

digital
wallonia
.be

LE DIGITAL POUR L'INTERNATIONAL

Guide pratique 2024 - V1

De multiples facteurs contribuent au succès d'une entreprise à l'international, tels que la connaissance des marchés, l'adéquation des produits ou services pour les audiences internationales, la stratégie marketing, la structure opérationnelle globale, ou bien la capacité à s'adapter à la culture locale.

Dans ces domaines, le digital est un accélérateur essentiel à l'international pour toucher un large public plus rapidement, pour améliorer la communication et la collaboration avec clients et partenaires, pour amplifier l'innovation dans le design et le développement des produits ou services, pour améliorer la productivité, et in fine pour augmenter la valeur de l'entreprise.

Le Baromètre Digital Wallonia 2022 de maturité numérique des entreprises wallonnes de l'Agence du Numérique révèle que parmi les entreprises wallonnes qui conduisent des projets de numérisation, seules 20% ont une stratégie globale de transformation. Par ailleurs, seulement 6% des entreprises qui ont mené au moins un projet de numérisation entre 2020 et 2022, pensent justement que le digital est un levier pour l'internationalisation.

Dans ce contexte, L' AWEX s'est associée à AGORIA et l'AGENCE DU NUMERIQUE autour du projet "Digital pour l'International" pour accélérer l'adoption de tous les leviers du digital et ainsi soutenir la compétitivité, l'expansion, et la création de nouveaux modèles d'affaires pour les entreprises wallonnes à l'international.

"Digital pour l'international" est tout d'abord un guide pratique qui éclaire sur les étapes essentielles et les ressources disponibles auprès des opérateurs wallons. Ces ressources aideront toute entreprise dans son parcours digital pour réussir à l'international. Avec notre support, complétez votre jeu pour réussir votre expansion à l'international. Nous sommes impatients de vous aider dans cette mission.

.AGORIA


Wallonia.be
EXPORT
INVESTMENT


digital
wallonia
.be

Sommaire



Avant-propos / **3**

Le jeu / **7**

Les règles **10**

Cartes maîtresses **11**

Facteurs d'accélération **16**

Cartes tech **17**

Datas **19**

Stratégies et dynamiques / **21**

Témoignages / **24**

La Région Wallonne à vos côtés / **41**



LE NUMÉRIQUE POUR EXCELLER AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

La montée en puissance de technologies numériques a amorcé une transformation profonde des processus commerciaux, de l'organisation et de la culture des entreprises.

De nouveaux processus d'innovation, de nouveaux types de produits et services, et de nouvelles approches marketing redéfinissent les contours de la compétitivité à l'échelon mondial.

L'utilisation des technologies et des données numériques permettent, tant aux plus grandes qu'aux plus petites entreprises, de créer des produits et des modèles innovants, de se développer, et de réussir sur les marchés mondiaux.

Parfois plus à l'aise avec la technologie et plus réactives aux innovations, les plus petites entreprises peuvent aujourd'hui s'engager activement dans des activités en dehors de leurs marchés nationaux. De plus, la numérisation aide les entreprises à gérer les risques liés aux coûts supplémentaires potentiels de leurs activités à l'étranger.

Enfin, avec le numérique, les entreprises peuvent réduire de manière significative la quantité d'actifs requis pour opérer à l'international. En diminuant les coûts d'exploitation et améliorant la communication ainsi que les interactions avec toutes les parties prenantes (clients, partenaires, fournisseurs, distributeurs...), les technologies numériques facilitent le partage des compétences, l'innovation, la co-création et le développement commercial à l'international.



LES ENTREPRISES WALLONNES ONT DE SOLIDES ATOUTS POUR RÉUSSIR !



Le moment n'a jamais été aussi propice pour les entreprises wallonnes de saisir les opportunités mondiales à l'aide du numérique. Elles peuvent s'appuyer sur quelques atouts importants.

Premièrement, la taille critique pour réussir n'est plus de rigueur comme autrefois. Les obstacles à l'entrée des marchés ont considérablement diminué grâce au numérique. Être smart et agile est la voie à suivre, et ce n'est plus le privilège des grandes économies ou des plus grandes entreprises.

Deuxièmement, les entreprises wallonnes peuvent s'appuyer sur des atouts spécifiques, comme l'accès à des ressources hautement qualifiées, à un écosystème dense et qualitatif de recherche, d'innovation et d'éducation, de nombreux mécanismes de soutien spécifique aux entreprises, une position clé au centre de l'Europe et des collaborations puissantes avec nos partenaires européens, mais aussi une propension à coopérer aisément avec diverses cultures, ainsi qu'une culture agile et de réseaux.

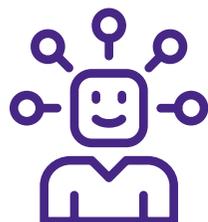
Saisissons toutes ces opportunités pour participer activement à l'économie numérique mondiale, aujourd'hui et demain, avec ambition, détermination et créativité.



