



meusinvest
STRATÉGIE 2020



CADRE STRATÉGIQUE
2016 · 2020

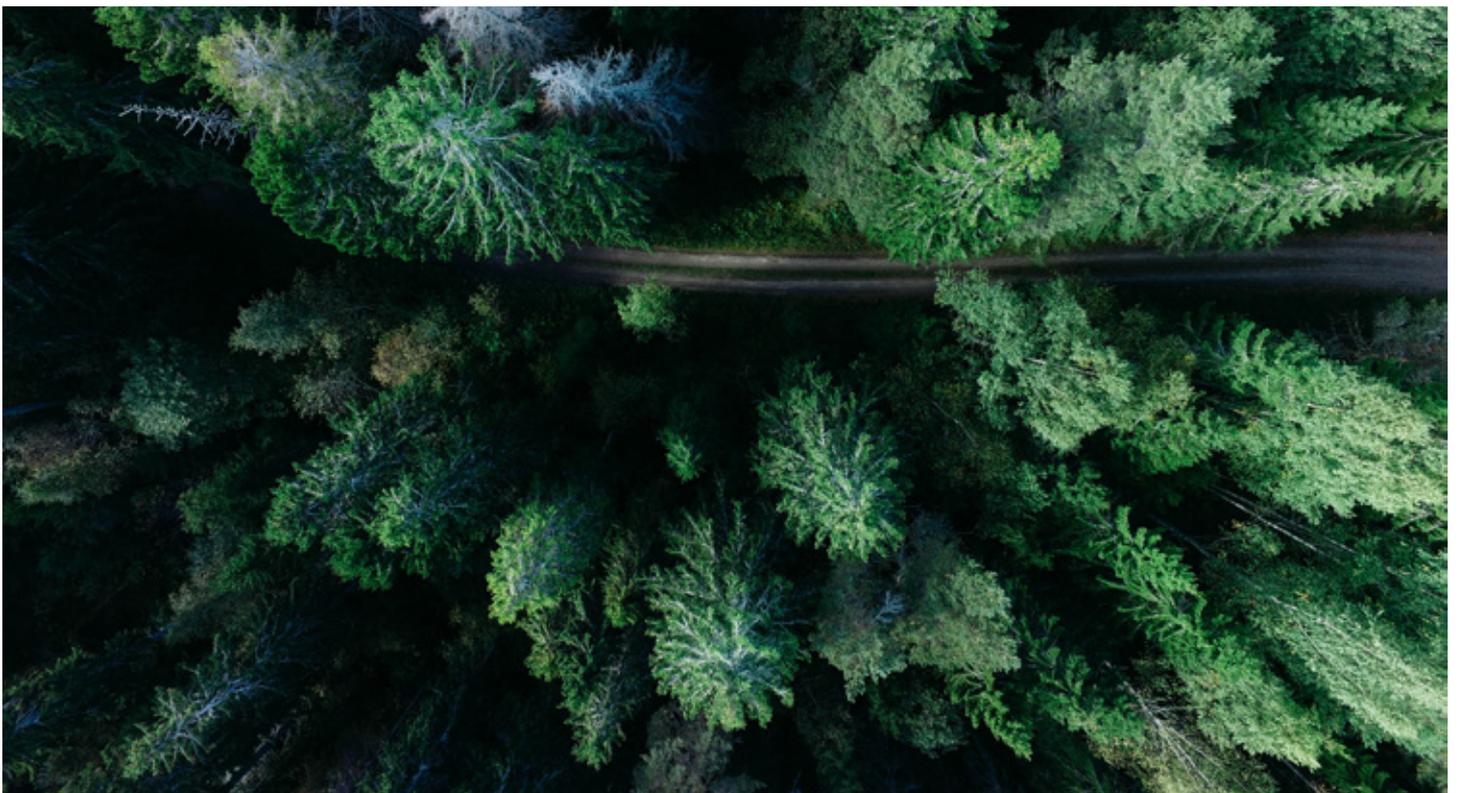


LE CONTEXTE

2010 • 2015

EN 2010 ET TOUT AU LONG DE L'ANNÉE 2011, MEUSINVEST, ACCOMPAGNÉE PAR L'AGENCE DE COMMUNICATION CIBLE, A RÉFLÉCHI ET DÉTERMINÉ UN NOUVEAU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE.

TROIS OBJECTIFS FONDAMENTAUX ÉTAIENT POURSUIVIS À TRAVERS CE TRAVAIL : MOBILISER EN INTERNE, MIEUX COMPRENDRE LES ATTENTES ET LES BESOINS DE NOS CLIENTS ET STAKEHOLDERS ET DÉFINIR UN PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE COHÉRENT QUI CONTRIBUE À NOUS AIDER À ATTEINDRE DES OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS NOUVEAUX ET AMBITIEUX.



1. EN INTERNE. UN TRAVAIL PARTICIPATIF AVEC L'ENSEMBLE DES ÉQUIPES POUR :

- Susciter l'adhésion à un nouveau projet mobilisateur.
- Doter Meusinvest d'outils de communication efficaces et cohérents qui lui permettront de faire connaître ses services, son expertise, son dynamisme et ses actions de tous ceux qui, de près ou de loin, sont concernés.
- Déterminer la voie à suivre pour renforcer nos missions, nos valeurs, notre identité et la culture d'entreprise.

2. EN EXTERNE. UNE ENQUÊTE DE NOTORIÉTÉ A ÉTÉ RÉALISÉE POUR :

- Mesurer la satisfaction des entreprises « clientes » par rapport aux services.
- Évaluer les attentes des entreprises cibles.
- Dresser un portrait de l'institution telle que perçue par les différentes cibles.
- Identifier les points positifs et les déficits de perception.

Et ceci dans le but de définir une méthodologie, une stratégie pour :

- Mesurer et clarifier l'identité et le rôle de Meusinvest.
- Asseoir sa notoriété.
- Améliorer son image globale.

3. LE PLAN DE COMMUNICATION QUI S'EST DÉGAGÉ DE CETTE RÉFLEXION INTERNE ET EXTERNE DÉTERMINAIT UNE NOUVELLE « MISSION STATEMENT » POUR MEUSINVEST ET PROPOSAIT UNE « SIGNATURE » ET UNE « PROMESSE » ORIENTÉES « CLIENTS ».

Pour changer une communication trop centrée sur le produit (« voici ce que Meusinvest peut faire pour vous ») et l'orienter vers une communication tournée vers le client (« qu'est-ce que Meusinvest peut faire pour moi ? »).

Le résultat de ce travail, la stratégie de communication et le calendrier de mise en œuvre découlant de l'enquête interne et externe ont été présentés et approuvés par le Conseil d'administration le 28 octobre 2011.





LE CONTEXTE

1 • Les constats

DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE DE PERCEPTION EXTERNE DE MEUSINVEST, NOUS AVONS SOLlicitÉ LES ENTREPRISES ET DIFFÉRENTS ORGANISMES QUI, DE PRÈS OU DE LOIN, PUBLICS OU NON, SONT LIÉS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET AU FINANCEMENT. LA COLLABORATION DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE NOUS A ÉTÉ AUSSI PRÉCIEUSE QU'INDISPENSABLE AFIN D'ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DE LA PERCEPTION DE NOTRE SOCIÉTÉ AINSI QUE DES ATTENTES DE SES PUBLICS-CIBLES.



• **LES POINTS FORTS**

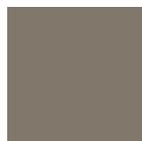
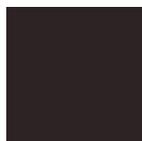
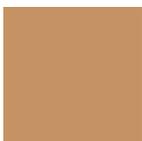
- Les moyens financiers.
- Les compétences et la qualité du personnel.
- La capacité d'écoute, la proximité.
- Le réseau institutionnel.

• **LES POINTS FAIBLES**

- La réputation de structure politisée.
- Le déficit de notoriété auprès des entreprises.
- Le fait de ne pas être un réseau d'entreprises.

• **LES ATTENTES**

- La mise en réseau des entreprises participées.
- Une notoriété, une présence plus importante.
- Un positionnement moins en retrait.
- La clarification de l'offre et des conditions d'intervention.





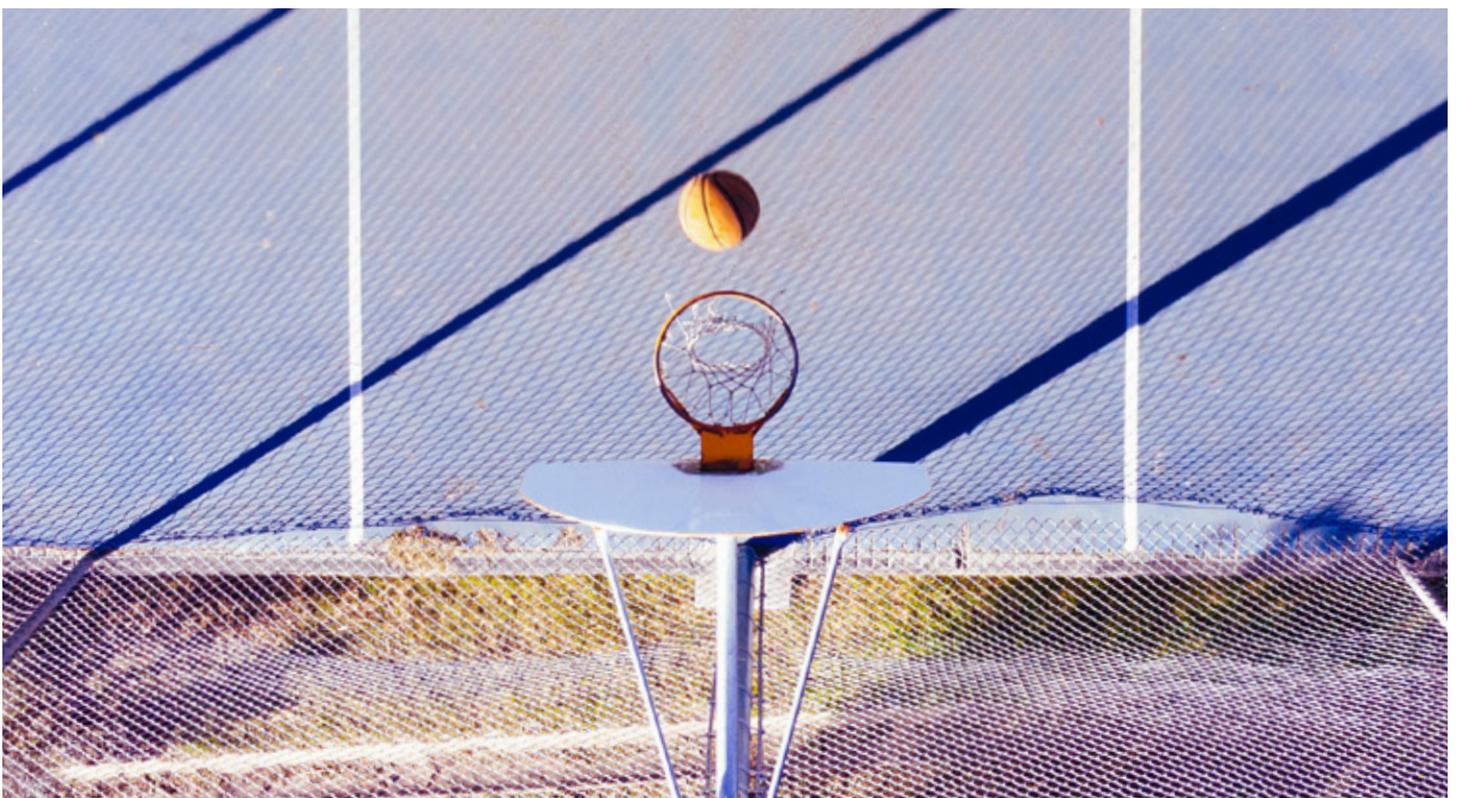
LE CONTEXTE

2. Les objectifs

CES CONSTATS NOUS ONT PERMIS DE TRAVAILLER, EN INTERNE, SUR UNE SÉRIE D'OBJECTIFS À ATTEINDRE POUR MODERNISER L'IMAGE ET REPOSITIONNER L'OUTIL.

