple : en 2011, Toyota a affecté un peu plus de 7,7 milliards EUR à la R&D. C'est autant que ce que la Belgique y consacre. Toyota est ainsi numéro un mondial, suivi de près par Microsoft avec près de 7,6 milliards EUR. Volkswagen vient en troisième position avec 7,2 milliards EUR. Le top dix compte surtout des entreprises du secteur automobile, de l'industrie pharmaceutique et du secteur des TIC. Une entreprise de pointe comme Cisco Systems, qui investit 12% de son chiffre d'affaires dans la R&D, figure également dans le peloton de tête.

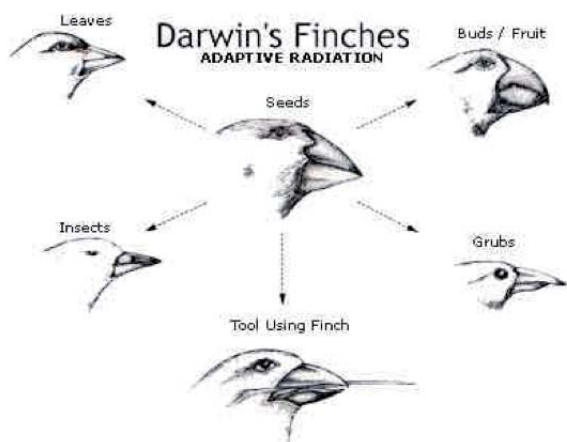
2.3. Explorer des niches

Enfin, une entreprise peut suivre une stratégie de niche : identifier une ou plusieurs **niches** intéressantes et se les approprier. Établissons un parallèle avec la biologie. On raconte que Charles Darwin a eu l'idée de sa théorie de l'évolution en étudiant les différentes espèces de pinsons des îles Galápagos. Il a remarqué qu'elles avaient toutes un bec légèrement différent. Certaines avaient un bec très court et fort pour casser des graines. D'autres avaient un bec long et fin pour attraper des vers. D'autres encore un bec pointu pour saisir des insectes. Pour Darwin, la principale conclusion était que tous ces pinsons avaient un ancêtre commun. Nous pouvons tirer une autre leçon de ses découvertes : comme les pinsons de l'exemple, les entreprises peuvent se spécialiser dans différentes niches. Et dans chacune de ces niches, il est possible de réussir.

Prenons l'exemple de **Promat International**, une division du groupe belge Etex, spécialisé dans la fabrication de matériaux de construction. Promat opère dans la niche de la sécurité incendie. Le modèle appliqué consiste à réfléchir avec le client et à élaborer des solutions innovantes sur mesure. Promat International doit évidemment aussi être attentive aux coûts : elle ne peut se laisser évincer du marché. La qualité de la solution proposée est aussi déterminante. Si Promat International parvient à se distinguer de ses concurrents grâce à son innovation et à ses capacités d'engineering, elle peut afficher de beaux résultats dans cette niche.

Un autre exemple de stratégie de niche réussie est celui du groupe belgo-néerlandais **Desso**, producteur de tapis. Desso fait figure d'exception dans un secteur frappé par la crise depuis de nombreuses années. Le groupe ne travaille pas dans le secteur de la moquette en lès, exposé à une concurrence internationale énorme, mais il se spécialise dans des applications de haute technologie, comme les tapis ultralégers pour l'aviation, les tapis absorbant des poussières fines pour des applications hypoallergéniques, les gazons hybrides pour les grands stades de sport... Parallèlement,

Desso expérimente de nouveaux businessmodels, comme la location plutôt que la vente de tapis. À terme, le client et l'entreprise peuvent y gagner : en contrepartie d'un montant mensuel, le client dispose d'un tapis parfaitement entretenu, tandis que Desso assure son approvisionnement en nouvelles matières premières. En effet, en fin de cycle de vie, Desso collecte les tapis et les recycle à 100% dans de nouveaux tapis.



Un dernier exemple : la société d'engins de levage **Sarens**. Il y a dix ans, cette entreprise n'opérait presque qu'en Belgique et dans les pays voisins. Aujourd'hui, elle est présente dans plus de 50 pays et spécialisée dans des opérations de levage extrêmement techniques. Presque aucun autre acteur dans le monde n'ose ou ne peut réaliser de telles missions. Il s'agit entre autres de projets très spéciaux sur mesure dans le secteur gazier, l'extraction pétrolière, les terminaux gnl, les centrales nucléaires... C'est aussi Sarens qui a réalisé l'an dernier le déménagement de la navette spatiale Endeavour sur une distance de 19 kilomètres vers son dernier séjour, le California Science Center.