UN OUTIL POUR VOUS AIDER À PERFORMER



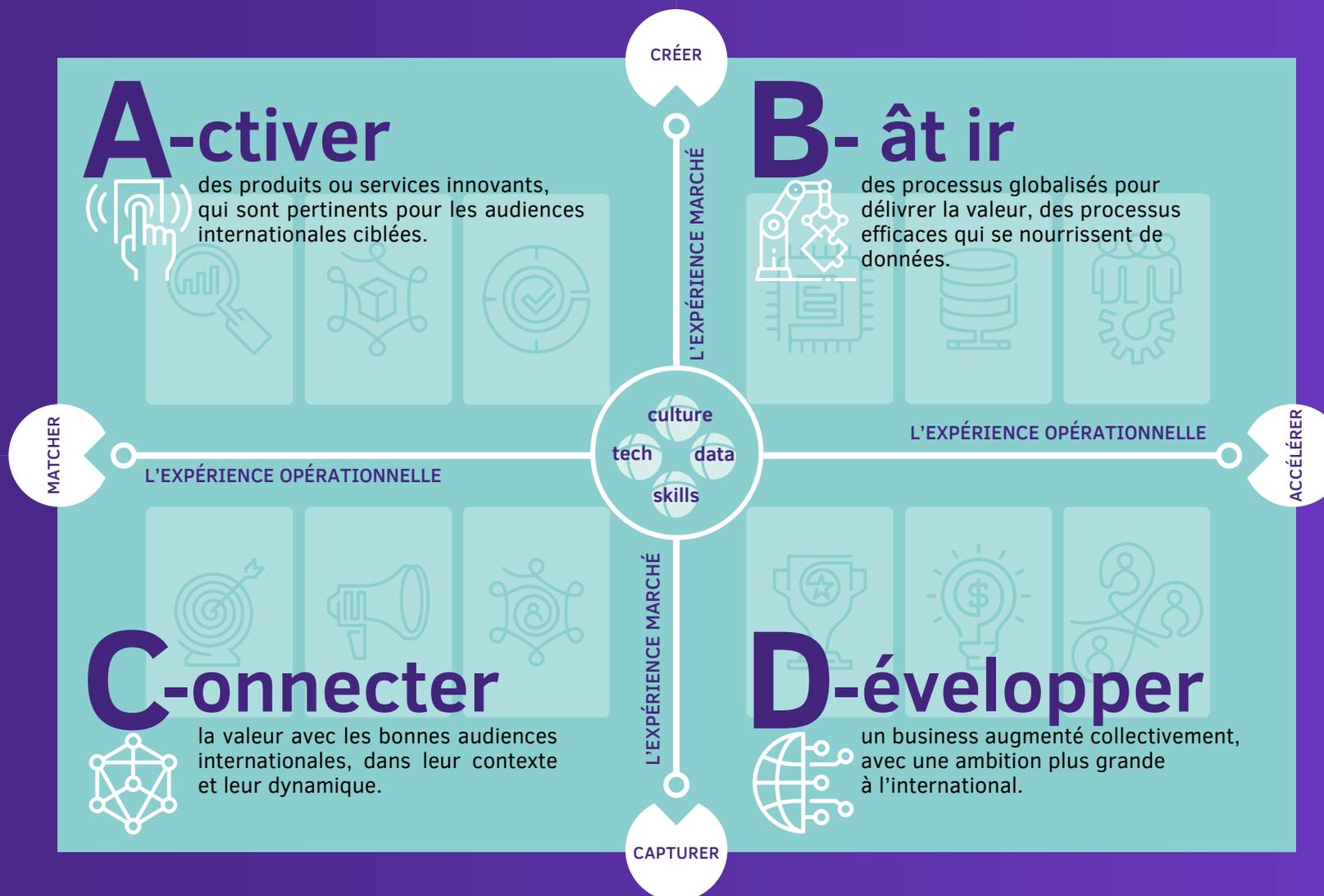
Le développement international par le digital est un sujet vaste et complexe sur lequel chacun dans l'entreprise aura une vision différente. Pour vous aider à objectiver les faits, à visualiser les éléments essentiels et à définir une stratégie numérique, nous avons développé la matrice d'excellence.



DÉCOUVRIR LA MATRICE



Cette matrice reflète le niveau le plus générique. Divers éléments s'ajouteront dans les pages suivantes afin de vous aider à clarifier, prioriser et challenger le statu quo.



L'EXPÉRIENCE OPÉRATIONNELLE :
la capacité de l'entreprise à créer et délivrer de la valeur avec plus d'efficacité et d'agilité.

L'EXPÉRIENCE MARCHÉ : l'expérience de l'entreprise avec ses clients, partenaires, et utilisateurs.

4X3 GRANDES MISSIONS POUR EXCELLER

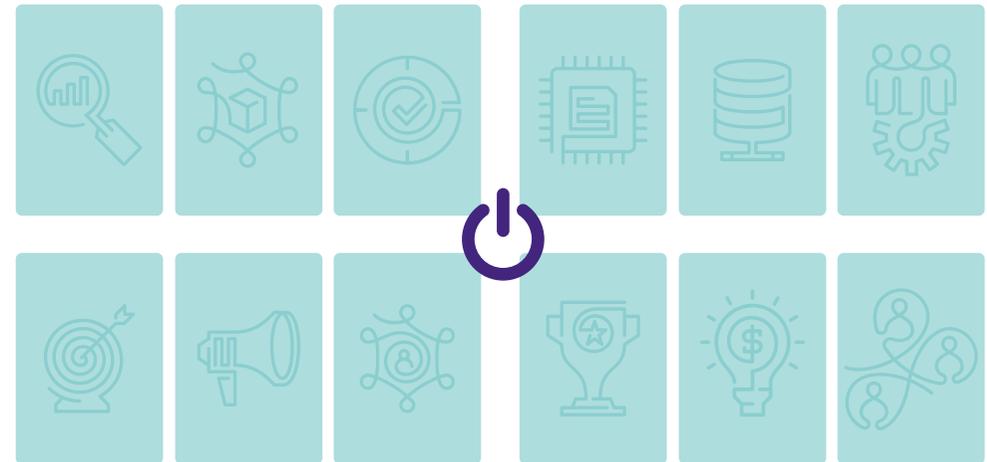
Dans chacun des quatre quadrants de la matrice, trois missions principales guident vers l'excellence.

Dans le **quadrant A** de Activer, il s'agit de se concentrer sur le marché, de créer et de tester une valeur pertinente.

En vis-à-vis, dans le **quadrant C**, il s'agit d'approcher les audiences via de multiples canaux, de les cibler et de personnaliser les interactions.

Dans le **quadrant B**, il s'agit de digitaliser les principales fonctions de l'entreprise, de connecter et de donner accès aux données à tous, et de mettre en place des collaborations efficaces à l'échelle mondiale ; avec l'ensemble du personnel, des clients et des partenaires, en exploitant des plateformes plus collaboratives.

