



JEAN-PIERRE DELWART  
PRESIDENT DE L'UNION WALLONNE DES ENTREPRISES

21ÈME SAISON  
PETITS DÉJEUNERS  
FINANCIERS



# “ Il faut d’urgence plus de culture d’entreprise et de managers doués ”

Jean-Pierre Delwart

La deuxième session de la 21<sup>e</sup> saison de « Finances au petit déjeuner » accueillait Jean-Pierre Delwart (59). Le président de l’Union Wallonne des Entreprises (UWE), protagoniste de la success-story wallonne Eurogentec, a tenu un fervent plaidoyer en faveur d’une culture d’entreprise plus présente et d’une collaboration plus étroite entre les universités et le monde économique en vue de créer plus de spin-offs. Enfin, il a souligné l’importance de managers formés à bonne école, capables de porter au plus haut niveau les idées des pionniers et des entrepreneurs.

## De banquier à CEO

Dans son introduction, Martine Maeschalck, rédactrice en chef de L’Echo, a brièvement retracé le parcours de Jean-Pierre Delwart. Ayant débuté sa carrière dans le secteur bancaire, il bifurque ensuite vers la biotechnologie en acceptant le poste de CFO au sein de l’entreprise Eurogentec. Deux ans plus tard, il en devient le CEO et conduit la firme à être ce qu’elle est aujourd’hui : un acteur majeur du secteur biotechnologique, qui emploie mondialement 400 personnes dont 250 au Sart-Tilman près de Liège, et qui réalise un chiffre d’affaires global consolidé de 51 millions d’euro. Membre d’une lignée bien connue à Liège, son nom est en outre depuis toujours associé à celui de Solvay. Il est d’ailleurs actuellement président de Solvac, le groupe dont l’activité consiste à entretenir d’importants intérêts dans le géant chimique belge. Et puis, bien sûr, il est aussi président de l’UWE. C’est en cette qualité qu’il fut cosignataire d’un rapport émanant de “Free Fondation”, une organisation fondée à l’initiative de l’ancien ministre wallon de l’économie, Serge Kubla, afin d’encourager la création de spin-offs.

## L’innovation, clé du développement économique

« On ne le répétera jamais assez, » interpelle pour commencer Jean-Pierre Delwart, « si nous voulons préserver notre économie et poursuivre son développement, il nous faut innover. Qu’on le veuille ou non, cette innovation doit en partie venir de la valorisation de la recherche académique. Aussi devons-nous continuer de stimuler par tous les moyens possibles la collaboration entre les universités et les entreprises. L’histoire d’Eurogentec, qui a été créée en 1985 en tant que spin-off de l’université de Liège par Joseph Martial, est comme bon nombre d’autres exemples, la preuve vivante que les spin-offs peuvent grandir et devenir des entreprises saines, dont le rôle économique majeur peut être créateur d’emplois.”



## Flexibilité avant tout

Le chemin parcouru par l'entreprise liégeoise n'a pas toujours été une sinécure. « Démarrer comme spin-off d'une université n'implique pas de garanties d'avenir », poursuit Jean-Pierre Delwart. « Comme dans toute entreprise, le management doit être en mesure de guider la firme par delà les nombreux obstacles, de résoudre les problèmes et de saisir les opportunités. Eurogentec a débuté dans la niche très spécifique des soins animaliers pour poissons. Vingt ans plus tard, elle conçoit des réactifs biochimiques qui sont utilisés pour des kits de recherche pharmaceutique et diagnostique. Notre firme intervient également comme Contract Manufacturing Organisation (CMO) pour des entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques. Nous avons donc effectué une mutation qui s'explique principalement par les problèmes que nous avons rencontrés vers le milieu des années nonante. Alors que nous disposions tout juste d'une nouvelle usine, l'Union européenne bloquait notre production d'hormones de crois-



sance. Nous avons été au bord de la faillite. Heureusement qu'au même moment nous avons pu signer un accord avec SmithKline et que nous sommes parvenus par le biais d'un nouveau modèle commercial à toujours mieux nous profiler comme CMO. Ceci illustre de manière tangible que l'innovation n'est pas seulement une question de nouveaux produits, mais aussi de nouveaux processus, de structures et de modèles de gestion. A partir de là, Eurogentec a en effet pu passer à la vitesse supérieure. Nous avons pu notamment conclure des joint-ventures aux Etats-Unis et au Japon et ainsi forcer notre percée à l'échelon mondial. Mais l'histoire ne s'arrête pas là, puisqu'en octobre 2009, nous avons racheté la firme américaine AnaSpac, dont 80% des collaborateurs est d'origine chinoise. Cela pourrait constituer une passerelle nous introduisant sur le marché chinois. »