Les **niches** dans lesquelles les entreprises peuvent se spécialiser sont aussi nombreuses que la biodiversité est étendue. Il s'agit chaque fois de répondre à des besoins spécifiques de clients

spécifiques. Les entreprises qui réussissent à élaborer des solutions qualitatives à un prix attractif peuvent gagner dans leur niche. De plus, il est très probable que pareilles opportunités en cesseront de se multiplier à l'avenir. D'abord parce que le consommateur est de plus en plus exigeant. Au début du 20ème siècle, Henry Ford s'en tirait par exemple en promettant que chaque consommateur pourrait choisir la couleur de sa nouvelle voiture pour autant qu'il choisisse le noir. Cette époque est bel et bien révolue. L'individualisation et l'importance croissante du travail sur mesure constituent un défi important pour les entreprises, tout en étant source d'opportunités. On prévoit en effet qu'à l'avenir, le nombre de niches à exploiter et donc les différentes manières possibles pour une entreprise de se développer ne cesseront d'augmenter. Par ailleurs, dans le contexte de la mondialisation, les entreprises qui appliquent une stratégie de niche ne sont plus vouées à rester petites. En se tournant vers le monde entier, elles peuvent désormais assurer leur croissance.

Jusqu'à présent je me suis concentré sur les besoins spécifiques et les segments de clientèle que les entreprises peuvent satisfaire. Pour réussir, il ne suffit toutefois pas d'avoir une stratégie. Il faut aussi la traduire de manière très cohérente en actions concrètes sur le terrain. Comme le disait récemment Peter Löscher, CEO de Siemens : "It's not so much the uniqueness of your strategy that matters nowadays – it's the strength of your execution".

Cela implique de procéder à des évaluations essentielles. Par exemple, quelles activités de la chaîne de valeur exécuter soi-même et quelles autres pas ? Sur quelles compétences clés va-t-on se concentrer et quelles autres confiera-t-on à des tiers ? Quel avantage comparatif veut-on tenter de développer ? **Apple** est une excellente illustration à cet



égard. Chacun sait qu'Apple – et si je ne me trompe, Cisco aussi – sous-traite une grande partie de sa production à des tiers. Et pourtant Apple s'approprie la majeure partie de la valeur ajoutée créée tout au long de la chaîne de valeur. Selon une récente étude sur l'iPhone, Apple réussit à capter près de 50% de cette valeur. Une des raisons importantes en est qu'Apple se concentre sur les activités les plus intensives en connaissances de la chaîne de valeur, comme la recherche et le développement, la conception de prototypes, le branding, la surveillance et le management de la chaîne de valeur... En revanche, elle confie la production de masse à d'autres acteurs, comme le chinois Foxconn. Selon la même étude, les producteurs chinois captent à peine 1% de la valeur d'un iPhone.

J'ai principalement puisé les exemples cités dans le monde des entreprises. Je voudrais toutefois préciser que l'innovation ne se limite pas à celui-ci. En effet, l'innovation peut aussi bouleverser complètement les businessmodels du secteur non marchand. Citons **l'enseignement supérieur** par exemple. Quel est l'impact de la numérisation et des MOOC (massive open online courses) ? Ainsi, on discute aujourd'hui pour savoir si la présence physique dans les locaux de classe est encore de notre temps. Ne serait-il pas préférable désormais de donner les cours à distance et en ligne et au moment le mieux adapté à la disponibilité de l'étudiant ? L'évaluation des étudiants ne peut-elle pas être automatisée grâce à des logiciels plus avancés ? Est-il encore vraiment nécessaire que les étudiants se réunissent à

un moment précis dans une salle de classe pour passer un examen ? S'il est vrai que l'évolution vers un autre modèle d'enseignement est souhaitable, voire même inéluctable, quelles seront les conséquences pour nos universités ? Qu'est-ce qui empêchera alors nos étudiants de ne plus s'inscrire dans les universités belges, mais plutôt dans des institutions prestigieuses comme Harvard, le MIT ou Stanford ? En effet, celles-ci surfent déjà sur cette vague. Ce n'est plus qu'une question de temps avant que des cours sur mesure soient développés pour répondre à cette demande et ils seront sans doute moins onéreux que les formations suivies sur place. Ce n'est pas à moi d'apporter la réponse, mais si ces évolutions se poursuivent certaines de nos petites universités ne sont-elles pas condamnées ?