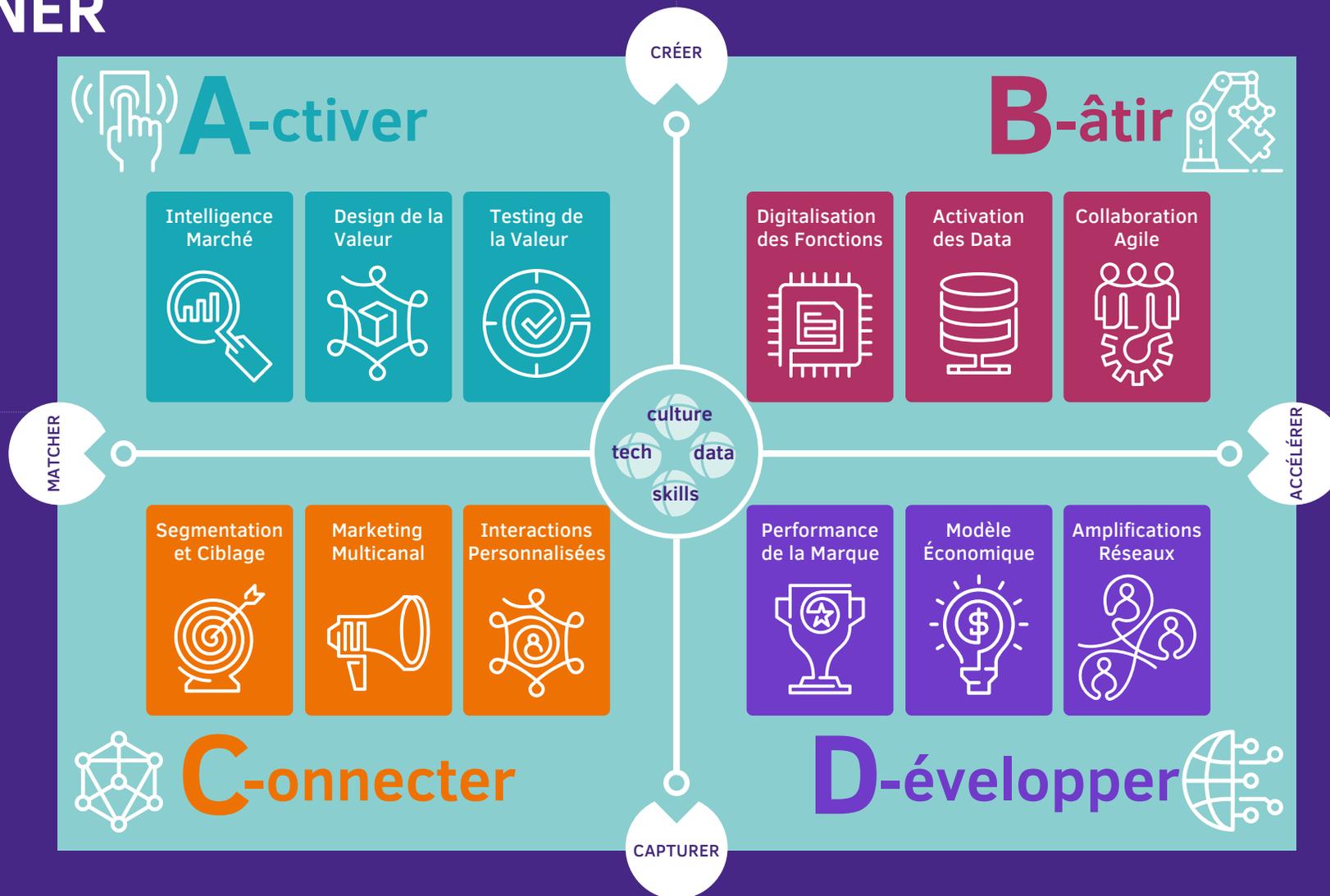
En vis-à-vis, dans le **quadrant D**, il s'agit de maximiser les effets de levier de la marque, du modèle d'affaires, et des écosystèmes. Pour accélérer et s'adapter à des contextes qui évoluent rapidement.



En synthèse, ces 4x3 cartes de mission nourrissent quatre grandes activités de l'entreprise :

- **Créer la valeur et les process sous-jacents**
↔ axe en haut qui correspond à l'excellence opérationnelle globalisée ;
- **Matcher la valeur créée et les audiences**
↔ axe à gauche qui correspond à l'excellence marketing globalisée ;
- **Accélérer le business ensemble, avec agilité**
↔ axe à droite qui correspond à l'excellence collaborative globalisée ;
- **Capter plus de valeur avec et pour tous**
↔ axe en bas qui correspond à l'excellence économique globale.

LES CARTES MAÎTRESSES POUR GAGNER



A-ctiver des produits pertinents augmentés

Intelligence Marché



Les outils numériques sont un allié précieux pour guider dans une première sélection et approche des marchés internationaux. Sans vous déplacer ni vous exposer à d'importantes dépenses, vous pouvez aujourd'hui accéder à une large gamme d'outils numériques. Analyse des requêtes sur les moteurs de recherche pour identifier un intérêt pour un marché, optimisation du référencement, veille sur les médias sociaux... Autant d'outils qui peuvent faciliter une première analyse rapide.

Design de la Valeur



Concevoir des produits ou services pour les marchés requiert de l'empathie avec les publics cibles, et de solides méthodologies. Le design thinking et les approches agiles permettent de développer efficacement une valeur pertinente, attendue par les marchés, mais aussi de valider faisabilité et viabilité de l'offre. Il n'est plus recommandé d'engager systématiquement de lourds investissements initiaux, mais plutôt de créer des concepts et prototypes rapides que l'on confronte tôt aux marchés pour les améliorer progressivement.

Testing de la Valeur



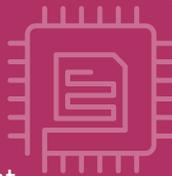
Cil n'est plus nécessaire de mener une discussion physique avec les prospects avant de lancer une offre. La mise en place de pages web de test peut être un moyen efficace d'exposer rapidement des publics internationaux à une nouvelle offre afin de recueillir et mesurer leurs réactions avant de développer l'offre en détail. L'activation de campagnes avec des budgets limités permet de tester la pertinence de l'offre sur certaines cibles, en testant également des variations pour mesurer l'appétence des publics à divers scénarios.



B-âtir des processus qui décuplent la valeur



Digitalisation des Fonctions



Pour soutenir efficacement l'expansion internationale, les fonctions doivent inévitablement se digitaliser. Celles qui impliquent un contact avec la clientèle doivent être prioritaires. Il s'agit de mettre en place une organisation transparente et qui soutient une expérience client holistique. La première étape consiste donc à adopter des outils numériques pertinents pour le marketing et la vente. Il ne faudra évidemment pas délaissier les fonctions de support dont dépend la pérennité de votre projet.