L'OBJECTIF PRIORITAIRE ? FAIRE EN SORTE QUE MEUSINVEST DEVIENNE « **FIRST IN MIND** ».

COMMENT ? EN SUSCITANT UN RÉFLEXE DE PRISE DE CONTACT AVEC MEUSINVEST DANS LE CHEF DES PME LIÉGEOISES AYANT BESOIN D'UNE SOLUTION DE FINANCEMENT ET/OU D'UN ACCOMPAGNEMENT, AINSI QUE DANS LE CHEF DES PARTENAIRES ET PRESCRIPTEURS.



POUR ARRIVER À CELA, NOUS AVONS DONC DÉTERMINÉ QU'IL FALLAIT :

• **CONSTRUIRE UNE « PERSONNALITÉ » POUR MEUSINVEST**

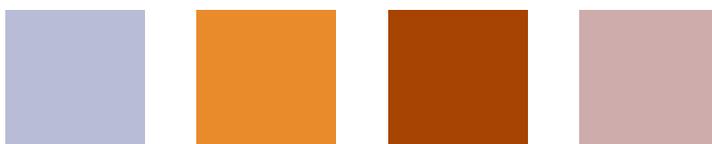
- Prendre des mesures correctives en matière d'image.
- Clarifier l'offre de services.
- Améliorer la notoriété.
- Dynamiser le réseau.
- Traduire les ambitions de Meusinvest.

• **À L'EXTERNE**

- Capitaliser sur les acquis (compétence, rigueur, moyens, partenaires, ...).
- Adapter notre discours à la perception de l'externe.
- Répondre aux attentes exprimées par nos interlocuteurs.

• **À L'INTERNE**

- Intégrer ces tendances et ces défis dans **une nouvelle culture d'entreprise.**
- Être prêts à s'engager pour rencontrer les ambitions nouvelles de Meusinvest.
- Se donner les moyens de communiquer, car chacun est porteur de l'image de Meusinvest. Nous sommes tous des ambassadeurs : l'équipe, le CA et certains de nos partenaires.





LE CONTEXTE

3. Stratégie, réalisations et réformes

MODIFICATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'entreprise a fait l'objet d'une réflexion interne et dès 2010, de différentes initiatives en interne :

- « Nous sommes plus qu'un partenaire financier » ... Revendiquer cela nécessitait une approche différente du responsable de participation dans sa relation avec la société participée. Nous évaluons désormais les missions des responsables de participations à la plus-value, à la valeur ajoutée tangible qu'ils apportent dans leurs CA (passer du rôle de « notaire » de CA à un rôle d'influenceur d'idées, de créativité et d'audace, de conseil en stratégie, en développement et en croissance).
- Plus que tout autre organisme, nous revendiquons de proposer des « solutions de financement » et non des produits financiers. Cela sous-entend que chaque membre de Meusinvest, responsables financiers, direction, responsables des services transversaux (juriste, contrôleur financier, direction financière, etc.) doit avoir dans son ADN la motivation de trouver pour l'entrepreneur les solutions de financement les plus adaptées à sa situation et non se contenter de répondre par oui ou par non à une demande de soutien financier.
- Nous ne devons plus attendre les dossiers mais faire, en permanence, de la prospection active de **bons** dossiers.
- Participation active de tous aux écosystèmes locaux.
- Cohésion d'équipe et de Groupe versus fonctionnement en silos.
- Renforcement de la notion de Groupe MI allant de pair avec une croissance au sein du Groupe de nouvelles sociétés et partenaires directs (Cide-Socran, Leansquare, fonds divers, ...).



MISE EN PLACE D'UNE CORPORATE GOVERNANCE EN INTERNE DE MEUSINVEST

- Changements des statuts
- Arrivées de 4 nouveaux actionnaires privés (2013)
- Mise en place d'un comité d'audit (2013)
- Mise en place de procédures en interne (impayés, efront, moratoires, reportings, rating des participations, gestion de trésorerie, politique d'exits (en cours), etc.)
- Audit juridique (complètement implémenté depuis le 1er janvier 2018)
- Prospective en matière d'évolution du paysage institutionnel (Eurostat, Région, outils financiers, ...)

MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS

Innodem2 (fonds Feder) => extension sectorielle et augmentation des plafonds d'intervention

- Epimède : 24 millions € avec gestion confiée à MI.
- FICI : 50 millions € avec gestion confiée à MI.
- SIBL.
- LeanSquare : on est entré dans la 3e phase de développement du projet depuis février 2014 + finalisation des partenariats pour une augmentation de capital prévue d'ici la fin juin 2016. Partenaires pressentis: NRB, NSI, Proximus, ... Intérêt marqué (sous différentes formes d'interventions) de la Loterie nationale, ING, BNP Paribas Fortis, Cronos et MicroPole + rédaction d'un plan d'action 2016-2020 avec pour objectif, notamment, de bénéficier d'un nouveau subside Creative Wallonia + réflexion sur extension géographique (Charleroi, Bruxelles, ...).
- Plug-R : Meusinvest est le chef de file de ce projet. Le portefeuille (MI + IDC + VentureLab + Liège Creative) a obtenu une enveloppe globale de 14 millions € du FEDER.
- Avec ces deux nouveaux outils, un nouvel éclairage est braqué sur MI qui fait un peu office de pionnier en la matière. Des contacts ont été pris avec Charleroi, avec le hub de Mons, OBI, Namur Invest, Wapinvest, Nivelinvest, ... qui souhaitaient voir comment nous avons imaginé le modèle intégré liégeois.
- Rapprochement OBI / Namur Invest : prise de participation conjointe yc poste d'administrateur pour MI.
- Mise à disposition de moyens européens dans une filiale commune "Move Invest" (MI/OBI).
- Entrée au capital de MyMicroInvest => important en termes de co-investissement dans les dossiers start-up.
- Fonds du numérique (décembre 2015) : 3 millions d'euros dégagés dans le cadre du Fonds du numérique pour SUI pour financer les projets de SU accompagnés par LeanSquare.
- Prise de participation dans différents fonds pour élargir nos partenariats et analyses sectorielles (Fonds innovation du secteur de la chimie, Inventures, ...).



PRÉSENCE ACCRUE DE MI DANS LES ARRONDISSEMENTS DE H-W ET VERVIERS

- Organisation de road shows (yc avec nos partenaires bancaiers).
- Prises de paroles dans les lieux dédiés au développement économique.
- Partenariats divers avec les acteurs locaux.

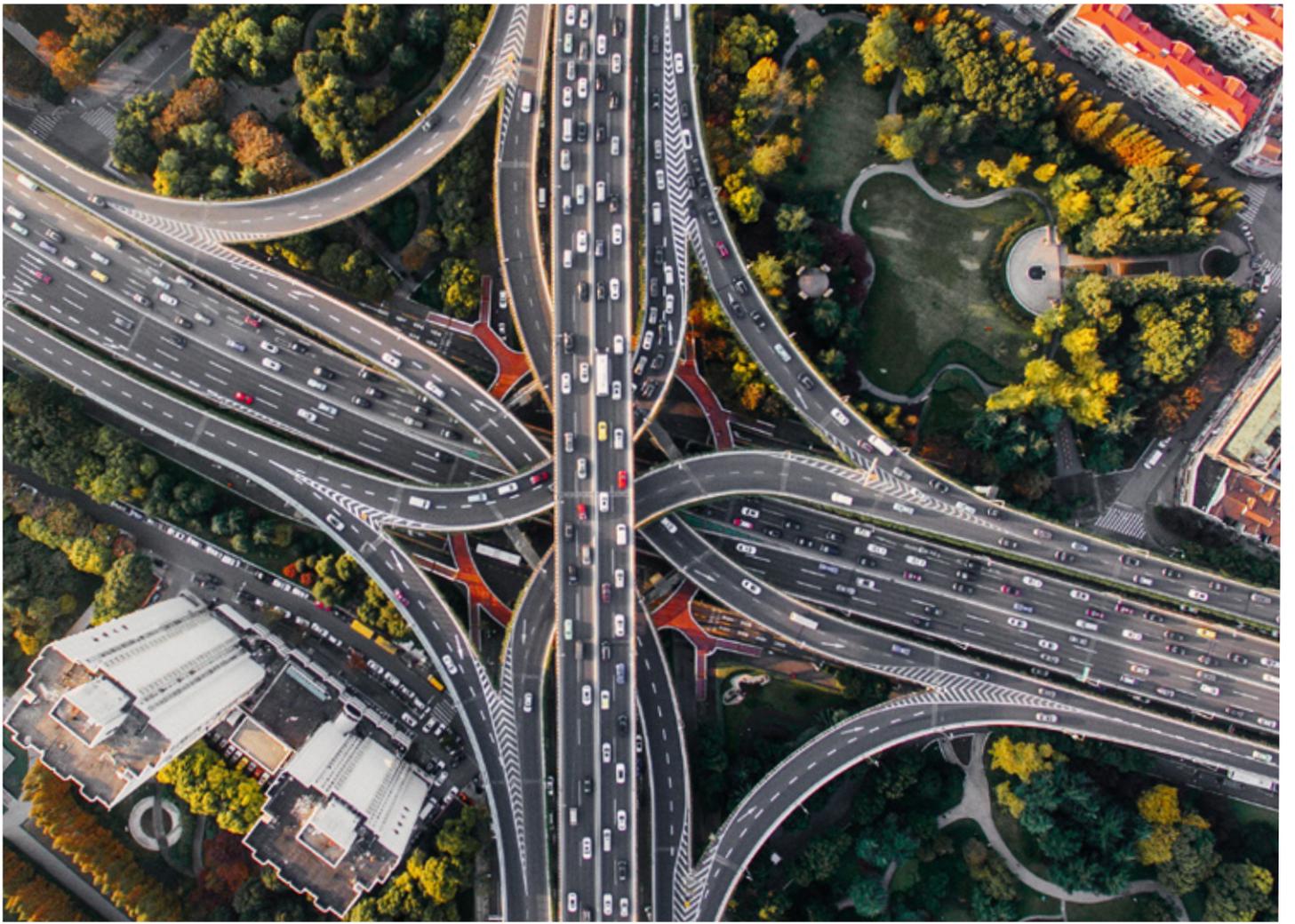
CONSTRUCTION D'UN VÉRITABLE « ÉCOSYSTÈME » MEUSINVEST

Pour ce faire, nous avons renforcé considérablement nos liens et relations de travail avec tous nos stakeholders et partenaires. Ceux-ci sont, sans être exhaustifs :

ULiège, SPI, GRE, UWEL, UCM, CCI, les banques, les grands industriels liégeois, les outils économiques (Sowalfin, SRIW, Sogepa, ...), les incubateurs wallons, les pôles de compétitivité, le Giga, le CHU, le CSL, les acteurs de la créativité et de l'innovation (24 partenaires dans Plug-R le hub créatif liégeois), etc.

Nous avons cherché à organiser ces relations dans un écosystème vertueux visant à augmenter notre attractivité, notre efficacité pour les entrepreneurs (porte d'entrée unique) et nous permettant d'améliorer la prospection de bons dossiers et de favoriser le développement et la croissance de ceux-ci.







LE CONTEXTE

4. Les résultats

ON LE VOIT ICI, EN TERMES QUANTITATIFS, DE NOTORIÉTÉ, DE PRODUCTIVITÉ ET DE RENTABILITÉ. LES OBJECTIFS ANNONCÉS ONT ÉTÉ LARGEMENT RENCONTRÉS, DANS DES PROPORTIONS POUR CERTAINS, INESPÉRÉES, EN TOUT CAS SI ON SE RÉFÈRE À NOS PROPRES ATTENTES.