3. La Belgique est dans la bonne moyenne

Comment se situe notre pays, par rapport à d'autres, en matière d'innovation ?

- ▶ S'il s'avère que nous sommes en tête du classement, c'est que nous sommes sur la bonne voie et que nous pouvons poursuivre.
- ▶ En revanche, si nous sommes en queue du classement, il est grand temps de réagir et de tirer la sonnette d'alarme.

Faisons le test.

3.1. Investissements en R&D

Les **investissements en recherche et développement** constituent un premier indicateur partiel. En Belgique, ils s'élevaient à 2,04% du PIB en 2011, soit une légère progression par rapport à 2000 (1,97%). Le chemin à parcourir pour atteindre l'objectif de 3% est encore long. En 2011, la moyenne des pays de la zone euro était à 2,09% légèrement supérieure au score de la Belgique. Les pays les mieux classés au niveau européen sont la Finlande (3,78%), la Suède (3,37%), le Danemark (3,09%) et l'Allemagne (2,84%). Et au-delà des frontières de l'Europe ? En Corée du Sud, les investissements de R&D s'élevaient à 3,57% du PIB, au Japon à 3,36% et aux USA à 2,87%. Le score de la Chine n'est que de 1,7%, mais c'est le double du pourcentage de 2000.

Ces chiffres couvrent les investissements des entreprises, des universités et des autres organismes de recherche publics et privés. Si nous nous limitons aux résultats pour le monde des entreprises, nous constatons que les **investissements de R&D des entreprises** en Belgique s'élevaient à 1,37% du PIB en 2011. C'est un peu mieux que la moyenne de 1,31% de la zone euro. Les chiffres pour les pays européens les mieux classés – à savoir la Finlande, la Suède, le Danemark et l'Allemagne – restent inchangés. La Corée du Sud chute à 2,65%, le Japon à 2,54% et les USA 2,02%. La Chine, avec 1,25%, est très proche de la Belgique.

3.2. L'indice européen d'innovation

Un autre chiffre intéressant provient de la Commission européenne. Chaque année elle calcule un **indice d'innovation** composite sur la base de quelque 25 indicateurs, comme le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur, le nombre de brevets, le nombre de publications scientifiques ou l'importance des activités à forte intensité de connaissance dans l'économie et les exportations. Plus un pays se classe haut dans cet indice, plus l'économie de la connaissance y est développée et plus il est avancé dans le sens d'une croissance fondée sur l'innovation.

L'an dernier, la Belgique se rangeait à la cinquième place de ce classement, juste derrière la Suède, l'Allemagne, le Danemark et la Finlande. Cette année, notre pays a chuté à la septième place. Les Pays-Bas et le Luxembourg nous ont dépassés. De plus, on constate qu'au cours de la période 2008-2012, la progression de notre pays est restée inférieure à la moyenne européenne. Nous avançons donc encore, mais moins vite que certains autres pays européens. Les Pays-Bas, le Danemark, l'Allemagne, la France et la Finlande ont réalisé des performances nettement supérieures au cours de cette période. A l'échelon international, nous perdons aussi des plumes en comparaison avec la Corée du Sud, les USA et le Japon dont les résultats sont meilleurs que les nôtres.

Pour la plupart des dimensions de cet indice d'innovation, les résultats de notre pays ne sont en soi pas mauvais. Les performances des petites et moyennes entreprises belges (jusqu'à 250 travailleurs) sont particulièrement bonnes. Qu'il s'agisse de l'introduction d'un produit ou d'un processus innovant ou d'accords de collaboration entre entreprises, ces entreprises se classent toujours très bien. On peut d'ailleurs en dire autant de nos publications scientifiques et du nombre de fois où elles sont citées au niveau international.

Les **points à surveiller** sont la faiblesse des investissements publics en recherche et développement, le manque de disponibilité du capital à risque, la sous-représentation des services à haute intensité de connaissances dans nos

exportations et la commercialisation médiocre de nos innovations. L'analyse de nos points forts et de nos faiblesses suggère que nous excellons dans la création de nouvelles connaissances et dans l'innovation, mais que nous ne parvenons pas toujours à vendre ces atouts sur le marché. Il est donc très probable que nous laissons encore échapper de nombreuses opportunités.