Activation des Data



Il devient important de traiter les données non seulement comme un support, mais aussi comme un actif commercial. Pour les rendre utiles, elles doivent être gérées selon cinq phases : nettoyage, connexion, combinaison, visualisation, interprétation, innovation. Les données jouent plusieurs rôles essentiels dans le développement de l'activité : meilleures prises de décisions, amélioration des processus, priorisation et compréhension des marchés...

Collaboration Agile



La pandémie a accéléré la collaboration digitale, mais elle en a également révélé les limites. Ne limitez donc pas vos processus à la simple vidéoconférence : adaptez les outils et méthodes de travail. Optez pour des plateformes collaboratives, réduisez les temps de réunion, recourez aux salles et bureaux virtuels pour la collaboration en petits groupes. La réalité virtuelle offre aussi des possibilités, notamment pour partager des sujets complexes avec d'autres spécialistes à distance, qu'ils soient collègues, partenaires ou clients.

C-onner dans le contexte des audiences

Segmentation et Ciblage



La segmentation et le ciblage sont à la base des stratégies marketing pour atteindre des groupes spécifiques de clients en fonction de leurs besoins, comportements, intérêts, etc. De nombreux outils s'offrent à vous pour définir votre ciblage et adapter votre communication : outils d'analyse de données, plateformes de publicité en ligne, logiciels de gestion de la relation client, outils de recherche de mots-clés, de traduction automatique...

Marketing Multicanal



Il faut désormais combiner de nombreux canaux numériques et physiques pour impacter des publics internationaux, et déployer des efforts continus pour les convertir. On pourra travailler selon trois axes : canaux propriétaires, partagés, et payants. Un site web, un blog ou une force de vente entrent dans la première catégorie, les médias sociaux dans la seconde. Les canaux payants comprennent les annonces sur les médias sociaux, Adwords et analogues.

Interactions Personnalisées



Il est essentiel d'articuler toutes les activités marketing et commerciales dans la perspective et la dynamique des audiences. Une première étape clé consiste à représenter les publics cibles via des « personas ». Ces archétypes reprennent leurs profils, habitudes, points d'interaction, motivations et attentes. Pour les marchés internationaux, la dimension culturelle est aussi à prendre en compte. Sur la base des personas on peut alors articuler les activités, canaux, points de contact et messages les plus pertinents à activer pour vos différentes cibles.





D-évelopper un business à effets de levier



Performance de la Marque



La marque peut être évaluée et pilotée selon quatre dimensions : visibilité, considération par les publics cibles, conversion, et recommandation. Des indicateurs de performance (KPI) doivent être mis en place et pilotés continuellement. Mais attention, la marque ne doit pas être seulement guidée par des chiffres, elle doit être également traitée comme s'il s'agissait d'une personne, de la connecter émotionnellement avec les audiences.

Modèle Économique



Un modèle d'entreprise décrit la manière de créer, de délivrer et de capter de la valeur. Les entreprises qui ont construit ou ajusté leur modèle de façon innovante, avec plus de numérique, profiteront d'une démultiplication des gains et de l'efficacité. Elles pourront par ailleurs opérer efficacement à distance, à l'échelle mondiale, ouvrir plus rapidement de nouvelles zones géographiques. Avec chaque nouvelle zone, le coût marginal de développement diminuera, davantage qu'avec des modèles traditionnels.

Amplifications Réseaux



Pour réussir aujourd'hui, les entreprises doivent faire partie d'écosystèmes complexes aux dimensions multiples et variées : start-ups, investisseurs, fournisseurs, courtiers en données, systèmes de paiement, universités, laboratoires de R&D, etc. Ce faisant, elles peuvent rester pertinentes face à une pression concurrentielle extrême et à un rythme de changement rapide. Les agences gouvernementales telles que l'AWEX peuvent aider les entreprises wallonnes à cartographier et à se connecter aux écosystèmes pertinents à l'échelon mondial.



4 FACTEURS D'ACCÉLÉRATION AU CŒUR DU JEU

La culture

Dans toute transformation ou développement, la culture est le facteur déterminant qui permettra de dépasser les barrières qui peuvent conduire à l'immobilisme ou à l'échec. Ici, trois dimensions essentielles doivent être prises en compte : la culture du changement, la culture de l'international, la culture du numérique. Transformer en remettant en cause le modèle économique traditionnel, la chaîne de valeur, les processus, les métiers, les modes de collaboration, le management des ressources humaines.

La tech

Les technologies, en particulier les technologies numériques, sont les catalyseurs qui faciliteront l'émergence de nouveaux scénarios. En particulier, ce sont les technologies qui permettront de saisir, de comprendre et d'enrichir les data afin d'offrir et de saisir une valeur accrue. Les technologies ne doivent pas être considérées comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen de faire plus, mieux et plus vite.

Les skills

La capacité à mettre à niveau et à attirer de nouvelles compétences est essentielle pour réussir dans la nouvelle économie numérique mondiale. Les talents numériques sont parmi les plus en vue et peuvent être difficiles à acquérir. Leur développement en interne est également un défi qui nécessite beaucoup de coaching. Et même si le talent est là, la dimension internationale de ce talent est essentielle pour créer de l'empathie avec les marchés. Sans empathie et sans compréhension multiculturelle, il est plus difficile de réussir au niveau mondial.

Les data

Les data sont également au cœur des quatre quadrants de la matrice d'excellence. C'est le fil conducteur pour créer, fournir, connecter et capturer plus de valeur. Les data ont quatre rôles principaux : mieux comprendre les marchés, les clients et les utilisateurs, prendre de meilleures décisions, plus factuelles, améliorer l'expérience client, créer de nouvelles propositions de valeur et de nouveaux modèles d'affaires.



LES CARTES TECH POUR PÉRENNISER SON JEU

Plateformes
Ecommerce



Logiciels
Marketing



Cybersécurité
& Vie Privée



Data Tech
& IA



Cloud
& Réseaux



Internet
des Objets



Impression 3D



Réalité
Augmentée



Blockchain



CRÉER, MATCHER, CAPTURER, ACCÉLÉRER



Durant la pandémie, le commerce électronique a révélé sa puissance dans tous les secteurs. Il devient pour tous un moyen de suivre le rythme des affaires dans un monde global et dématérialisé. N'importe qui peut désormais atteindre des publics à l'autre bout du monde et se transformer en business lucratif.