DE MANIÈRE MOINS TANGIBLE, BEAUCOUP DE PATRONS DE PME, D'ACTEURS ÉCONOMIQUES ET D'AUTRES STAKEHOLDERS, NOUS FONT DE PLUS EN PLUS CONFIANCE, FONT DE PLUS EN PLUS RÉFÉRENCE À MEUSINVEST, CE QUI ÉTAIT ÉGALEMENT LE BUT À ATTEINDRE POUR AMÉLIORER NOTRE IMAGE, NOTORIÉTÉ ET POSITIONNEMENT. IL N'Y A PAS MEILLEURE COMMUNICATION QUE LE BOUCHE-À-OREILLE ET LA CONFIANCE PARTAGÉE.



• **1500 DOSSIERS** : le Groupe Meusinvest a exécuté plus de 1500 dossiers en 30 ans => 500 dossiers entre 2010 et 2015, **soit un doublement de notre activité ces 5 dernières années** (50 dossiers/an pendant les 25 premières années contre 100 dossiers en moyenne/an depuis 2010).

• **516 MILLIONS D'EUROS** : ces dossiers représentent un montant total de près de 516 millions d'€ en 30 ans => 250 millions (jusqu'en 2010) et donc 266 millions sur les 5 dernières années uniquement. Un doublement de notre activité globale sur les 30 dernières années entre 2010 et 2015.

• **CELA REPRÉSENTE UNE MULTIPLICATION MOYENNE PAR 5** des montants investis ces 5 dernières années : 10 millions/an pendant 25 ans suivis d'une moyenne d'investissement de **53.2 millions/an ces 5 dernières années**.

• **574 SOCIÉTÉS** : le Groupe Meusinvest a soutenu 574 sociétés ces 30 dernières années => 400 entre 1985 et 2010 et 174 supplémentaires entre 2010 et 2015, soit, **là également, une multiplication par plus de 2 du rythme de soutien de nouvelles entreprises par MI** (16/an entre 1985 et 2010 versus 35/an ces 5 dernières années).

• En 2005, le portefeuille de MI était constitué de 90% de sociétés installées dans l'arrondissement de Liège (5% Verviers - 5% HW). Aujourd'hui : 332 sociétés dont 28 HW et 33 Verviers, soit au total : 61 sociétés hors arrondissement Liège soit près de 20% (= 2 fois plus qu'il y a 10 ans).

• **MOYENS DISPONIBLES** : 200 millions en 2010 => 354 millions en 2015.

• **LES RÉSULTATS COURANTS DU GROUPE** sont passés en 5 ans, d'un relatif équilibre ou léger boni ou perte à 1,8 million de résultats positifs pour le budget 2015-2016.

• **NOTRE "RATIO" DE PRODUCTIVITÉ** » est passé en 5 ans d'un ratio de 3.40 (en 2007/2008) à 1.57 en 2015/2016, soit plus d'un doublement de notre productivité.



neu



S (m)w



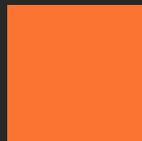
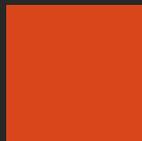
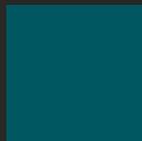
LE CADRE STRATÉGIQUE

2016 · 2020

EN 5 ANS, L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL ÉVOLUE MEUSINVEST A FORTEMENT CHANGÉ. REQUALIFICATION EN S13.12 (PÉRIMÈTRE BUDGÉTAIRE RW) ET CADRE RÉGLEMENTAIRE DES INVESTS CHANGEANT, CRISE PERSISTANTE, NOUVEAUX ACTEURS SUR LE MARCHÉ, ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE EN PROFONDE MUTATION, PAYSAGE ÉCONOMIQUE PROVINCIAL LIÉGEOIS CHANGEANT, CONVENTIONS D'UTILISATION DES MOYENS MIS À DISPOSITION PAR LA RW AUX INVESTS EN PLEINE RÉFORME, NOUVELLES TECHNIQUES DE CRÉATIVITÉ ET D'INNOVATION, NOUVELLE GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS,

EN CONSÉQUENCE, NOUS DEVONS IMPÉRATIVEMENT :

- Confirmer, consolider voire amplifier nos premiers résultats.
- Prendre acte des nouvelles contraintes contextuelles de Meusinvest et nous préparer à y répondre, pour que celles-ci ne soient pas un frein à notre propre croissance.
- Veiller à disposer des moyens (financiers certes, mais surtout humains, d'expertise et de compétences) de nos ambitions (développements récents rapides de nos activités et initiatives).
- Adapter (et simplifier si nécessaire) nos propres structures et fonctionnements à ce nouvel environnement et nos nouvelles initiatives.
- Nous projeter à l'horizon 2020 et définir dès aujourd'hui le positionnement qui devra être le nôtre à cette échéance (le monde change vite, l'invest aussi).
-





LE CADRE STRATÉGIQUE

1 • Méthode de travail



1.1. LANCEMENT DE LA NOUVELLE PROCÉDURE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 5 février 2016, le Conseil d'administration a approuvé et adopté la note « Positionnement stratégique du GROUPE MEUSINVEST 2016-2020 » et sa méthodologie.

Lors de la même séance, le Conseil d'administration approuve la mise en place d'un Comité stratégique informel non statutaire et désigne les membres de celui-ci + un expert indépendant externe.

Par ailleurs, un Comité de pilotage s'est mis en place pour veiller à l'opérationnalisation du processus de réflexion.

1.2. PRÉPARATION DU CADRE DE RÉFLEXION PAR LE COMITÉ STRATÉGIQUE

En vue de la préparation aux 3 journées de travail sur l'alignement stratégique de Meusinvest d'ici 2020, la direction de Meusinvest a proposé au Comité Stratégique de travailler sur les objectifs et le périmètre d'action du séminaire.

ID Campus en charge de la conception et de l'animation du séminaire a proposé d'atteindre ces objectifs au travers de 3 demi-journées de travail (9, 14 et 18 mars) visant, pour chaque demi-journée, des objectifs différents et complémentaires.

Ces 3 demi-journées ont visé une réflexion permettant de faire émerger des questions-challenges bâties sur des constats issus :

- Du chemin parcouru par Meusinvest d'hier à aujourd'hui.
- Des challenges que Meusinvest rencontre aujourd'hui.
- Des défis que devra relever Meusinvest demain.

A la suite de ce travail, 9 grandes thématiques ont émergé dont 4 ont été reformulées et retenues pour le séminaire :

- Comment favoriser l'appropriation de l'évolution de Meusinvest par l'ensemble des équipes ? Et comment faire pour obtenir l'alignement et l'adhésion des équipes sur l'identité du groupe Meusinvest ?
- Comment faire pour favoriser la fertilisation croisée entre les outils existants et les nouveaux outils développés par le groupe Meusinvest ?
- Comment adapter notre organisation interne face à l'évolution de nos métiers et face à la croissance de Meusinvest et à l'évolution du groupe?
- Comment réinventer et adapter nos cœurs de métier?



1.3. LE TRAVAIL DES ÉQUIPES

Sur base du travail réalisé en collaboration avec le Comité de pilotage et les membres du Comité stratégique, Idcampus a proposé un déroulé d'animation pour les 3 journées d'animation au Kottage (19, 20 et 21 avril). En interne à Meusinvest mais surtout, aussi, en collaboration étroite avec les autres sociétés du Groupe Meusinvest.

Plusieurs idées de réformes et de projection à 5 ans fortes ont émergé lors du séminaire au Kottage. Le travail a été dense, et le résultat qui en est sorti, riche.

De ces journées de travail quelques éléments transversaux sont apparus comme importants:

- Le besoin de mieux connaître les structures et de mieux profiter des expertises y développées.
- La connaissance des expertises de chacun pour être toujours en contact avec le(s) « bon(s) » collaborateur(s) et ainsi bénéficier de l'intelligence collective et la stimuler.
- La simplification de la gouvernance : il a été beaucoup question, notamment lors de l'atelier de prototypage et de manière transversale entre les différents groupes de mettre en place :
 - Un groupe MEUSINVEST simplifié.
 - Avec des équipes et expertises mobiles au service de l'ensemble du Groupe.
 - Des objectifs communs.
- Le partage à différents niveaux (personnes, espace, outils, etc).
- La mise en place d'une communication interne et externe à la fois simple et globale.
- Le souhait d'investir davantage certaines thématiques concernant les process internes, afin de les améliorer, de les rendre plus efficaces et efficaces.
- Transformer la place Saint Etienne en district créatif proposant un "one stop shopping" ou une "unique selling proposition" pour l'ensemble des porteurs de projet, que ceux-ci s'adressent à Meusinvest, Cide-Socran, LeanSquare, Idcampus, Plug-R (le hub créatif de Liège) ou au Relab-FabLab.

POUR DÉTERMINER LE CADRE STRATÉGIQUE 2016-2020, IL N'EST PAS INUTILE DE RAPPELER LES DIFFÉRENTS PROTOTYPES QUI ONT ÉTÉ PRÉSENTÉS PAR LES ÉQUIPES MIXTES. CES PROTOTYPES REPRENNENT, EN EFFET, LA VISION DES ÉQUIPES POUR LE GROUPE. AVEC CE CONSTAT :

- TOUS LES PROTOTYPES SOULIGNENT LA VOLONTÉ DES MEMBRES DE MEUSINVEST, CIDE-SOCRAN, LEANSQUARE, DU HUB CRÉATIF ET D'IDC DE TRAVAILLER ENSEMBLE

- TOUS LES PROTOTYPES ENVISAGENT DES SOLUTIONS DE :

- **Simplification de structure et de meilleure gouvernance**
- **D'amélioration de notre fonctionnement**
- **Meilleurs services aux PME**



PROTOTYPE 1 : représente 5 fusions dans le Groupe permettant d'atteindre un groupe simplifié avec des équipes et expertises mobiles. Ce regroupement vise à plus d'agilité et un gain de temps et de lisibilité pour les clients. Ce schéma formalise en outre une volonté des sociétés du Groupe de travailler ensemble pour offrir une « unique selling proposition » de financement / accompagnement sans égal en Wallonie

PROTOTYPE 2 : présente un Créadistrict qui vise la désinstitutionalisation, la mutualisation des ressources (notamment avec un centre d'accueil commun) et le partage d'infrastructures et d'outils.

PROTOTYPE 3 : adresse différents niveaux d'actions: les personnes, les outils et la communication. Le premier niveau propose aux nouveaux entrants de découvrir chaque structure en y passant un jour par semaine. Le deuxième niveau vise un partage d'outils (canevas, etc), tandis que le troisième niveau vise une communication externe centralisée. Globalement ce projet vise la constitution d'une infrastructure partagée avec une seule équipe, une dream team.

PROTOTYPE 4 : vise une réunification allant jusqu'au déménagement dans un seul et même lieu avec un seul point d'accueil et une cafétéria unique, ainsi qu'un intranet permettant la mise en commun des informations centrales telles que les contacts clients, les documents partagés, un intrachat, une newsletter, etc.

PROTOTYPE 5 : est une application simplifiée facilitant le travail en commun des structures du groupe. Cette application irait jusqu'au partage de dossiers, contacts, historiques, tant en interne qu'en externe ainsi que la communication sur les événements de rencontre entre les membres du groupe.

PROTOTYPE 6 : est une boîte à outils rassemblant l'ensemble des ressources du groupe. Ces ressources seraient préalablement simplifiées et enrichies par ce rassemblement d'expertises.

PROTOTYPE 7 : une plateforme accessible aux membres du personnel de MI afin de faciliter la communication en interne, notamment en communiquant sur les programmes de formation, l'expertise des collègues, les événements connexes (afterwork, etc.) et en partageant une bibliothèque commune.

