

**Le Soir - 21/03/2022**

**Agnès Flemal (WSL) : « Il faut préférer les zèbres aux licornes »**



Agnès Flemal est une actrice incontournable du monde entrepreneurial wallon. - Michel Tonneau.

**A la tête de l'incubateur technologique WSL depuis plus de vingt ans, Agnès Flemal a accompagné plusieurs centaines de spin-off ou start-up. « Ces entreprises ont un réel intérêt à coopérer, pour générer davantage de valeur ajoutée », assure-t-elle.**

Aider des spin-off universitaires ou des start-up dans leurs premières années : c'est le cœur de métier de WSL, reconnu comme l'un des meilleurs incubateurs à l'échelle internationale. A sa tête, Agnès Flemal, qui a essaimé le concept né à Liège à l'ensemble de la Wallonie et aussi à Bruxelles désormais.

WSL : trois lettres dont on a du mal à percevoir l'origine...

L'idée originelle de Wallonia Space Logistics, WSL donc, reposait sur une interrogation : comment aider à valoriser les brevets des centres de recherche dans le domaine spatial, afin d'aider au renouvellement du tissu économique ? On était en pleine déconfiture de la sidérurgie, alors qu'il y avait dans le même temps le Centre spatial liégeois qui engrangeait les succès. De ce point de départ, nous avons évolué vers l'accompagnement des spin-off et des start-up dans les « sciences de l'ingénieur », à l'échelle de la Wallonie au plus près des universités, et à Bruxelles aussi désormais.

Ces projets technologiques ont-ils besoin d'un accompagnement spécifique ?

Il est en fait très compliqué de passer du stade du projet à sa transformation en entreprise. Un accompagnement peut dès lors être nécessaire pour élaborer le business plan, la stratégie, mais aussi pour concrétiser tout cela en allant chercher des clients, du financement, des partenaires, notamment. Au fur et à mesure de l'apparition des besoins ou de l'identification de facteurs bloquants, nous développons nous-mêmes des outils et des méthodologies adaptées. Un exemple très concret : comment intégrer les flux financiers de la R&D (recherche et développement, NDLR) dans la gestion de la trésorerie ? Ou comment aider les entreprises qui développent des dispositifs médicaux à gérer les problèmes liés à la certification ? Un entrepreneur seul peut difficilement acquérir ces compétences : il bénéficie ici des fruits d'une expérience cumulée, au plus près du terrain.

Parmi toutes les spin-off ou start-up qui ont été accompagnées depuis vingt ans, aucune n'est devenue une success story à l'instar d'IBA, par exemple. Pourquoi ?

Cela dépasse notre champ d'action puisque nous nous concentrons surtout sur les premières années de l'entreprise mais la question mérite effectivement d'être posée, et nous avons d'ailleurs reçu récemment un mandat du gouvernement wallon pour y travailler. Je pourrais me satisfaire du constat que 92 % des entreprises que nous avons accompagnées sont encore vivantes après cinq ans, ce qui est objectivement un signe de la qualité de notre accompagnement. Certaines d'entre elles ont atteint des niveaux de valorisation de plusieurs dizaines de millions d'euros, à l'instar de Lambda-X (instruments d'optique pour le spatial, notamment, NDLR) ou Lasea (production de machine laser, NDLR), par exemple. Mais, de fait, il y a globalement ce fameux problème de croissance : il n'y a pas assez de scale-up (des entreprises qui ont significativement changé d'échelle, NDLR) en Wallonie.

S'agit-il d'un problème d'accès au financement ?

Je n'y crois pas. L'accès aux capitaux n'est pas un frein en soi, si ce n'est qu'il y a une réticence chez certains patrons à ouvrir le capital, au risque de perdre le contrôle. A mes yeux, la première condition pour changer d'échelle, outre la stratégie bien entendu, réside dans la volonté, voire dans la personnalité, du patron. Regardez ce qu'a fait Fabien Pinckaers, le patron d'Odo, dans l'informatique, ou encore ce que Benoît Deper est en train de réaliser à la tête d'Aerospacelab, dans le domaine des satellites : ce sont très clairement des gens qui sortent de l'ordinaire, qui ont une formidable ambition pour leur entreprise et qui la conservent envers et contre tout. Qui savent s'entourer aussi, car la dimension RH est très importante. Mais la croissance pour la croissance ne doit pas non plus être un but en soi. Collibra, cette spin-off de la VUB spécialisée dans la gestion de données, s'est certes érigée au rang de licorne (une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars, NDLR) mais l'essentiel de sa valeur ajoutée n'est pas générée en Belgique mais dans la Silicon Valley.

Vous dites à cet égard que vous préférez les zèbres aux licornes. C'est-à-dire ?

Je partage totalement les idées de Mara Zepeda et Jennifer Brandel, ces deux entrepreneuses américaines qui critiquent la fascination des investisseurs pour ces fameuses licornes qui amassent les capitaux tout en engrangeant, pour certaines d'entre elles, des pertes abyssales. « Contrairement aux licornes, les zèbres ne sont pas des animaux mythiques mais sont bien réels. Ils sont à la fois noirs et blancs, à la fois rentables et en recherche d'un impact positif sur la société », expliquent-elles. Ce sont aussi des animaux qui évoluent en groupe et se protègent, les résultats de chacun servant ceux du groupe. Chez WSL, nous préférons effectivement les zèbres, à savoir des entreprises qui ont envie d'avoir un impact sociétal et qui ont une vision de la concurrence beaucoup plus novatrice. Les jeunes entrepreneurs comprennent les vertus de la coopération, qui allie collaboration et compétition entre des acteurs qui ont intérêt à ne pas vouloir systématiquement écraser leurs concurrents.