3.3. Enquête auprès des entreprises

Enfin, je voudrais aussi évoquer les résultats de **l'enquête** bisannuelle réalisée par la Commission européenne **auprès des entreprises**. Les chiffres les plus récents portent sur l'année 2010. Ils révèlent que les entreprises belges innovent bel et bien. Plus de 60% des entreprises confirment avoir réalisé une innovation récemment. Ces innovations peuvent concerner un produit, un processus, le marketing ou l'organisation de l'entreprise... Seule l'Allemagne fait mieux avec 80%.

Plus intéressante est la réponse à la question de savoir pourquoi ces entreprises investissent dans l'innovation. Trois motivations ressortent clairement : (1) étendre l'offre de produits et de services, (2) améliorer la qualité des produits ou des services et (3) conquérir de nouveaux marchés ou augmenter sa part de marché sur les marchés existants.

Une autre question porte sur les principaux **obstacles** que rencontrent les entreprises qui veulent innover. Encore une fois, trois facteurs sont mis en évidence : (1) le manque de fonds propres pour financer l'innovation, (2) les coûts élevés liés à l'innovation en Belgique et (3) le manque de personnel suffisamment qualifié.

4. Nous devons passer à la vitesse supérieure

Sur quoi la politique doit-elle être axée pour permettre la transition vers une croissance davantage fondée sur l'innovation ? Les chiffres précités révèlent que notre pays se positionne relativement bien en termes d'économie de la connaissance. Il faut cependant admettre que, contrairement aux pays scandinaves et à l'Allemagne, la Belgique est plutôt un suiveur qu'un leader de l'innovation. Elle dispose néanmoins de quelques **atouts** importants déjà évoqués, à savoir la faculté d'innovation de ses petites et moyennes entreprises jusqu'à 250 travailleurs et l'expertise de ses universités. Mais la qualité de son enseignement et sa situation au cœur du marché intérieur européen – le plus grand marché unique au monde – sont bien connues aussi des investisseurs étrangers.

N'empêche que nous devons quand même passer à la vitesse supérieure dans les années qui viennent. L'indice de l'innovation a en effet révélé qu'au cours des cinq dernières années, les progrès réalisés en Belgique étaient plus lents que dans plusieurs autres pays européens. La crise a encore accentué **l'urgence** qu'il y a à relever les défis déjà existants par le passé. Nous ne pouvons pas pratiquer la politique de l'autruche. Les enjeux sont trop importants.

4.1. Un climat favorable aux entreprises est essentiel

Avant d'exposer un certain nombre de domaines nécessitant des adaptations politiques, je voudrais m'attarder un instant sur ce que les pouvoirs publics doivent à mon avis faire et ne pas faire. C'est étroitement lié à ma définition de l'innovation. Les autorités doivent avant tout veiller à un **climat favorable aux entreprises**. Ainsi, elles doivent tout mettre en oeuvre pour faire jouer efficacement la concurrence entre entreprises. Pour que les entreprises puissent s'adapter aux changements aisément et sans trop de coûts. Elles ne peuvent pas trop intervenir dans la destruction créative qui est inévitable. Nous devons accepter que certaines entreprises réussissent alors que d'autres décroissent ou font faillite. Que des emplois supplémentaires soient créés à certains endroits, alors qu'il y a des pertes d'emploi ailleurs. Les autorités doivent créer un cadre clair et stable qui facilite cette transition. Mais elles ne peuvent pas l'empêcher. Trop de dirigisme, sous la forme par exemple de 'picking winners' ou de maintien à tout prix d'entreprises et d'emplois, sera néfaste pour notre croissance et la faculté d'adaptation de notre économie.