1.4. ADOPTION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 29 avril 2016, le Conseil d'administration a validé la note "Positionnement stratégique du Groupe Meusinvest 2016-2020 : état d'avancement et propositions d'actions."

Le Conseil d'administration a également mandaté la Direction générale et le Comité stratégique afin de poursuivre le travail entamé dans le cadre du plan stratégique 2020.



1.5. PRÉPARATION DU PROJET DE NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE PAR LE COMITÉ STRATÉGIQUE ET VALIDATION PAR LE CA

Le Comité de pilotage s'est réuni dans la foulée de ce rapport intermédiaire, avec Idcampus, à deux reprises (18 et 20 mai), afin d'extraire des travaux du Kottage et des travaux du comité stratégique, les lignes de force devant servir à la rédaction d'un premier « draft » de nouveau cadre stratégique. Ce « draft » a été présenté en réunion de staff le 26 mai et des premières modifications y ont été apportées. Le « draft » est devenu « pré-projet » de cadre stratégique et a été présenté au Comité stratégique en date du 3 juin. Suite aux remarques formulées, une nouvelle proposition de « pré-projet » a été présentée au Comité stratégique en date du 9 juin qui l'a adoptée, moyennant quelques dernières adaptations.

Suite à ce travail du Comité stratégique, le « pré-projet » de cadre stratégique est devenu « projet de cadre stratégique » à présenter pour discussion et validation finale au CA du 1er juillet 2016.

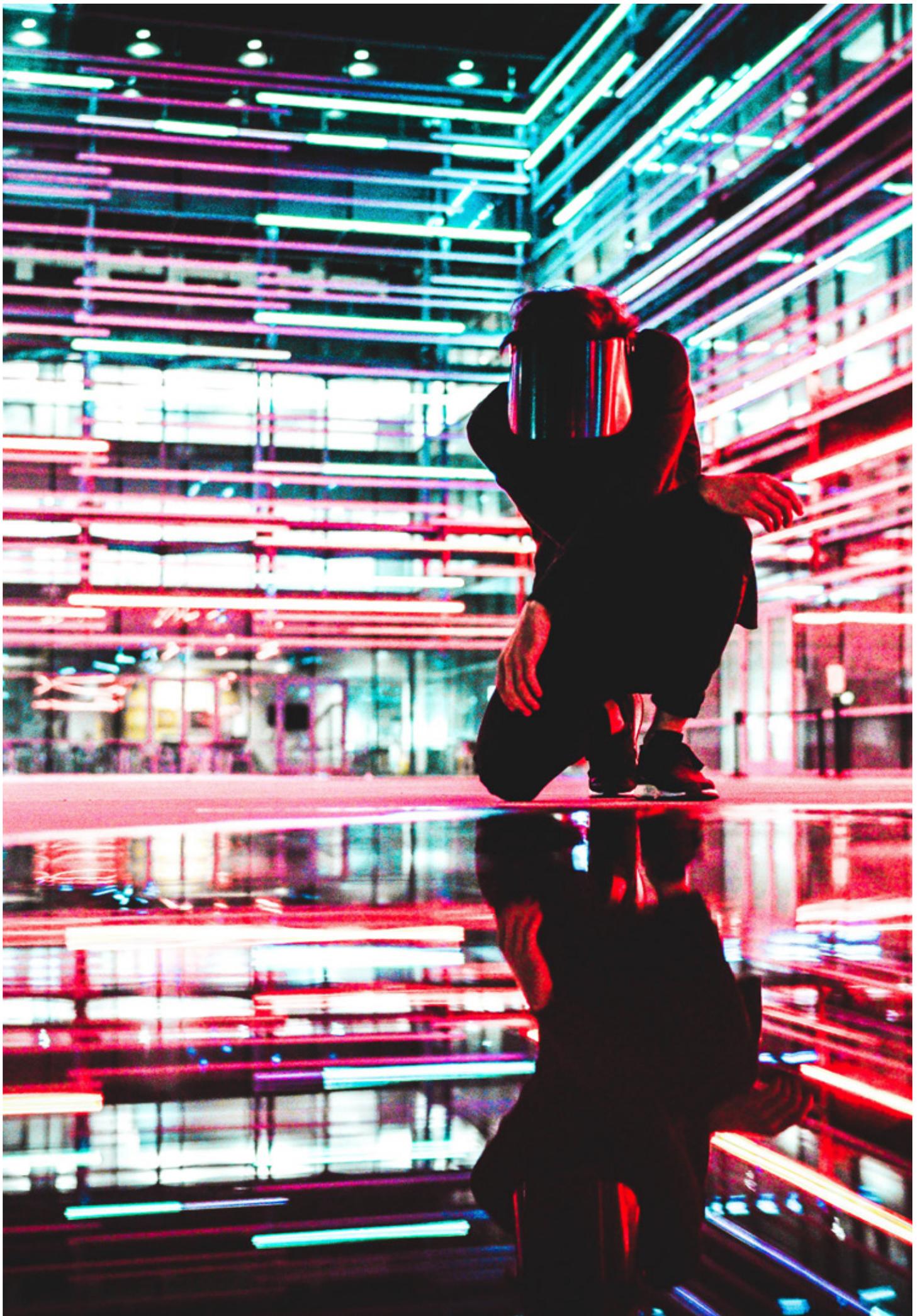
Une nouvelle réunion de staff s'est tenue le 17 juin afin de poursuivre le travail en équipe sur les procédures internes et d'informer l'équipe sur le résultat du travail du Comité stratégique.

En conclusion de ce chapitre méthodologique, notons que si le projet présenté ci-dessous au CA est perçu par le Comité stratégique comme fouillé et riche, il est le fruit d'une mobilisation (équipe interne, équipes élargies, membres du CA) très dense :

- 3 séances de CA.
- 3 réunions de staff.
- 3 réunions préparatoires avec IDC.
- 4 réunions du Comité de pilotage.
- 5 demi-journées du Comité stratégique !
- 3 journées entières de séminaire résidentiel.

Soit une vingtaine de réunions consacrées au présent projet de cadre stratégique et un séminaire résidentiel de trois jours ...







LE CADRE STRATÉGIQUE

2·Le cadre stratégique 2016 · 2020



TOUT D'ABORD, RELEVONS UNE AVANCÉE DANS CE PROJET DE NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE PAR RAPPORT AU PRÉCÉDENT (2011). CE DERNIER FAISAIT LE CONSTAT D'UNE IMAGE DÉFICIENTE ET DÉTERMINAIT PRÉALABLEMENT UN NOUVEAU PLAN DE COMMUNICATION (INTERNE ET EXTERNE) DEVANT SOUTENIR LES RÉFORMES INTERNES (CULTURE D'ENTREPRISE, GOUVERNANCE, RENTABILITÉ, ...).

CETTE NOUVELLE COMMUNICATION ET LES RÉFORMES ENTREPRISES ONT AMENÉ LES PREMIERS RÉSULTATS ESCOMPTÉS.

AUJOURD'HUI, COMME NOUS ALLONS LE VOIR, LE NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE NE MODIFIE PLUS FONDAMENTALEMENT NOTRE COMMUNICATION, NOS MISSIONS, NOTRE VISION ET NOS VALEURS. CE QUI NE SIGNIFIE PAS QUE DES EFFORTS NE RESTENT PAS À ACCOMPLIR ENCORE À L'AVENIR, NOTAMMENT POUR CONFORTER NOTRE AMBITION DE DEVENIR « FIRST IN MIND » DANS L'ESPRIT DES ENTREPRENEURS. AU CONTRAIRE, SI L'ÉVALUATION 2015 A MONTRÉ DE RÉELS PROGRÈS DE CE CÔTÉ DEPUIS QUELQUES ANNÉES, NOUS SOUHAITONS POURSUIVRE LES EFFORTS ENTREPRIS DANS CET ESPRIT, AVEC NOS OUTILS DE COMMUNICATION « RELIFTÉS » ET UN NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE Y CONTRIBUANT.

CE CADRE STRATÉGIQUE NOUVEAU PEUFINÉ DONC NOTRE COMMUNICATION, LA MODERNISE, L'ADAPTE À NOTRE ENVIRONNEMENT D'AUJOURD'HUI ET PROPOSE PLUS FONDAMENTALEMENT DE LA RENFORCER VIA UN CERTAIN NOMBRE DE RÉFORMES NOUVELLES ET DE PROCÉDURES ADAPTÉES.

CE QUI PLACE CE CADRE STRATÉGIQUE DANS LA LIGNÉE DU PRÉCÉDENT, **DANS LA CONTINUITÉ DE CE QUI A ÉTÉ ENTREPRIS EN 2010-2011**. CE N'EST PAS ANODIN DE LE PRÉCISER, CAR LES RÉFORMES PROPOSÉES PEUVENT APPARAÎTRE COMME FORTES, MAIS SELON NOUS, PAS EN RUPTURE. UN PROJET DE **CADRE STRATÉGIQUE « ÉVOLUTIONNAIRE »** DONC.



2.1. LA MISSION

La diversification de Meusinvest s'est opérée ces dernières années avec la volonté d'élargir les secteurs et les domaines d'intervention. Meusinvest a donc mis en place une véritable politique d'éco-diversité (tous les secteurs – toutes les PME) pour être un peu plus encore au service de l'économie liégeoise et de sa croissance.

LE CADRE STRATÉGIQUE 2020 CONFIRME LA MISSION DE MEUSINVEST D'ÊTRE AU SERVICE DE TOUTES LES PME ET TOUS LES ENTREPRENEURS QUI DÉVELOPPENT DES PROJETS EN PROVINCE DE LIÈGE ; DE TOUS LES SECTEURS D'ACTIVÉS (décision du CA de 2012 concernant l'élargissement des secteurs) ; **ET À TOUT STADE DE MATURATION - DU PRÉ-SEED À LA CROISSANCE** (décision des CA de constitution des nouvelles filiales spécialisées telles Leansquare et Epimède capital).

Dans ce contexte, la mission du Groupe Meusinvest est d'être résolument le moteur de la mise en place des outils nécessaires pour faire de la région liégeoise un biotope organisé vers la croissance des entreprises.

LE CADRE STRATÉGIQUE 2020 CONFIRME LA MISSION DE MEUSINVEST ET DES ÉQUIPES D'ÊTRE, DE PLUS EN PLUS (DE MIEUX EN MIEUX DEVRAIT-ON DIRE), DES PARTENAIRES PRO-ACTIFS DE NOS PME ET NON DE SIMPLES PARTENAIRES FINANCIERS = offrir des solutions de financement et un accompagnement actif et diversifié favorisant la croissance de la PME et soutenant la vision stratégique et de croissance de l'entrepreneur-partenaire.

Nous souhaitons aussi que Meusinvest devienne le cœur, le point de référence des différents écosystèmes socio-économiques liégeois mais aussi, être davantage encore l'acteur qui est à l'origine de nouveaux projets de développement.

On pense ici au rôle moteur que nous jouons dans :

1. LA MISE EN PLACE ET LA STRUCTURATION DE PROCESS INDUSTRIELS MUTUALISÉS. Exemples : Malysse et le projet de stérilisation industrielle ; ligne d'embouteillage commune pour les micros brasseries ; plateforme CDMO / salles GMP partagées ; Celabor « production », ...

2. L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX PROCESS D'INDUSTRIALISATION. Exemples : Procoplast, Mithra, nouvelles industrialisations liées à l'automatisation et la numérisation, « industrialisation » culturelle et nouveaux segments de la culture (numérisation, réseaux sociaux, tax shelter, ...).

3. DE NOUVEAUX PROJETS D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE à valeur ajoutée pour nos PME. Exemples : Liege Airport, LABP, le PIL, les incubateurs, Leansquare, le hub créatif, ...