Les logiciels marketing sont essentiels pour cibler précisément, engager efficacement et mesurer l'impact des campagnes. Ils fournissent une vue unifiée des interactions clients sur divers canaux, permettant une personnalisation avancée et une réactivité immédiate. Ces outils aident à analyser les tendances du marché, à affiner les stratégies de contenu et à maximiser le retour sur investissement, devenant cruciaux dans le marketing international en évolution.



Pour garantir la sécurité de leurs systèmes et données, les entreprises peuvent mettre en place différentes mesures de cybersécurité et des formations pour sensibiliser les employés aux risques en ligne. En ce qui concerne la vie privée, elles doivent respecter les lois et réglementations en vigueur, mettre en place des mesures pour garantir que les données des clients et des employés sont collectées, stockées et utilisées de manière responsable et sécurisée.



Les technologies liées aux data aident notamment à optimiser la production et la distribution ; prendre les décisions relatives à l'entrée sur les marchés ; cibler de nouveaux clients ; sélectionner des partenaires pertinents ; soutenir les activations marketing ; prendre de meilleures décisions sur les prix ; prévoir la demande ; etc. L'utilisation de l'IA pour des analyses augmentées et des anticipations est un pivot de l'intelligence décisionnelle.



Les technologies de l'informatique dématérialisée ont révolutionné la collaboration entre les équipes et les clients, et accéléré l'émergence de nouvelles possibilités à l'échelle mondiale. La démocratisation des technologies a permis un large accès à de puissants outils basés sur le cloud computing, décuplant la force frappe de toute entreprise pour un coût optimisé.



L'internet des objets connectés (IoT) ouvre la voie à de nouveaux modèles. Les capteurs installés sur des produits ou machines sont au cœur de nouvelles possibilités. Les données capturées facilitent une intelligence augmentée, supportent la création de nouveaux produits et services, ainsi que de nouveaux modèles d'affaires. IoT fait partie des processus d'automatisation de la collecte des données et l'exécution d'actions en temps réel, pour une valeur commerciale continue.



Les imprimantes 3D représentent une avancée cruciale dans les techniques de fabrication, elles permettent de révolutionner la production et de mieux personnaliser chaque produit pour répondre aux besoins des utilisateurs finaux. Elles concilient mise à l'échelle et personnalisation, réduisent le temps et les coûts de développement et rendent la chaîne d'approvisionnement plus flexible.



La réalité augmentée révolutionne le rapport à la distance physique. Par exemple, les ingénieurs en mécanique peuvent travailler avec leurs clients sur des concepts complexes par le biais de représentations virtuelles de leurs produits ; par le biais de simulateurs numériques, ou le pilotage robots, sans contact avec des instruments de commande physiques. Ainsi, l'expérience immersive tant chez le client que chez les employés est augmentée.



La blockchain est une technologie permettant de stocker et de transmettre des informations, de manière transparente et sécurisée, sans organe central de contrôle. La blockchain est désormais couramment utilisée à des fins de transfert d'actifs, mais aussi dans le cadre de « contrats intelligents » ou de traçabilité. Elle devient une tech très intéressante dans le commerce international.

LES DATA REDÉFINISSENT LES RÈGLES DU JEU

Les données sont le nouveau défi pour réussir dans l'économie numérique.

Il ne s'agit plus seulement des données comme moyen de comprendre des situations, des contextes ; les données deviennent une finalité, une monnaie numérique, et doivent être gérées comme s'il s'agissait de produits, où la rationalité rencontre la créativité pour en tirer le meilleur parti en une nouvelle valeur concurrentielle. Les sources de données internes et externes doivent être exploitées, nettoyées, cartographiées, structurées et rendues accessibles à tous en temps réel. Ainsi, chacun peut prendre part à toutes les décisions, les utiliser pour alimenter les produits, mettre en place de nouveaux modèles commerciaux ou améliorer l'expérience client. En outre, les données doivent être gérées de manière à garantir la confidentialité, la sécurité et la résilience. Pour permettre de nouveaux scénarios d'excellence et les transformer en avantages concurrentiels, de nouvelles sources de données doivent être exploitées et combinées. Voici quelques exemples de données, des plus habituelles aux nouveaux types. Dans le quadrant lié à l'audience, par exemple, non seulement les données démographiques, psychographiques, comportementales ou géographiques, mais aussi les données relatives aux intentions, aux partages, aux références ou aux conversations peuvent être exploitées et utilisées dans de nouveaux scénarios pour augmenter les interactions personnalisées avec les audiences. Dans le quadrant relatif aux produits, par exemple, les données provenant de capteurs installés sur les appareils ou les données ouvertes peuvent être exploitées et combinées avec d'autres données pour créer une nouvelle valeur.



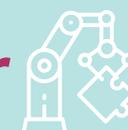
EXEMPLES DE DATA ET DE SOURCES À EXPLOITER



A-ctiver

Adéquation produits-marchés

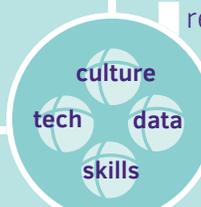
- volumétrie marché
- forces en présence
- parts de marché
- offres produits
- évaluation des produits
- recommandations produit
- usage des produits
- attentes produits



B-âtir

Performance de l'organisation

- disponibilité & efficacité
- coût des opérations
- coût d'acquisition client
- rétenion des clients
- satisfaction client
- valeur d'un client
- performance collective
- rétenion du personnel



Engagement avec les audiences

- démographiques
- psychographiques
- comportementales
- géographiques
- intentionnelles
- partages
- recommandations
- conversations

Performance de la marque

- impressions/vues
- social reach
- signaux sociaux
- part de voix
- intention d'achat
- conversion
- recommandation
- réputation



C-onnecter

D-évelopper



QUELLE STRATÉGIE DE JEU, QUEL PROCHAIN COUP ?





A-ctiver **B-âtir**

Approche commerciale

C-onnecter **D-évelopper**

A-ctiver **B-âtir**

Approche holistique

C-onnecter **D-évelopper**

A-ctiver **B-âtir**

Approche éclair

C-onnecter **D-évelopper**

A-ctiver **B-âtir**

Approche adaptative

C-onnecter **D-évelopper**



QUELLES DYNAMIQUES INFLUENCENT VOTRE JEU ?