L'exemple des biotechs, dont l'écosystème ne cesse de se développer en Wallonie, ne pourrait-il pas aussi leur

servir d'inspiration ?

Le modèle des biotechs est spécifique, dans la mesure où la prise de risque initiale est très grande : elle peut générer un jackpot, non seulement financier mais aussi sur le plan industriel, mais aussi de cruelles désillusions. C'est bingo ou c'est l'échec. Nous ne sommes pas dans ce modèle-là.

Les medtechs, ces entreprises qui font entrer les sciences de l'ingénieur dans le domaine médical, sont-elles susceptibles d'allier le meilleur des deux mondes ?

C'est en tout cas un domaine d'excellence qui est en pleine croissance : un tiers des entreprises que nous accompagnons y sont désormais actives. C'est une tendance lourde, car leur activité répond à de grands besoins sociétaux. Mais c'est aussi un secteur, pour rester dans la comparaison avec les biotechs et les zèbres, qui n'est pas encore assez structuré en Wallonie. Il y a un rapprochement en cours entre les pôles de compétitivité Biowin et Mecatech pour aider à consolider tout cela, mais la marge de progrès est réelle. On manque encore, notamment, d'une cartographie complète des entreprises, alors que c'est très important si on veut initier des collaborations entre elles : elles ont en effet beaucoup à gagner à proposer des solutions complètes, s'appuyant sur leurs compétences respectives, à leurs clients. Je le répète : je crois beaucoup au modèle de la coopération, par le biais de laquelle des entreprises habituellement concurrentes sur un marché peuvent trouver des sphères de coopération dont elles tirent chacune avantage.

Vous évoquez les pôles de compétitivité. On les a longtemps considérés comme l'assise du développement économique wallon mais le sont-ils encore aujourd'hui ?

Les pôles sont un peu victimes selon moi du fait qu'ils sont en quelque sorte en vitesse de croisière. Cela fait 15 ans qu'ils existent, certains d'entre eux ont effectivement exercé un effet structurant, mais c'est objectivement le même modèle depuis tout ce temps et on peut penser qu'ils pourraient se remettre plus régulièrement en question. On entend aussi certaines PME qui leur reprochent de jouer un peu trop la carte des grandes entreprises. Mais ces pôles restent incontournables, dans tous les sens du terme.

Nonobstant ces pôles, on ne voit pas trop quelles sont les priorités actuelles du gouvernement wallon. Le patronat et la FGTB ont même récemment dénoncé un risque de saupoudrage des fonds dédiés à la relance. En tant qu'administratrice de l'UWE, partagez-vous cette crainte ?

Le catalogue des priorités est trop large, beaucoup de monde en est convaincu. La Wallonie n'a pas été épargnée, ni par la pandémie ni bien sûr par les inondations, et cela complique évidemment la relance mais il n'empêche qu'il faut un cadre plus clair et qui dépasse la succession des nombreux plans qui ont été égrenés ces dernières années. A défaut de lignes directrices bien établies et structurantes, il y a effectivement un risque qu'on se contente de diviser le gâteau selon des équilibres politiques ou sous-régionaux. Plus que jamais, nous devons pourtant regarder vers des objectifs communs et collaborer pour y parvenir.

N'est-il pas frustrant de s'investir depuis tant d'années dans le développement de start-up technologiques et de constater que, malgré les succès engrangés, de nombreuses compétences restent en pénurie ?

Ce n'est en rien spécifique à la Wallonie, mais cela n'en est pas moins problématique pour autant. Nous participons à l'animation en amont, par le biais de l'incubateur StarTech dédié aux étudiants techno-entrepreneurs par exemple, mais cela concerne en réalité des jeunes qui ont déjà choisi la filière technologique. C'est donc encore plus en amont qu'il faut travailler, pour sensibiliser les plus jeunes à l'intérêt des technologies. Ceci étant, il est un domaine où l'on a enregistré beaucoup de succès et qui concerne la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat. De nombreux jeunes ingénieurs sont désormais convaincus que leur bonheur ne passe pas nécessairement par une grosse structure, et qu'ils peuvent s'épanouir en développant leur propre projet. Cela me

réjouit d'autant plus que nous sommes précisément là pour les accompagner...

Agnès Flemal

Par B.J.

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil en informatique et gestion (UMons, 1984) et d'un post-graduat en droit des affaires (ULB, 1987), Agnès Flemal dirige l'incubateur WSL depuis 2002, après avoir elle-même fondé et dirigé deux entreprises technologiques, l'une spécialisée dans les systèmes d'automatisation de réseaux de distribution d'eau, l'autre dans des systèmes de vision endoscopique sous haute température. Conseillère scientifique de l'UMons, et juge consulaire au tribunal du commerce de Charleroi pendant 10 ans, elle est une actrice incontournable du monde entrepreneurial wallon.