LE CADRE STRATÉGIQUE 2020 ENCOURAGE ET SUPPORTE NOTRE MISSION D'ORGANISER LES RELATIONS QUE MEUSINVEST ENTRETIENT AVEC LES ENTREPRISES, LES PORTEURS DE PROJETS, LES BANQUES, LES AUTRES OUTILS FINANCIERS, L'AWEX, LES STAKEHOLDERS,... AU SEIN D'ÉCOSYSTÈMES VERTUEUX AFIN

- De proposer et de porter pro activement de nouveaux dossiers d'intérêt économique s'inscrivant dans une nouvelle ère d'industrialisation au bénéfice des entrepreneurs ; dossiers dont nous sommes désormais les inspireurs et plus uniquement les financeurs ou cofinanceurs.
- Renforcer le rôle moteur que nous désirons jouer dans l'attraction de compétences de haut niveau, notamment à travers des dossiers étrangers, dans des domaines d'activité porteurs pour créer des écosystèmes vertueux pour l'ensemble de nos entreprises. Par exemple, dans la biotech, le numérique, l'industriel 4.0, ... Au-delà de la qualité des dossiers, il y a également une réflexion stratégique que nous poursuivrons sur les compétences spécifiques intéressantes à « rapatrier », à amener dans la région.

Notre mission et surtout, notre caractère multisectoriel et à tous les stades de maturité de la PME (pré-seed, seed capital, création, maturité, croissance) nécessitent une clarification, un rappel de **nos critères d'intervention**. Ceux-ci sont les suivants :

1. PME en création, en bonne santé financière ou en croissance (pas en difficulté financière).
2. Qualité du dossier avec trois critères cumulatifs : Business model cohérent, pertinent ou disruptif + Plan financier solide et crédible + Management et gestion de la PME de qualité.
3. Projet d'intérêt économique en break even ou à rentabilité LT mais à valeur ajoutée démontrée pour les PME et l'économie de la région + interventions stratégiques pour un secteur d'activité ou le portefeuille du Groupe présentant une bonne santé financière.





2.2. LA VISION

Depuis 2010, Meusinvest développe son positionnement autour d'un « Mission statement » et d'une nouvelle signature, deux éléments indispensables pour affirmer notre identité, notre personnalité et garantir la cohérence du discours.

Deux éléments indispensables que nous tenons à peaufiner et réaffirmer dans le cadre de ce travail autour du positionnement stratégique 2016-2020.

Nous tenons à les consolider parce que les notions de service aux PME, de solutions de financement ou encore d'implication dans des dossiers d'intérêt économique ont été la base fondatrice de ce « **MISSION STATEMENT** ».

MEUSINVEST

FAVORISE LA CRÉATION ET LA CROISSANCE DES PME QUI DÉVELOPPENT UN PROJET EN RÉGION LIÉGEOISE AU MOYEN DE SOLUTIONS DE FINANCEMENT ADAPTÉES,

EST UN PARTENAIRE PROACTIF DE SES SOCIÉTÉS PARTICIPÉES DANS TOUS LES ASPECTS DE LEUR DÉVELOPPEMENT

ET S'IMPLIQUE DANS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Ce « Mission statement » est une déclaration objective et intelligible, qui décrit les buts de Meusinvest, les grandes lignes de notre orientation et permet de communiquer lisiblement à propos de notre offre de services.

UNE PRÉCISION ET UNE MODIFICATION APPORTÉES

LE QUALIFICATIF LIÉGEOIS de « PME liégeoises » dans notre mission statement 2011 devait selon nous disparaître: nous revendiquons bien entendu, et plus que jamais, notre positionnement liégeois mais, comme évoqué au point précédent, la stipulation exacte correspondant à notre mission statement est désormais, notamment suite à l'émergence dans le groupe d'Epimède capital et de Leansquare, « toutes les PME et tous les entrepreneurs qui développent un projet en Province de Liège ». Considérant cette stipulation encore trop longue pour une « mission statement » intelligible, nous l'avons simplifiée au maximum par l'énoncé « des PME qui développent un projet en région liégeoise ».

Notons au passage que le qualificatif « liégeois » peut apparaître comme contre-productif dans notre objectif déclaré de meilleure implantation encore à l'avenir dans les arrondissements de Verviers et de Huy-Waremme. A tort certainement, le qualificatif « liégeois » peut être perçu par certains comme Liège-ville et non métropole, ni Verviers, ni Huy, ni Waremme, ni province.



La référence à « Province de Liège » pourrait, quant à elle, être perçue comme trop institutionnelle et politique. Dans cet esprit, elle avait d'ailleurs été retirée de notre objet social / mission statement en 2011.

UN PARTENAIRE PROACTIF DU BUSINESS DEVELOPMENT DE NOS SOCIÉTÉS PARTICIPÉES : compte tenu de l'implication grandissante et assumée que nous demandons à nos responsables de participation et aux équipes transversales dans nos sociétés participées depuis le précédent plan stratégique 2010-2015, nous pensons qu'il est désormais légitime d'insérer ce segment de notre métier dans notre mission statement

Cette mission statement reprend donc intelligiblement nos trois missions précédentes et leur évolution depuis 2010. Les missions 1 et 2 fortement travaillées et « reliftées » entre 2010 et 2015, confirmées et renforcées (via l'insertion « partenaire proactif »). Et la mission 3, préexistante, à généraliser et accélérer dans nos process et réflexions internes à tous. Ces trois missions, confirmées, accentuées et renforcées, ne nécessitent pas une réécriture fondamentale de notre mission statement, dont la stipulation initiale couvre ces trois segments de nos missions, mais une légère adaptation, précision de cette dernière.

Nos missions et notre vision permettent de rappeler, d'affirmer **NOTRE DIFFÉRENCIATION SUR LE MARCHÉ DU « CAPITAL VENTURE »** :

- Nous sommes «capital minded».
- Nous consacrons une part de notre rentabilité à des dossiers d'intérêt économique porteurs de valeur ajoutée pour notre région.
- Nous proposons à nos partenaires des services intégrés de financement, d'accompagnement et de créativité & innovation.

Nos missions et notre vision trouvent leur prolongement dans **UNE SIGNATURE FORTE**. Plus qu'une signature, en fait, une revendication de notre identité qui en 5 ans est devenue le langage universel de « Meusinvest » :

« INSPIRER L'AUDACE »

Cette signature est criante d'actualité. Si elle constituait en 2010 plus une sorte de profession de foi de notre part, elle devient pour 2020, une marque de fabrique et de notoriété forte à poursuivre.

Le présent cadre stratégique ne nécessite pas, selon nous donc, un besoin de modification de notre signature.

2.3. LES VALEURS

Il n'est pas inutile de rappeler les valeurs qui avaient été déterminées par les équipes de Meusinvest lors du travail réalisé en 2010, pour les garder à l'esprit tout au long de ce nouveau travail et de cette réflexion sur la stratégie Meusinvest 2020. Des valeurs qui se déclinent sous 3 « bannières » :

FIABILITE :

- Compétence.
- Rigueur.
- Impartialité.

IMPLICATION :

- Accompagnement.
- Ecoute.
- Empathie.
- Prise de risque.
- Indépendance.

PROACTIVITE :

- Recherche de solutions.
- Force de proposition.
- Anticipation.

Au-delà de ces valeurs établies lors du processus stratégique réalisé entre 2010 et 2012, nous avons vu apparaître une dynamique de groupe tout à fait nouvelle que nous souhaitons intégrer ou ajouter aux valeurs plus « classiques » décrites ci-dessus pour qu'elles deviennent également une référence.

Cette nouvelle dynamique a véritablement pris corps lors du séminaire au Kottage qui a été d'une étonnante richesse, tant sur le plan humain que sur le fond des propositions et/ou analyses faites, le tout dans un état d'esprit d'équipe positif, égalitaire, constructif et respectueux.

Nous le devons, outre à l'esprit constructif de chacun, aux règles de fonctionnement imposées par IDC chaque matin (participation active, franchise bienveillante, respect de soi et des autres, confidentialité, remplacer les « oui mais » par des « et si », confort et confiance) et aux principes de travail en équipe sollicités par le conférencier (on ne juge pas le travail des autres au départ du sien, on apprécie la diversité des fonctions dans la réussite globale, importance du camp de base et de chaque individu dans l'objectif final, c'est dans la difficulté qu'on a le plus besoin de l'équipe - éviter de se ré-individualiser dans les moments difficiles, tolérance accrue en période difficile, vider son sac des choses inutiles ou encombrantes, l'attitude de l'équipe est une composante importante de la réussite).



Il serait utile que nous parvenions, en équipe, en matière de gestion des ressources humaines, à maintenir cet état d'esprit dans notre travail quotidien. Il s'agit de trouver le modus operandi au prolongement de cet esprit (charte, mini rappel de team building, temps de midi, ...).

> NOUS AJOUTERONS DONC, DANS LE PLAN STRATÉGIQUE 2020, UNE QUATRIÈME BANNIÈRE AVEC LES VALEURS SUIVANTES

VALEURS (INTER)-PERSONNELLES :

- RESPECT (DE SOI ET DES AUTRES),
- EGALITÉ.
- ESPRIT POSITIF (OUI MAIS => ET SI),
- DIVERSITÉ (ON APPRÉCIE CO-CRÉER DANS LA DIVERSITÉ).
- SOLIDARITÉ.
- CRÉATIVITÉ / CURIOSITÉ.
- FORCE DE PROPOSITION.
- APPRENDRE DE NOS ÉCHECS ET PARTAGER NOS SUCCÈS.



2.4. LES OBJECTIFS À ATTEINDRE

Le plan stratégique 2020 peut désormais, grâce au travail du Comité stratégique et des équipes du Groupe, se décliner en nouveaux objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Ceux-ci seront en outre soutenus par quelques réformes à mettre en œuvre, que ce soit au niveau de nos process, de nos métiers et de notre gouvernance

OBJECTIFS QUANTITATIFS :