Forces du marché

- Segments de marché
- Besoins et demande
- Problématiques marché
- Coûts de substitution

Tendances générales

- Sociétales et culturelles
- Problématiques marché
- Coûts de substitution
- Attractivité

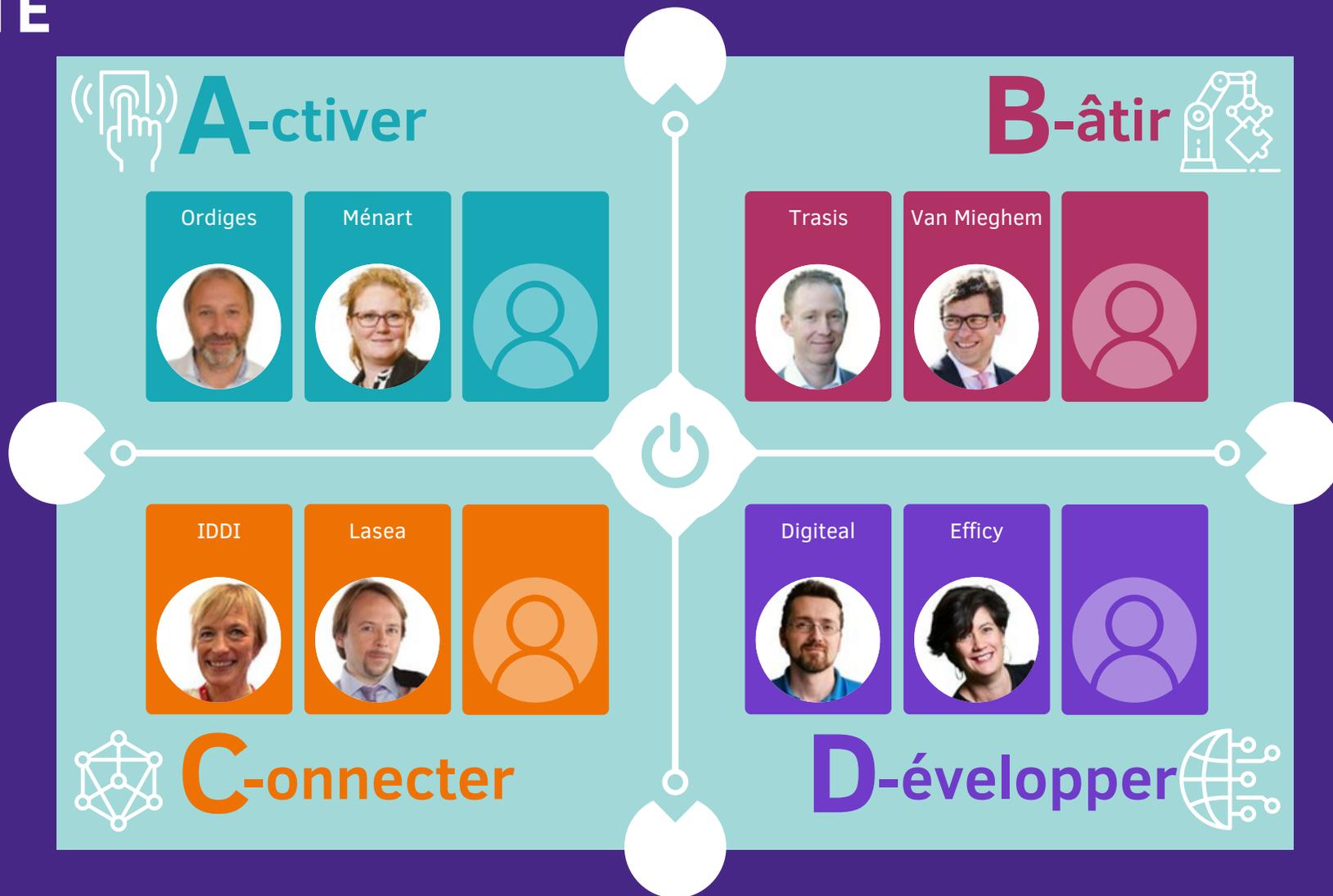
Forces sectorielles

- Fournisseurs et chaîne de valeur
- Compétiteurs
- Nouveaux entrants
- Offres de substitution

Tendances économiques

- Conditions générales du marché
- Marchés des capitaux
- Infrastructure économique
- Commodités et ressources

ILS PARTAGENT LEUR JEU... CHOISISSEZ UNE CARTE





Activer des nouveaux marchés en localisant les produits

Conversation avec
Eric Pansin,
administrateur d'Ordiges

NOS LOGICIELS SONT LOCALISÉS POUR RÉPONDRE À CHACUNE DES RÉGLEMENTATIONS NATIONALES, PAYS PAR PAYS.

À l'international nous promovons notre solution de gestion des achats et notamment la gestion des marchés publics. Nous devons donc localiser nos produits chaque fois que nous entrons sur un nouveau marché : nous intégrons dans nos solutions la réglementation nationale locale et les mécanismes spécifiques à la gestion des appels d'offres publics.

Pour aborder un nouveau pays, dans un premier temps nous nous appuyons sur des informations en ligne, éventuellement sur des bases de données - mais elles sont généralement fort pauvres, et bien sûr les médias sociaux.

Tout cela nous permet d'obtenir une première impression sur le marché, son potentiel, ses barrières, son écosystème et l'environnement compétitif, ainsi que de repérer des premiers contacts locaux qui nous aideront dans notre développement. Des sessions à distance et des webinaires nous permettent également de recueillir des informations précieuses.

Rapidement, nous nous rendons sur place, comme nous l'avons fait en Pologne via des partenaires locaux, ou actuellement en Espagne.

Nos équipes de R&D et de juristes itèrent rapidement les solutions avec les informations collectées. Nous faisons preuve de beaucoup d'agilité, avec le dilemme récurrent de la poule et de l'œuf: les partenaires locaux potentiels attendent de nous que nous leur présentions quelques premiers clients au préalable, tandis que nous attendons d'eux qu'ils nous présentent des prospects qui nous fourniront tout d'abord les informations nécessaires dont nous avons besoin pour finir la localisation, pour qu'elles répondent pleinement aux besoins et à la réglementation locale.