Je ne vais pas parcourir toutes les revendications de la FEB et de ses secteurs, mais me concentrer sur trois éléments que je juge cruciaux dans le débat sur l'innovation et qui méritent une attention particulière. Garantir un climat favorable aux entreprises est un premier élément. Je pense plus particulièrement aux **coûts salariaux élevés** auxquels sont confrontées nos entreprises. Je ne demande pas que ces coûts soient ramenés au niveau de la Chine par exemple, mais il est évident que nous devons rester compétitifs par rapport à nos voisins. Par le passé, nous avons trop souvent dû constater que les coûts salariaux belges augmentaient plus vite que chez nos principaux partenaires commerciaux, et ce, notamment en raison de notre système d'indexation automatique. Avec à la clé divers effets pervers, tels qu'une augmentation des faillites, des pertes de parts de marché, la suppression de postes de travail... Mais la maîtrise des coûts salariaux est également une nécessité pour l'innovation. Car, en définitive, une entreprise ne peut dépenser un même euro qu'une

seule fois. Des coûts trop élevés exercent une pression sur la rentabilité de nos entreprises, qui conservent dès lors moins de fonds propres pour investir dans l'innovation. La réduction de notre handicap en termes de coûts salariaux et la réforme de notre système d'indexation automatique constituent dès lors deux recommandations importantes, et ce aussi du point de vue de l'innovation.

4.2. Un enseignement tourné vers l'avenir est essentiel

Mon second point traite de **l'enseignement**. L'analyse des chiffres agrégés montre que notre pays se positionne toujours bien. Je l'ai déjà dit : la qualité de notre enseignement est internationalement reconnue. Mais, là aussi, il y a deux grands défis à relever.

- ▶ Les profils qui sortent de l'enseignement supérieur. En comparaison avec d'autres pays, un grand nombre de jeunes font des études supérieures en Belgique. Pour les entreprises, ces profils constituent une source importante de nouveaux travailleurs hautement qualifiés. On note toutefois un nombre relativement faible de diplômés dans les orientations STIM (Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques). En d'autres termes, notre enseignement supérieur ne parvient pas vraiment à fournir les profils qui suscitent une grande demande et qui sont par ailleurs vitaux pour développer l'économie de la connaissance.
- ▶ Un second défi est notre enseignement à deux visages. Malgré le flux important de personnes hautement qualifiées, il y a aussi bon nombre de jeunes qui quittent l'école sans diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. Dans une économie où les connaissances gagneront encore en importance, les chances de ces jeunes s'en trouvent considérablement réduites. Ils risquent d'être relégués sur une voie de garage, avec toutes les conséquences négatives que cela comporte pour une éventuelle remise au travail, pour l'assise de notre sécurité sociale, pour la cohésion sociale...

4.3. Un modèle social adapté à l'économie de la connaissance

Enfin, notre **modèle social** est mon troisième point d'attention. Comme expliqué plus haut déjà, notre modèle social a surtout été développé à une période où notre économie était caractérisée par une croissance forte et principalement dictée par l'efficacité. Après la guerre, notre pays était en plein développement industriel et cet environnement était caractérisé par un lieu de travail fixe, une direction et un contrôle permanents, une organisation rigide et des horaires de travail fixes. Aujourd'hui encore, notre droit du travail regorge toujours de principes et de réglementations légales qui trouvent leur origine dans cette culture industrielle. Par exemple le bien-être au travail, qui met plutôt l'accent sur les chaussures de sécurité que sur l'ergonomie. La législation sur les horaires de travail et les règles en matière de flexibilité du travail sont elles aussi dépassées.

Plusieurs structures et règles créées à l'époque ne sont plus adaptées aux nouveaux besoins de l'économie de la connaissance.

Un exemple très actuel concerne les longs délais de préavis dont bénéficient les employés ayant une grande ancienneté. En raison des coûts de licenciement élevés qui y sont associés, les entreprises attendent parfois trop avant de se restructurer pour s'adapter à l'environnement en évolution. Ou elles vont se défaire des mauvais travailleurs, mettant finalement en péril le succès de leur nouvelle stratégie. Un autre exemple : la prépension. Dans l'économie de la connaissance, il faudra plus qu'aujourd'hui encore investir dans les compétences et aptitudes de nos travailleurs. Et ce, non seulement pendant leur formation scolaire, mais tout au long de leur carrière. Il va de soi que ces investissements doivent être suffisamment rentables. Que nous ne pouvons trop vite laisser partir le capital humain ainsi constitué. Or, c'est ce que fait précisément la prépension. À un moment où notre marché du travail est confronté à des pénuries, nous ne pouvons plus accepter ce gaspillage de talent.

Ces deux exemples confirment que les principes de la flexicurité – suffisamment de flexibilité pour l'employeur et la sécurité nécessaire pour le travailleur – doivent davantage être ancrés dans notre droit du travail et dans la sécurité sociale. Nous devons évoluer d'une sécurité dans l'emploi vers une sécurité de l'emploi. D'une sécurité sociale qui paie des allocations passives à un modèle actif qui accompagne, active et responsabilise les gens.