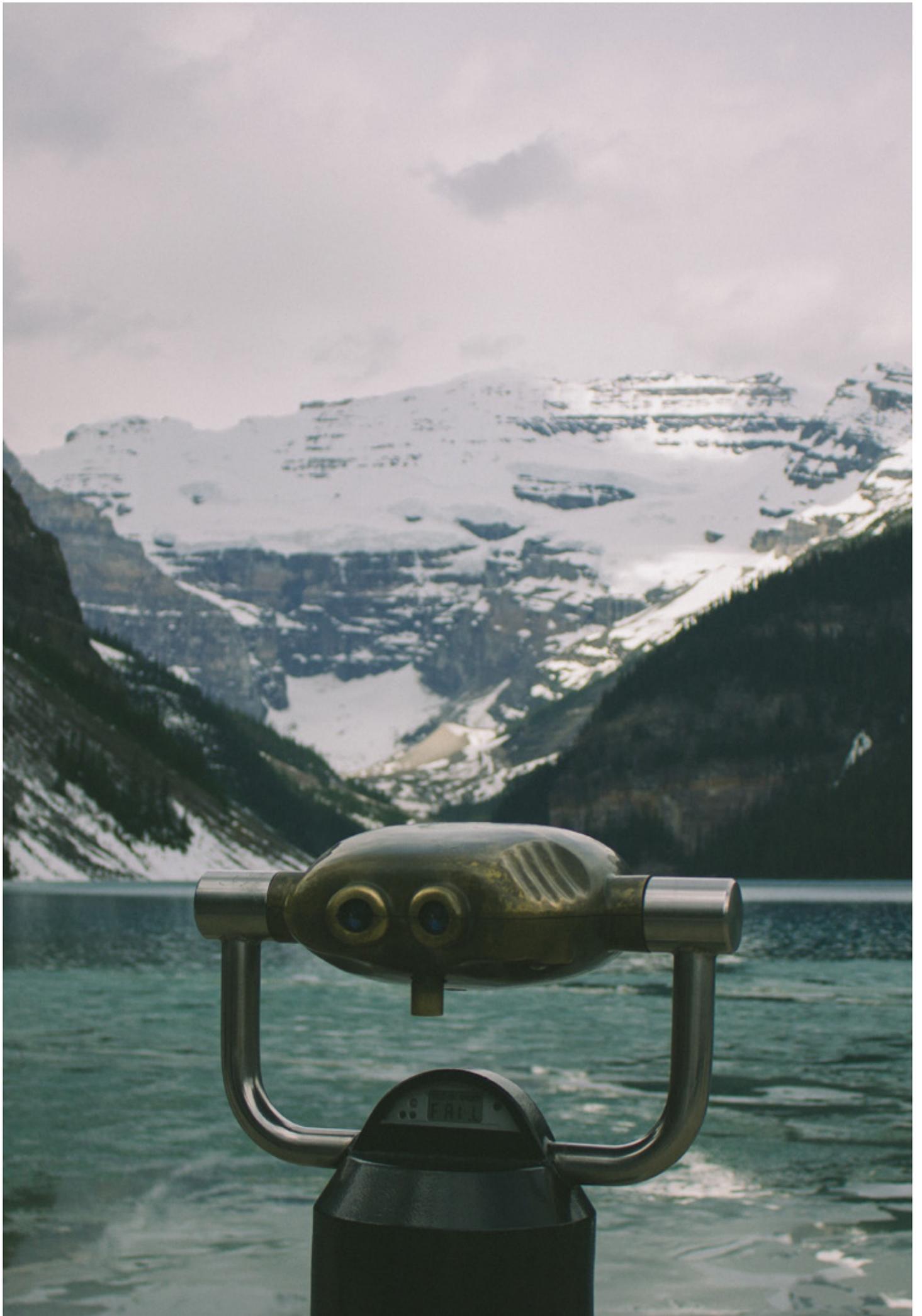
POUR SUIVRE NOTRE CROISSANCE ET AMÉLIORER ENCORE LA RENTABILITÉ DU PORTEFEUILLE

- Investir 250 millions d'euros dans l'économie liégeoise et nos projets d'intérêt économique, soit au minimum 50 millions d'euros / an entre 2016 et 2020.
- Maintenir durablement le résultat courant du Groupe > 1 million d'€.
- Préserver un ratio de productivité (frais de fonctionnement / moyens disponibles) < 2%.
- Outre les dossiers d'investissements de croissance complémentaires dans les sociétés du portefeuille, financer, soutenir et accompagner 150 nouvelles sociétés durant ces 5 années (30 par an en moyenne).
- Co-crée 10 nouveaux dossiers « d'intérêt économique » / nouvelle industrialisation d'ici 2020.
- Porter les dividendes annuels du Groupe à 1 million d'euros à l'horizon 2020.

OBJECTIFS QUALITATIFS

- Améliorer encore le « taux de notoriété et de pénétration » de Meusinvest dans le tissu des PME de l'ensemble de la Province. Accroître encore notre présence dans les arrondissements de Huy-Waremme et de Verviers.
- Avoir plus d'agilité dans le traitement des demandes.
- Gagner du temps pour les clients et en attirer de nouveaux.
- Renforcer notre proactivité et notre valeur ajoutée dans notre accompagnement des sociétés participées.
- Approfondir notre culture d'entreprise orientée solutions, accompagnement proactif et audace.
- Améliorer la qualité des services offerts aux PME.
- Amélioration de la fluidité de la communication interne.
- Elargissement des expertises internes via la sollicitation permanente du Groupe.
- Offrir un service combiné financement / accompagnement diversifié mais unique, simple et intelligible.
- Valorisation de nos success stories et des succès de Meusinvest.
- **AMÉLIORER, RENFORCER ENCORE LA NOTORIÉTÉ « FIRST IN MIND » DE MEUSINVEST.**







2.5 RÉFORMES À METTRE EN ŒUVRE POUR RENFORCER LA VISION/MISSION/VALEUR

UNE TOILE DE FOND, CELLE D'UNE CROISSANCE MAÎTRISÉE :

Le plan d'actions comprend pas moins de 30 actions et réformes à mettre en œuvre !! Toutefois, celles-ci sont entendues dans une logique de croissance maîtrisée, sous contrôle. Ceci a été une demande forte du Comité stratégique, également formulée et relayée par les équipes lors du séminaire résidentiel = **RESTER MAÎTRE DE NOTRE CROISSANCE ET ASSURER LA QUALITÉ DE NOS DÉVELOPPEMENTS.**

C'est un élément novateur par rapport à 2010. Sur base de nos objectifs quantitatifs 2010-2015, notre croissance a pu paraître, à certains moments, débridée, non maîtrisée. A tel point qu'il fut nécessaire d'apporter des éléments stratégiques complémentaires durant la période (par exemple, la note sur les fondements de l'extension des secteurs via Innodem2, la note sur la politique de gestion de nos fonds internes et externes, etc).

La présente note stratégique est plus complète, en ce sens qu'elle intègre dès le départ une stratégie de groupe, de gouvernance et de gestion interne de la croissance.

Cette croissance maîtrisée se caractérise en outre par une énumération d'objectifs quantitatifs qui sont en phase avec la moyenne des résultats 2010-2015. Il y a donc une maîtrise du rythme de croissance, du flux.

En ce qui concerne le « stock » (en croissance lui aussi), la maîtrise et le contrôle se caractérisent par une volonté, nouvelle, de staffing au niveau des équipes transversales (meilleure organisation) et des responsables de participation (répartition du « stock »).

Cet important préambule précisé, voici la liste des actions et des réformes à mettre en œuvre dans la période 2016-2020 :

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT JURIDIQUE

La période 2010-2015 a vu la mise en œuvre d'une nouvelle culture d'entreprise, de procédures internes plus rigoureuses (p.ex. la procédure des impayés et nos pratiques de résolution de conflits et d'exits) et de conventions financières (d'actionnaires et de prêts) avec nos sociétés participées plus contraignantes. Suite à l'audit juridique et au benchmark des pratiques en vigueur sur les marchés du « venture capital », le présent cadre stratégique propose d'aller plus loin encore dans cette démarche, tout en gardant notre spécificité et notre valeur ajoutée (rentabilité micro-économique de court et moyen terme allant de pair avec un objectif de valeur ajoutée macro-économique et de long terme ; voir infra 2.7.)

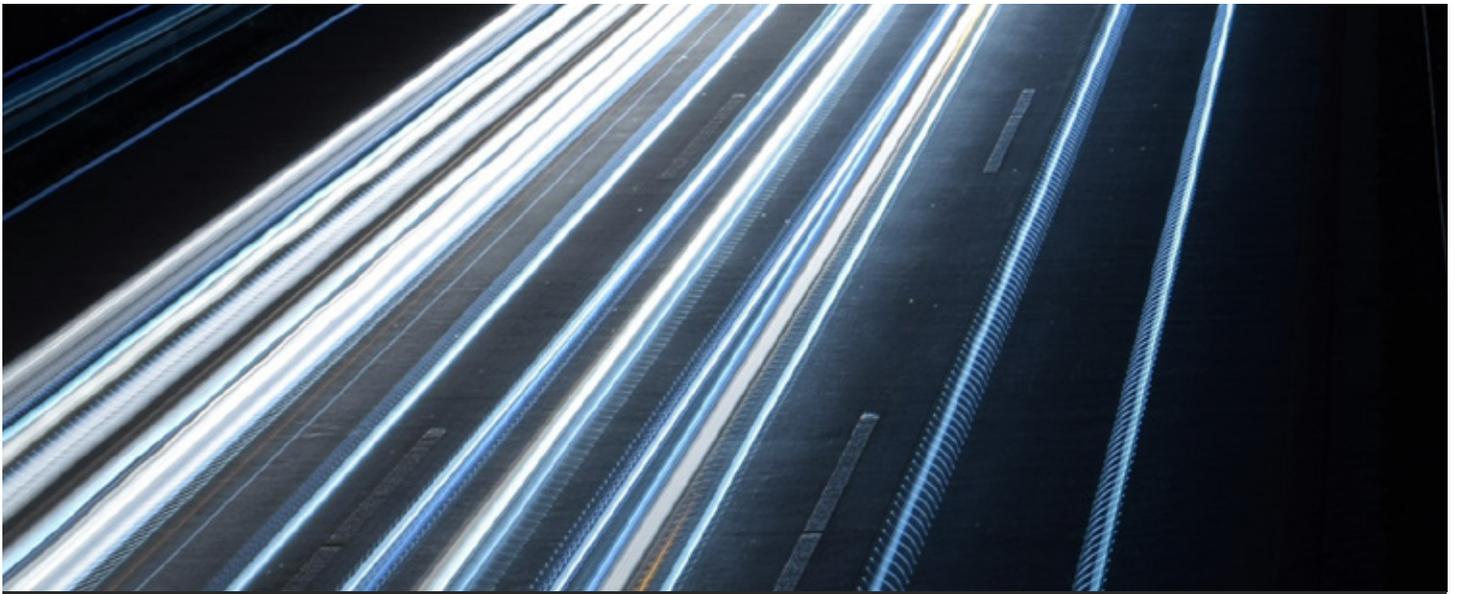
- Rédiger une meilleure contractualisation des attentes de Meusinvest notamment dans les conventions d'actionnaires (sûretés, exécution forcée, inclusion de mécanismes de prévention de différends, voire de solutions extra-judiciaires - médiation, tierce décision obligatoire, arbitrage -, ...) et multiplier les types de sanctions en cas de violation de la convention afin de proportionner la sanction à la faute constatée.

- Revoir la clause de réception d'informations financières trimestrielles en semestrielles, moyennant la capacité de recours obligatoire à un comptable externe ou un changement de celui-ci.
- Réintégrer un droit de véto sur certaines décisions du CA de nos entreprises participées dans nos conventions d'actionnaires (politique générale, budget, investissements dépassant un certain seuil, restructuration, filialisation, recrutement du CEO, ...).
- Modélisation de l'implication de nos administrateurs en fonction des secteurs et des degrés de maturation des PME.
- Modélisation de nos conventions d'actionnaires en fonction du type de dossiers et des benchmarks réalisés dans l'audit juridique sur les pratiques du marché.
- Insertion dans nos conventions d'une clause de versements de dividendes (dans certaines conditions), voire l'octroi d'un dividende privilégié.
- Insertion d'une faculté de refus de rachat anticipé, dans certaines conditions.
- Recours à un règlement d'ordre intérieur adopté par le CA dans la société participée.
- Clauses de prévention d'une insolvabilité de la société participée.
- Observateur dans les sociétés participées en prêt, dans des cas sélectionnés.
- Alignement des conventions de prêt sur les conditions générales de crédit habituelles et mise en conformité sur la loi du 21/12/2013 des conditions de remboursements anticipés.
- Harmonisation des polices d'assurances « administrateurs ».
- Au niveau de la gouvernance interne de Meusinvest, adoption d'un règlement d'ordre intérieur fixant exhaustivement les pouvoirs du Comité de direction et des délégués à la gestion journalière et déterminant explicitement l'exercice du droit de surveillance du CA.
- Rédaction de term sheet et de documents juridiques et sociaux types à l'attention des responsables de participation et des entrepreneurs.
- Fonction de « trusted advisor » du ou de la responsable juridique dans le profil de fonction (recours en amont, due diligence juridique, reportings à la direction et au CA, veille législative).

SIMPLIFICATION DE LA GOUVERNANCE = CRÉATION DU GROUPE MEUSINVEST «TOP DOWN »

- Fusion de SUI et de Spinventure. Proposition à débattre avec les protagonistes : 3 tiers ULiège / Meusinvest / industriels. Création de comités d'experts « business model ». Présentation des projets au CA par le porteur de projets. Délais décisionnels raccourcis.
- Intégration du FabLab et du hub créatif dans Idcampus / intégration d'IDC dans Cide-Socran => création d'une structure d'accompagnement de PME complète yc dans son volet créativité / innovation.