## Besoin d'esprit d'entreprise et de sous

Jean-Pierre Delwart constate comme personne que la Belgique, et plus encore la Wallonie, ont besoin d'un véritable esprit d'entreprise. Il prend pour preuve le récent rapport publié par Freefondation à propos des spin-offs. « Loin de moi l'idée d'animer la polémique communautaire, » prévient-il « mais il nous faut quand même comparer quelques chiffres. Concernant le nombre de spin-offs créés et le nombre de spin-offs qui ont pu survivre en tant qu'entreprise, il n'y a quasiment pas de différence entre la Flandre et la Wallonie. Pour ce qui est du nombre de spin-offs qui aujourd'hui au nord comme au sud peuvent se vanter d'avoir le statut de star, la différence n'est pas énorme non plus: on en compte 25 en Flandre, 18 en Wallonie. L'écart se situe en revanche dans le capital engendré. Ainsi, les cinq plus grandes spin-offs flamandes ont engendré 4,5 fois plus de capital (325 millions d'euro) que les cinq plus grandes spin-offs wallonnes (75 millions d'euro). De même, au plan de la valeur ajoutée, les 5 plus grandes entreprises issues du vivier universitaire flamand affichent un résultat cinq fois supérieur à celui des collègues wallons (68,9 millions d'euro contre 13,8 millions d'euro). Cela a évidemment des répercussions sur l'emploi, puisque les mêmes cinq spin-offs flamandes ont créé 443 jobs, alors que le quintet wallon se limite à 269 jobs. Mais la différence la plus marquante se situe au niveau du bénéfice réalisé : un EBITDA de 56,9 millions d'euro en Flandres contre seulement 3,1 millions en Wallonie. Ces



différences sont trop frappantes pour ne pas s'y arrêter et en examiner les causes. Pour ce qui est des sources de capitaux, on constate qu'en Flandre ceux-ci proviennent surtout d'entreprises de capital risque, tandis que les spin-offs wallonnes doivent en première instance encore toujours faire appel à des fonds publics. La Wallonie n'apparaît pas sur l'écran radar du capital à risque international. A tort, car le sud du pays peut, grâce à des entreprises comme Baxter et GlaxoSmithKline - où travaillent quand même quelque 6.000 personnes- faire état de succès remarquables. D'autres causes se situent naturellement dans le fait que les moyens disponibles au sud du pays sont trop éparpillés, alors qu'en Flandre le Vlaams Instituut voor Biotechnologie et Imec rassemblent à eux seuls déjà pas mal de moyens. En outre, au sud règne encore toujours une culture qui veut qu'on évite la prise de risque. Le retard de la Wallonie s'explique aussi en partie par le fait que les pionniers dont nous disposons effectivement, capables de développer des idées innovatrices, ne sont nécessairement des managers doués. Nous avons besoin aussi de leaders compétents qui en tant que « business developers » puissent à des stades ultérieurs mener l'entreprise sur la bonne voie de manière à ce qu'elle se développe. »

### Initiatives pour favoriser la culture d'entreprise

Jean-Pierre Delwart a bien l'intention avec l'UWE de développer les initiatives nécessaires pour inverser la tendance. « Nous avons commencé par mettre sur pied un pôle composé de business developers et nous tentons de mettre en contact des jeunes starters avec des entrepreneurs chevronnés qui peuvent intervenir en qualité de parrain. Le développement de

réseaux est également une priorité. Nous voulons que plus d'entrepreneurs aillent siéger aux conseils d'administration d'autres entreprises et stimulent les chefs d'entreprise à avoir recours à l'agence wallonne à l'exportation, autrement dit, l'Awex. Celle-ci dispose de bonnes antennes à l'étranger. Le nombre d'exportateurs wallons est trop restreint. Toujours est-il que ceux qui parviennent à trouver des débouchés pour leurs produits à l'étranger, affirment par la suite qu'avec le soutien de personnes qui savent à quelles portes frapper, c'est souvent moins compliqué qu'il n'y paraît de prime abord. » Le succès mondial que les sapins de Noël wallons remportent dans les médias en période fin d'année, confortent par ailleurs les propos de Jean-Pierre Delwart. « De même que pour attirer les investisseurs étrangers, nous devons oser réfléchir de manière plus internationale, » poursuit-il. « C'est pourquoi il est primordial que nos écoles fassent en sorte que les générations futures maîtrisent parfaitement l'anglais. Une autre possibilité consiste à apporter un soutien spécifique aux projets à fort potentiel. Et nous devons surtout poursuivre nos efforts de sensibilisation à tous les échelons afin de convaincre que seules une culture d'entreprise pertinente et la prise de risques pourront garantir l'avenir de l'économie. En tant que président de l'UWE, mon intention est en tous cas de défricher le terrain et de travailler avec acharnement à la construction de ce projet. L'entreprise wallonne EVS, leader mondial en technologie de l'image, montre que l'expression "the sky is the limit" vaut également pour la Wallonie. Ce sont la créativité, la force innovante et la quête d'excellence qui lui ouvriront la voie vers un avenir prospère ! »

Geert Degrande

Pour les questions qui comptent. **LEcho**  **Robert Half®** Voor belangrijke zaken neemt u De Tijd. **DE TIJD**

[www.roberthalf.be/fbo](http://www.roberthalf.be/fbo)