Car nous créons des solutions qui déclenchent un besoin, et non pas l'inverse. Le secteur public n'a généralement pas de véritable solution pour mener à bien la passation et l'exécution des contrats de manière appropriée. Pour briser ce cercle vicieux de la poule et de l'œuf, il faut une bonne culture de l'agilité en interne, des solutions flexibles pensées pour l'international et de l'empathie avec les prospects early adopters. Nos itérations agiles de testing, apprentissage, et de validation en continu finissent par compenser le manque de données précises sur les marchés et leurs besoins.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Collecter les premières informations sur le marché via les canaux digitaux.
- 2 Aller rapidement dans le marché avant de finaliser ses produits.
- 3 Procéder par itérations rapides de validation et de développement.
- 4 Procéder avec un MVP et des tests de conception rapides et de faible niveau.
- 5 À défaut d'information précise sur les marchés procéder par testing et validation.
- 6 Développer une culture interne d'empathie et d'agilité.

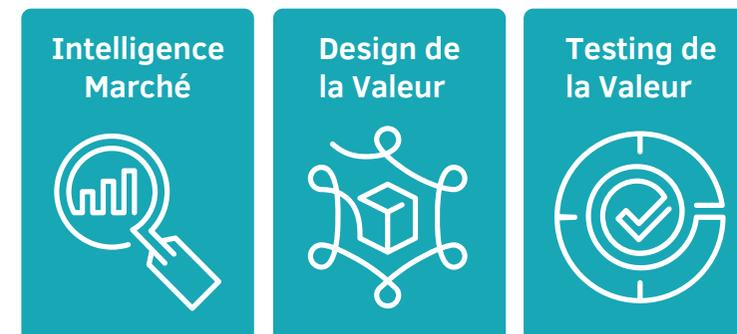
À PROPOS DE ORDIGES

Ordiges est éditeur de plateformes logicielles :

- pour la dématérialisation des processus achats et contractualisation (Source to Pay), dont le secteur public ;
 - pour la digitalisation de la relation client, dont les locataires sociaux d'ERP
- de gestion financière, dont la comptabilité publique
→ de gestion des sociétés de logements sociaux.

Avec un leitmotiv : rendre simple des processus complexes.

LES CARTES JOUÉES PAR ORDIGES





Utiliser des solutions simples et le « bon sens paysan »

Conversation avec **Bérengère Ménart**, directrice générale de Ménart

NOUS NOUS ADAPTONS À DES MARCHÉS EN RETARD DANS LE DIGITAL, ET EN MÊME TEMPS EXPLORONS DES TECHNOLOGIES AVANCÉES

Pour la commercialisation de nos machines et solutions à l'international nous travaillons avec un réseau d'agents disséminés à travers le monde. Pour identifier, valider et activer les marchés nous avons mis en place les mécanismes suivants. Tout d'abord nous avons organisé un pool d'information en ligne qui est accessible à tout instant par nos agents. Ainsi, les demandes les plus essentielles trouvent souvent une réponse sans qu'il y ait le besoin de contacter une personne de notre société. Là-dessus, nous avons activé un mécanisme très simple pour maximiser les échanges au sein du réseau : un canal WhatsApp où tout un chacun peut converser avec n'importe quel agent ou personne de la société à travers le monde. Les solutions les plus simples sont souvent aussi les plus efficaces. Ensuite, lorsqu'un prospect sollicite dans une région par rapport à un nouveau besoin, par exemple une solution pour la canne à sucre, nous menons alors une recherche centrale en utilisant les outils Internet pour se faire une idée du besoin. Si le besoin s'avère être assez général, nous faisons alors redescendre l'information au niveau du réseau, de telle sorte que les agents approchent les cibles correspondantes dans leur région. Ils pourront ainsi mieux cerner et valider le besoin, par ailleurs confirmer la possibilité d'y répondre avec nos solutions.

27

Ce sont les mécanismes les plus efficaces que nous avons trouvés, dans un secteur où nombre de cibles ne sont même pas connectées au réseau Internet : nous touchons au milieu agricole, et de nombreux pays sont encore mal couverts par l'Internet, ce que nous oublions dans nos pays suréquipés.

En ce qui concerne le développement et déploiement de nos machines et solutions, nous utilisons la technologie de différentes façons. Nous travaillons étroitement avec des agences spécialisées en design industriel qui maîtrisent la DAO, par exemple sur des prototypes de machines électriques ou autonomes.

Nous explorons par ailleurs les technologies 4.0 dans les domaines de l'IoT, de la réalité virtuelle ou des digital twins. Nous ne cherchons pas à internaliser de telles compétences, nous préférons nous entourer de en réseau, afin de garder une souplesse. Pour ce qui est du déploiement dans les marchés, la technologie et les données nous permettent de comprendre les interactions des machines dans leur contexte, ou bien encore facilitent l'activation et la prise en main à distance, dans des contextes difficiles, comme par exemple le déploiement de machines en Ukraine dans le contexte actuel.





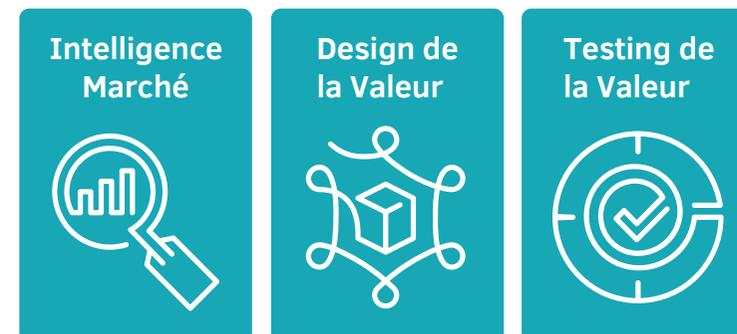
ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Organiser des ressources connectées pour maximiser l'impact des agents.
- 2 Utiliser des solutions simples et accessibles au plus grand nombre.
- 3 Garder en tête que le contexte local est souvent éloigné de notre réalité technologique.
- 4 S'entourer de spécialistes pour explorer et prototyper de nouveaux possibles.
- 5 Ne pas internaliser toutes les compétences afin de rester agile.
- 6 Faire des allers et retours entre réalité du terrain souvent basique et les possibilités technologiques, itérer progressivement.