L'ambition, la vision de ces deux réformes n'est pas de créer un Groupe Meusinvest intégré, totalement filialisé sous la bannière Meusinvest. **LA VISION EST BIEN DE MAINTENIR DEUX PÔLES FORTS, AUTONOMES MAIS UNIS ET INTERDÉPENDANTS.** Un pôle « financement » des PME sous l'égide de Meusinvest (ce qu'on a appelé au séminaire « Muse-invest Group sa », eu égard à notre signature). Et un pôle « accompagnement » des PME complet, y compris dans les métiers de l'innovation et de la créativité, sous l'égide de Cide-Socran (ce qu'on avait appelé au Kottage « sherpa-accompagnement »).

Cide-Socran réfléchit depuis quelques mois à changer de nom. Une réflexion plus large, suite aux propositions du Kottage en matière de rapprochements de structures, sur la capitalisation en image de nos différentes structures, ouvre le débat.

S'ILS RESTENT AUTONOMES (les structures gravitant autour de Cide-Socran sont toutes organisées en asbl, celles autour de Meusinvest en SA), **LA VISION EST BIEN D'UNIR LES FORCES DE CES DEUX PÔLES INTERDÉPENDANTS, DE FERTILISER NOS COMPÉTENCES, DE FAIRE PREUVE D'AGILITÉ DANS NOS FONCTIONNEMENTS POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ, COMPÉTENCES ET CRÉATIVITÉ, ET OFFRIR AU FINAL À NOS PME UNE USP (UNIQUE SELLING PROPOSITION) ACCOMPAGNEMENT / FINANCEMENT SANS ÉQUIVALENT EN WALLONIE**

- Agilité des comités de direction et d'investissement en fonction de l'actualité / urgences et du nombre de dossiers à présenter (suppression de la récurrence fixe et passage d'un modèle 1x / mois à au moins une fois par mois, en fonction des besoins de l'interne).

AMÉLIORATION DES PROCESSUS INTERNES ET DU TRAVAIL ET MÉTIER DES ÉQUIPES = CRÉATION DU GROUPE MEUSINVEST « BOTTOM UP »

- Création d'équipes multidisciplinaires internes et de références/expertises externes. Gestion des équipes du Groupe + agile et en fonction des disponibilités via mise à disposition et facturation. Réflexe à susciter chez chacun d'entre nous d'utiliser l'intelligence collective du « groupe ». Susciter la sollicitation des autres pour trouver la meilleure solution à un problème, mais aussi à un besoin donné.
- Elaboration et partage d'une communication commune au niveau marketing de Meusinvest (sur nos process, nos délais, ... p.ex. : « vous aurez votre décision 15 jours maximum après la finalisation commune complète du dossier », suppression pure et simple dans notre communication des délais de validation Sowalfin, ...).
- Désignation de référents sectoriels internes à visibilité externe (ex Marc Foidart équivalent de Dominique Demonté, directeur du Biopark de Charleroi) = ambassadeurs du secteur et point central de convergence pour AWEX, stakeholders, entrepreneurs etc.
- Réalisation, à l'usage du Groupe, d'une « cartographie » des expertises internes et externes
- Co création par tous les membres de l'équipe de dossiers d'intérêt économique.
- Recrutement(s) Contrôle de gestion et Service juridique (sous contrainte ratio productivité <2) et articulation des relations entre service juridique / contrôle de gestion et responsables de participation / assistantes administratives.

- Staffing (sous contrainte ratio productivité <2) de responsable(s) de participation (2) au vu du nombre de dossiers en hausse.
- Pour la fluidité / efficacité, réalisation d'un back office unique pour toutes les sociétés du Groupe (**MOYENNANT FACTURATION** pour les prestations des entités dans le Groupe) moyennant le recrutement d'un assistant au service de HD (communication, réseau, portefeuille, community management, développements dans la « créativité/innovation », hub, incubateurs, ...), un assistant administratif (subsidés, Feder, Sowalfin, ...) en complément de Charlotte Dradon (mi-temps Cide) dans le service de Francis.
- Sur base d'e-front (logiciel de gestion administrative et comptable des sociétés participées et de nos sociétés mère et filiales) à finaliser et à généraliser dans nos fonctionnements (formation, mise en place, etc), évoluer vers un logiciel de gestion interne dynamique du groupe (des deux pôles financement et accompagnement), une data base commune permettant une gestion efficace et partagée de l'information, via des segments et accès autorisés. Par exemple, et suite aux prototypes du Kottage, accès aux plans financiers de Cide-Socran, accès global aux informations administratives et sociales, canevas de documents types communs, ...
- Un informaticien partagé pour tout le groupe sera aussi envisagé, examiné, moyennant une analyse coûts / bénéfices comparée à la situation actuelle de prestations de services externes.
- Réorganiser nos méthodes de travail pour assurer la fluidité entre les 3 pôles indissociables pour le bon fonctionnement interne que sont : les responsables de participation, le back office financier - contrôle de gestion - juridique et les assistantes administratives (qui deviennent de réelles collaboratrices administratives et de gestion).

CULTURE D'ENTREPRISE

Outre la confirmation de nos accents 2010-2015 en matière de changement de culture d'entreprise, le présent cadre stratégique propose un 7eme et 8eme chantiers :

- Chaque membre du personnel doit être concerné, de manière permanente, par la rentabilité du groupe, que ce soit au niveau de sa participation, de ses sociétés participées, et du Groupe.

La souplesse demandée et proposée dans ce plan stratégique et lors de l'audit juridique, au niveau des conventions, des responsabilités des administrateurs de Meusinvest dans les sociétés participées, dans les négociations de taux, etc, nécessite de chacun d'entre nous **UN SOUCI PERMANENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE LA RENTABILITÉ**. Proposer de la souplesse et des mandats plus larges aux responsables de participation est effectivement une réelle avancée dans nos métiers et elle implique de facto un transfert de responsabilité. Or la rentabilité est la clef de notre volonté d'être actifs dans différents domaines du plan stratégique (pré-seed capital, dossiers d'intérêt économique, implication dans les écosystèmes, etc).

Le souci de la rentabilité au niveau de la participation se manifeste, par exemple, par l'insertion de clauses de dividendes dans les conventions d'actionnaires et dans les arbitrages à mener dans nos politiques de taux pour fixer des taux qui soient les « meilleurs » possibles pour Meusinvest eu égard aux circonstances (taux directeurs-risque-garantie, mais aussi contexte de concurrence, volonté d'élargir notre réseau et portefeuille avec une participation symbolique, absence éventuelle ou faiblesse de solutions alternatives, etc).

Remarque importante : ce n'est pas un objectif quantifié au niveau individuel, nous sommes bien conscients que les « portefeuilles » des uns et des autres ne sont pas similaires et équilibrés en matière de rendements potentiels. Il s'agit donc ici plutôt d'une obligation individuelle de moyens que de résultats, bien entendu.



Le souci de la rentabilité au niveau collectif se traduit dans notre volonté et capacité collectives à atteindre les objectifs quantitatifs du présent cadre stratégique (par exemple le niveau de dividendes du groupe et le résultat courant du groupe).

- Modélisation de la prime de fin d'année via la conclusion d'une CCT90 basée sur des objectifs à atteindre.
- Etablissement d'une partie de l'évaluation du personnel de Meusinvest sur les objectifs (obligations de moyens) à atteindre en matière de culture d'entreprise (valeur ajoutée dans les CA des sociétés participées, souci de la rentabilité collective, participation aux écosystèmes, dossiers d'intérêt économique, ...)
- Formation : poursuite d'**UN OBJECTIF D'UN MINIMUM DE 5 JOURS DE FORMATION/AN** pour tous dans le cadre de la culture d'entreprise de Meusinvest (professionnalisation, connaissance sectorielle, benchmarks, etc.)

DISTRICT CRÉATIF AUTOUR DE MEUSINVEST ET DE LA PLACE SAINT ETIENNE

MEUSINVEST ET SON QUARTIER DOIVENT MIEUX ENCORE À L'AVENIR, REPRÉSENTER, CARACTÉRISER, SYMBOLISER, NOTRE « USP » ACCOMPAGNEMENT / FINANCEMENT / CRÉATIVITÉ-INNOVATION.

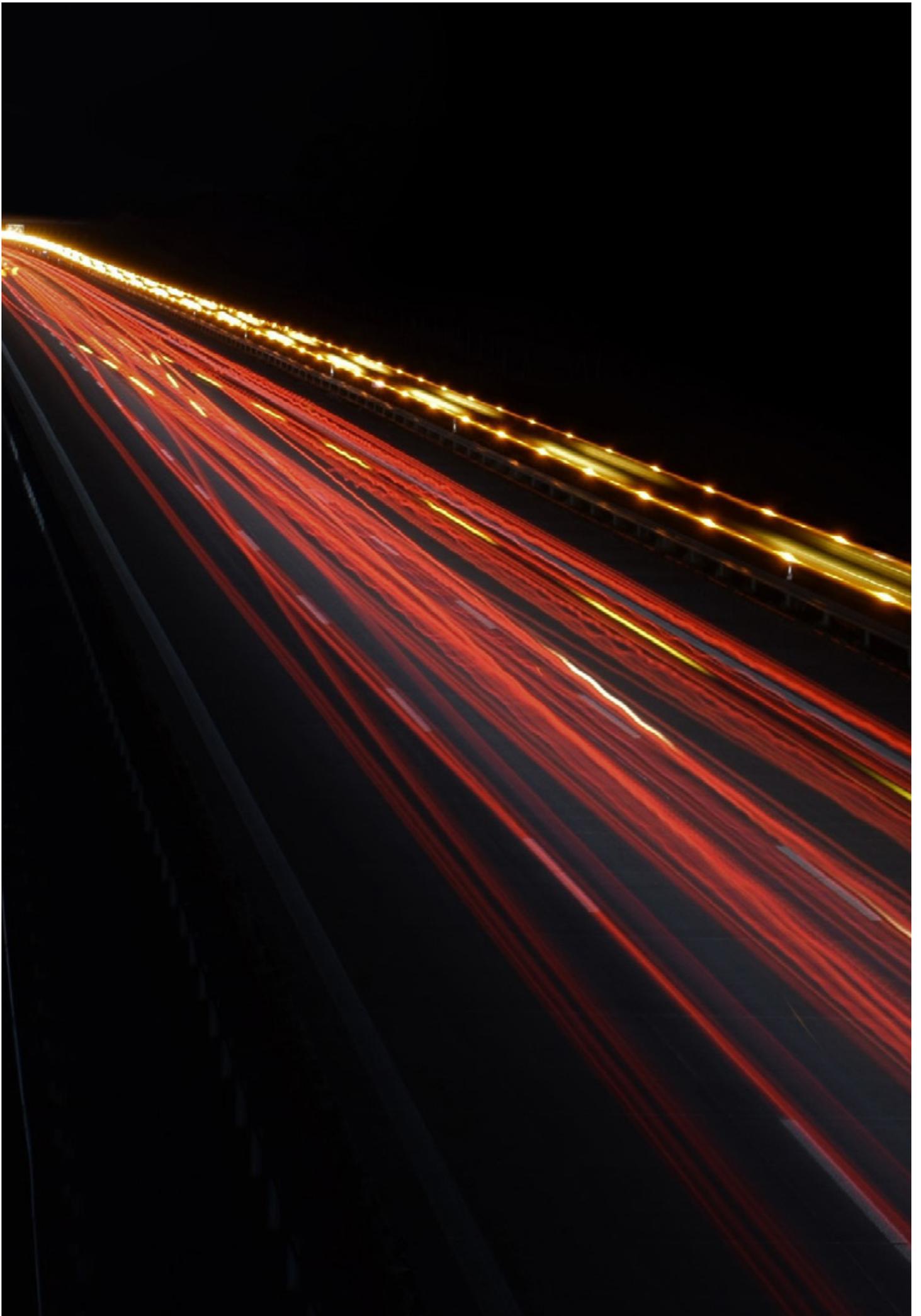
Ce district créatif caractérisé par un véritable pôle économique physique « Meusinvest / Cide-Socran » fonctionnant en bonne entente et collaboration intelligente avec ses partenaires du financement (ULiège, banques, outils financiers, fonds privés, crowdfunding, ...), et de l'accompagnement et de la créativité (GRE, UCM, UWEL, ID-Campus, FabLab, incubateurs et les autres partenaires du hub créatif).