5. L'avenir s'annonce bien

Je conclurai par un **paradoxe** récemment mis en exergue par l'hebdomadaire The Economist : jamais encore il n'y a eu autant de scientifiques, d'ingénieurs et de chercheurs actifs qu'aujourd'hui. Les investissements dans la recherche et le développement et dans l'innovation sont également inégalés. Et pourtant notre croissance économique diminue systématiquement au fil des années. Comment cela s'explique-t-il ? D'aucuns pensent que l'époque des innovations

radicales avec un impact positif énorme sur le potentiel de croissance de notre économie - comme l'invention de la machine à vapeur, l'électricité, la téléphonie, le moteur à combustion et l'internet - est bel et bien résolue. Ils affirment - se référant à l'iPod, l'iPhone et l'iPad - qu'on n'invente plus aujourd'hui que des gadgets. Ces derniers enchantent certes le consommateur, mais peuvent difficilement être considérés comme une solution aux défis décrits dans la première partie.



Je ne cache pas que le paradoxe évoqué par The Economist me titille intellectuellement. Mais je ne partage pas son pessimisme. L'avenir dira si les innovations d'aujourd'hui parviennent réellement à intensifier notre potentiel de croissance. Et si la tendance à la baisse de la croissance de notre productivité est un phénomène temporaire ou structurel. L'économiste renommé Joseph Schumpeter a déjà démontré par le passé que l'histoire économique est caractérisée par différentes **vagues** : de longues périodes de forte croissance succèdent à des périodes de croissance plus lente. Avec pour fil rouge les technologies qui ont été développées et les nouveaux usages sociétaux. Ainsi, en vertu de cette théorie, de beaux chiffres de croissance ont pu être réalisés au cours de la période 1895-1918 grâce à l'apparition de l'électricité, de l'acier, de la chimie... Ces innovations ont ensuite atteint un plateau, engendrant une diminution de la croissance économique de 1918 à 1940. Après la Deuxième Guerre mondiale, une nouvelle poussée de croissance a vu le jour grâce à l'avènement de l'automobile, de l'avion, de l'industrie pétrochimique... Comme déjà dit, notre croissance connaît à nouveau une tendance à la baisse depuis la première crise pétrolière. Peut-être les prochaines années nous réservent-elles le début d'une nouvelle poussée de croissance ?

Mais même indépendamment de la théorie de Joseph Schumpeter, je pense qu'il y a de bonnes raisons d'être optimiste. En 1958, un autre économiste célèbre, John Kenneth Galbraith, a déclaré que le progrès ne consiste pas seulement à produire toujours plus. Selon lui, "it should also be measured by the degree to which products deviate from standardized designs to satisfy the full range of human requirements". Comme je l'ai expliqué dans le cadre de la stratégie de niche, cette tendance est aujourd'hui très tangible. Suite à l'individualisation et à la demande croissante de travail sur mesure, le nombre de **niches** au sein desquelles les entreprises peuvent se développer avec succès augmente rapidement. Dès lors, les produits et services proposés répondent de mieux en mieux aux besoins spécifiques des consommateurs ou même d'une seule personne dans des cas extrêmes. L'époque de Henry Ford est en effet loin derrière nous.

Si nous voulons évaluer correctement les progrès réalisés, il va de soi qu'il faut examiner plus de **paramètres** que le seul produit intérieur brut à l'aide duquel notre croissance économique est mesurée. Je pense par exemple à l'évolution de l'espérance de vie, à la pollution de l'environnement, à la pauvreté et à la faim dans le monde, à la quantité de temps libre dont nous disposons... Et lorsque je regarde autour de moi les innovations actuelles dans les domaines de la biotechnologie, de la nanotechnologie, des TIC et des impressions en 3D, je ne peux que conclure que nous n'avons certainement pas atteint les limites. Certes, les progrès n'arrivent pas sur un plateau d'argent. Il faut travailler dur pour y arriver. Il faudra faire preuve de créativité et d'endurance. Certaines tentatives réussiront, d'autres échoueront. Mais je suis convaincu que demain sera meilleur qu'aujourd'hui.

Je vous souhaite de profiter encore de ce Cisco Connect Day et vous remercie pour votre attention.