- Elargissement de Leansquare à des partenaires industriels, à d'autres régions et à un espace coworking - incubateur plus grand.
- Réalisation de L1 (juin 2017) + Utilisation potentielle d'un espace dans le projet Cathédrale Nord duquel nous sommes partenaires (2018) + Réalisation du Fiacre (fin 2019 début 2020).

Comment occupe-t-on nos différents espaces à venir au mieux pour créer **CE DISTRICT CRÉATIF AUTOUR DE MEUSINVEST** ? Intégration d'Idcampus et du FabLab/ReLab dans le bâtiment LL1 (sous-sol + rdc) ? Espace commun au Groupe au premier de LL1 et au RDC de LL3 (cafétéria, coworking, salles de réunion, un seul accueil au Groupe dans la salle « du comité de direction »)? Venue du Venture Lab ? Autres idées ?

Dans cet esprit, et dans la foulée de l'activité de Meusinvest ces dernières années dans la structuration de l'industrie culturelle en région liégeoise (PIL, réflexion Pôle son, réflexion Pilfin, investissements dans de nombreuses start-up culturelles (Musimap, HLO, La chapelle studios, ...) et afin de soutenir cette activité dans ses développements industriels actuels (numérisation, nouveaux segments, élargissement du tax shelter aux arts de la scène, ...), Meusinvest analysera la faisabilité de l'adjonction d'un **INCUBATEUR CULTUREL** dans le district créatif.







2.6. SUIVI ET ÉVALUATION

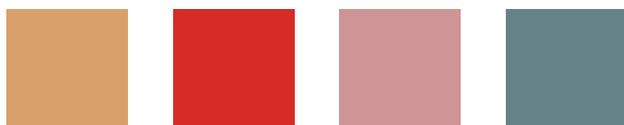
Il est proposé un suivi de l'état d'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique. L'état d'avancement ainsi que les premiers résultats seront présentés périodiquement au CA.

Nous allons bien entendu continuer à impliquer les équipes opérationnelles pour qu'elles s'approprient véritablement le plan et surtout, sa mise en œuvre. De facto on effacerait un peu plus encore le côté « silo » et on accélérerait le volet « volonté de travailler transversalement ».

Nous allons poursuivre le travail **EN INTERNE (ÉQUIPE DE MI)** avec le soutien d'IDC sur le volet « fonctionnement et process internes » en utilisant la technique du « journey map ».

Nous allons aussi systématiser des ateliers de prototypages **EN ÉQUIPE ÉLARGIE (GROUPE MI)**, sur des thématiques opérationnelles du plan stratégique 2020.

TOUS LES PREMIERS LUNDIS DU MOIS, SUR LE TEMPS DE MIDI, SERONT RÉSERVÉS À LA POURSUITE DE CE TRAVAIL EN ÉQUIPES INTERNE ET ÉLARGIE.



2.7. RÉSULTATS « MACROS » ATTENDUS

Ces perspectives et propositions d'actions permettraient au Groupe MEUSINVEST :

- D'avoir plus d'agilité dans le traitement des demandes.
- De gagner du temps pour les clients et d'en attirer de nouveaux.
- De poursuivre notre croissance.
- D'améliorer la qualité des services offerts aux PME.
- D'améliorer la qualité du portefeuille de Meusinvest et sa rentabilité.
- D'inspirer l'audace auprès de nos PME et stakeholders.
- De participer aux conditions favorables à la croissance économique, à la nouvelle industrialisation et à l'émergence de nouveaux secteurs d'activités.
- **ET IN FINE, DE RENFORCER LA NOTORIÉTÉ DE MEUSINVEST ET NOTRE RÔLE CENTRAL, PIVOT, DANS L'ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE DE LA PROVINCE.**

S'IL EST ÉVIDENT QUE LA RENTABILITÉ FINANCIÈRE DE NOS PRISES DE PARTICIPATION ET PRÊTS DOIT CONSTITUER UN OBJECTIF MICRO-ÉCONOMIQUE PERMANENT DE TOUS, CE QUI EST POURSUIVI ET AMPLIFIÉ DANS LE PRÉSENT CADRE STRATÉGIQUE (RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT JURIDIQUE, POURSUITE DE LA MODIFICATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE, ETC), IL EST PAR AILLEURS IMPORTANT DE RAPPELER QUE CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCIATION DE MEUSINVEST DANS LE PAYSAGE DES SOCIÉTÉS DE « VENTURE CAPITAL », C'EST SA CAPACITÉ À NE PAS POURSUIVRE EXCLUSIVEMENT UN OBJECTIF DE RENTABILITÉ MACRO-ÉCONOMIQUE (DE PORTEFEUILLE) MAIS DE VALEUR AJOUTÉE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE AU PROFIT DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DE LA RÉGION, DANS LE CADRE D'UNE RENTABILITÉ GLOBALE LUI PERMETTANT D'ASSURER SON FONCTIONNEMENT ET SA PÉRENNITÉ AVEC LES MOYENS MIS À SA DISPOSITION.

C'est l'ADN de Meusinvest. Si notre objet social était prioritairement la rentabilité économique du portefeuille dans son ensemble, nous n'octroierions pas de prêts, nous ne ferions pas de dossiers d'intérêt économique à rentabilité par nature plus long terme, et nous aurions une politique sectorielle beaucoup plus restrictive.

**EN TROIS MOTS ... LES MÉTIERS DE MEUSINVEST SONT :
FINANCEMENT - ACCOMPAGNEMENT - DÉVELOPPEMENT**

**EN TROIS MOTS ... LA PHILOSOPHIE DE NOS MÉTIERS, DE NOTRE ACTION :
INTÉGRATION (DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DU FINANCEMENT) - INSPIRATION
DANS LA GESTION DES PME, DANS LA CROISSANCE ET DANS LES DOSSIERS D'INTÉRÊT
ÉCONOMIQUE - POLARISATION (PÔLE ÉCONOMIQUE PIVOT)**

... NOS TROIS MÉTIERS ET NOS TROIS PHILOSOPHIES D'ACTION FONT NOTRE USP





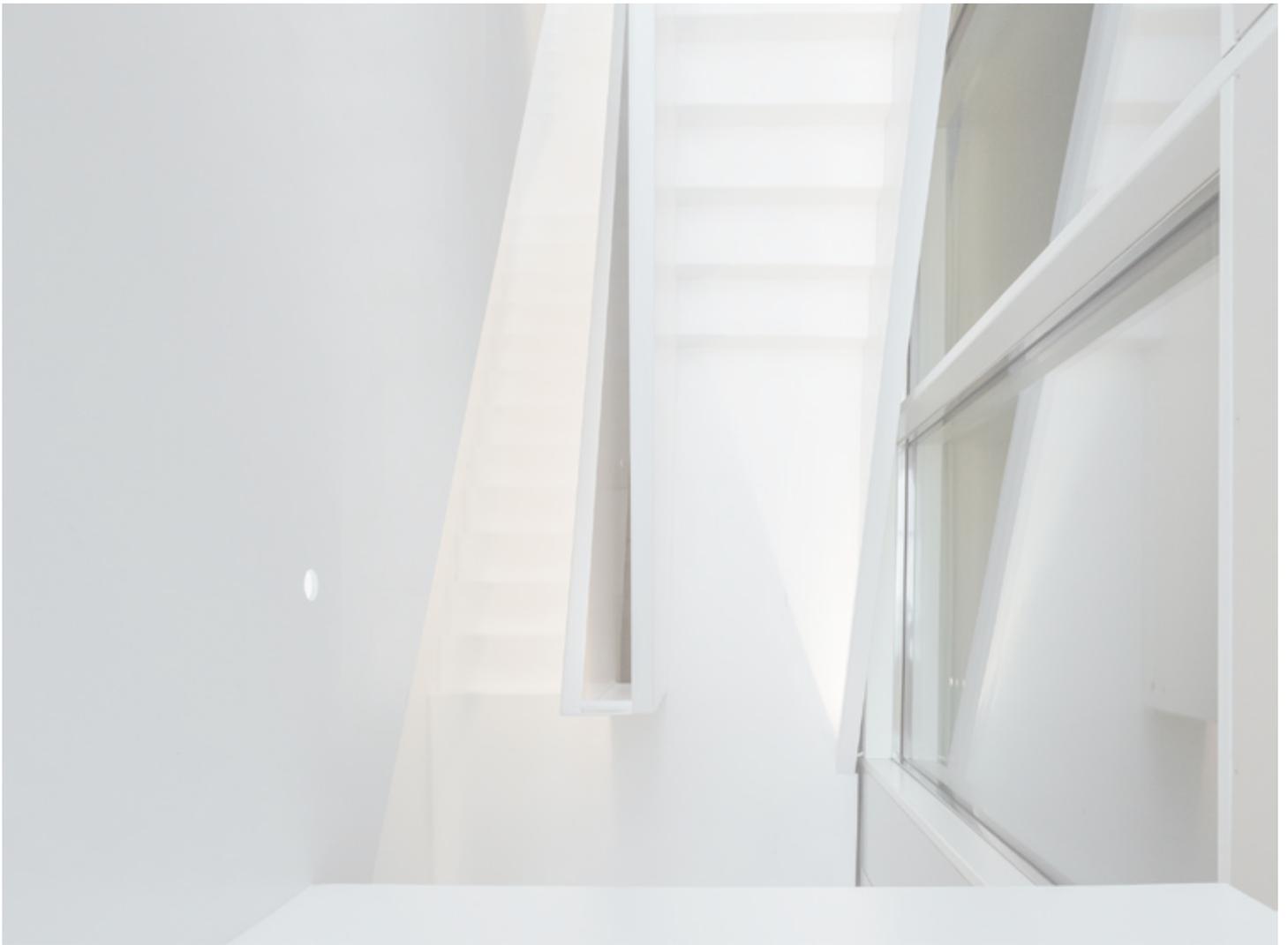
CES OBJECTIFS SOCIÉTAUX DE MEUSINVEST ET SON CADRE STRATÉGIQUE NE SONT LÀ QUE POUR MIEUX SERVIR LES INTÉRÊTS GÉNÉRAUX DE L'ÉCONOMIE LIÉGEOISE À L'ÉCHELLE DE L'ENSEMBLE DE LA PROVINCE.

C'EST BIEN ÉVIDEMMENT L'OBJECTIF FINAL DE LA PRÉSENTE DÉMARCHE.

DES SERVICES DE MEUSINVEST QUI PROFITENT MIEUX ENCORE À L'ÉCONOMIE DE LA PROVINCE, LA RENDE PLUS PRODUCTIVE, PLUS CRÉATRICE D'EMPLOIS, PLUS ANTICIPATRICE, PLUS PROACTIVE ET PLUS CRÉATIVE.

MEUSINVEST, OUTRE SON APPORT POSITIF À L'ÉCONOMIE LIÉGEOISE VIA SON SOUTIEN (ACCOMPAGNEMENT ET FINANCEMENT) AUX PME, JOUERA UN RÔLE CENTRAL AUPRÈS DES ACTEURS ET STAKEHOLDERS DE L'ÉCONOMIE LIÉGEOISE, DEVIENDRA UN POINT DE CONVERGENCE NATUREL DE CEUX-CI ET, AMBITIONNONS-LE, ...

" UN PHARE DE LA MODERNITÉ ÉCONOMIQUE "



meusinvest

MEUSINVEST GROUPE

RUE LAMBERT LOMBARD 3

B-4000 LIÈGE

04/221.62.11

INFO@MEUSINVEST.BE

WWW.MEUSINVEST.BE