À PROPOS DE MÉNART

Depuis 1961, Ménart s'est spécialisée dans la conception et la construction de matériel de compostage et de traitement des déchets pour la préservation de l'environnement. La société propose ses équipements et ses solutions adaptés à une large diversité de secteurs, dont l'environnement et l'agriculture. Ménart intervient dans plus de 60 pays et poursuit son expansion grâce à un vaste réseau mondial de distributeurs et de clients.

LES CARTES JOUÉES PAR MÉNART





Collaborer efficacement avec de nouveaux outils digitaux

Conversation avec **Gauthier Philippart**, administrateur de la société Trasis

NOUS EXPLORONS DE TOUTES NOUVELLES SOLUTIONS NUMÉRIQUES POUR MIEUX OPÉRER À DISTANCE À TRAVERS LE MONDE.

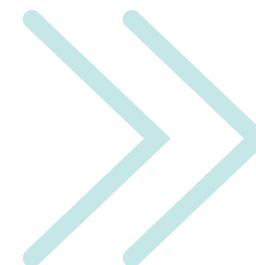
Je suis fermement convaincu que les PME doivent investir davantage dans les outils numériques pour améliorer leur productivité et interactions commerciales. Nous devons notamment explorer davantage les domaines de l'installation de machines, de l'accompagnement et de la formation à distance.

Comment pouvons-nous dépasser les frontières physiques grâce à des solutions virtuelles pour fonctionner efficacement à distance dans le monde entier ? La technologie apporte de nombreuses réponses, aujourd'hui et demain. Nous avons besoin de nouveaux outils pour tous les départements, dans tous nos pays, afin de travailler de manière transparente et efficace. Je suis convaincu que de nouvelles solutions telles que les lunettes 3D permettront bientôt d'exporter de manière plus efficace. En tant que petites entreprises, nous n'aurons pas d'autre choix à l'avenir que de disposer de ce type d'outils pour l'exportation.

Chez GE, ils sont très avancés dans le déploiement et la formation d'équipements à distance, avec des solutions avancées. En tant que PME, nous avons besoin de solutions innovantes pour rester dans la

course nous aussi. La connexion des machines et des données dans l'ensemble de notre parc est une autre chose sur laquelle nous travaillons pour devenir une plateforme opérationnelle efficace. Ici, la R&D est essentielle pour explorer des solutions avancées avec des partenaires externes. La formation et la gestion du changement sont également essentielles pour transmettre ces messages à l'ensemble de l'organisation.

Au-delà de ces explorations prioritaires dans le quadrant B (Bâtir), un autre investissement clé se trouve dans le quadrant C (Connecter) : nous devons développer de nouvelles techniques pour être mieux trouvés et pour mieux cibler les audiences.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Les technologies digitales sont essentielles pour changer notre façon d'exporter.
- 2 Notamment les technologies 3D devraient changer la donne de façon importante.
- 3 En tant que PME, nous devons adopter les technologies de façon beaucoup plus volontaire.
- 4 La technologie nous permet de rester dans la course au côté des plus grandes entreprises.
- 5 L'intégration, la formation et la gestion du changement sont des éléments cruciaux.
- 6 Nous avons besoin de l'aide de partenaires extérieurs pour accélérer.

À PROPOS DE TRASIS

Chez Trasis, notre objectif est de permettre à la communauté médicale d'accéder plus facilement et plus rapidement à de nouvelles substances thérapeutiques et diagnostiques radio-marquées. Nous concevons, fabriquons, vendons et soutenons des synthétiseurs de haute performance, des équipements de préparation de doses, des blindages et des accessoires.

LES CARTES JOUÉES PAR TRASIS





Moderniser les process avec les technologies et les data, dans un contexte concurrentiel international

Conversation avec **Luc Van Mieghem**, administrateur de Van Mieghem

LA TECH, LES DATA, ET L'EXCELLENCE EN CYBER-SÉCURITÉ, POUR RESTER COMPÉTITIF ET SE PROTÉGER DE LA CONCURRENCE INTERNATIONALE.

Nous conservons tous les développements en interne pour garder le contrôle et bénéficier de nos propres applications. Nous connectons toutes les données et développons des algorithmes pour les interpréter, afin d'améliorer nos processus et l'expérience client.

Il est essentiel d'investir dans les technologies si nous voulons rester pertinents dans un monde qui évolue rapidement, où nous sommes potentiellement à la merci d'acteurs mondiaux plus importants. En ce qui concerne les technologies avancées 4.0, nous en appliquons certaines et en explorons de nouvelles pour automatiser nos processus et faciliter de nouveaux scénarios.

La cybersécurité est un préalable à toute digitalisation. Il faut assurer une redondance de toutes les données. C'est vraiment le principal conseil que je donnerais à toute entreprise, avant toute transformation : la cybersécurité. Il ne sert à rien de numériser si vous n'avez pas terminé cette phase. Nous avons chargé une entreprise de surveiller en permanence nos actifs. Les autorités politiques et régionales devraient jouer un rôle plus fort ici, nous sommes dans une guerre politique et économique.

Nous devons nous organiser collectivement, au niveau de la Wallonie, de la Belgique et de l'Europe. Le niveau de l'entreprise ne suffit plus. Par ailleurs, nous faisons partie d'une association européenne, Astre. Imaginez notre force collective si on reliait toutes les données. Nous opérons déjà avec nos clients via des portails où ils peuvent suivre leurs marchandises en temps réel, où nous partageons beaucoup de données. En termes d'acquisition de clients, le digital n'a pas encore joué un rôle important, nous n'en avons pas besoin jusqu'à présent, le bouche-à-oreille positif de nos clients fonctionne efficacement pour nous.

En ce qui concerne la création de nouvelles solutions, nous souhaitons coopérer davantage avec d'autres entreprises, dans notre propre domaine et dans d'autres secteurs, investir et développer ensemble de nouvelles technologies qui bénéficieront aux diverses parties prenantes. Nous sommes également intéressés pour travailler plus avec les startups qui aideront à nous renforcer.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

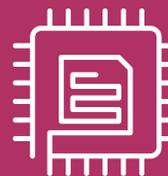
- 1 La cybersécurité doit être un préliminaire dans toute digitalisation.
- 2 Confiez à une société le soin de scanner vos actifs pour les protéger et alerter.
- 3 Les technologies avancées sont essentielles pour muscler les processus.
- 4 Gardez une longueur d'avance sur vos concurrents en investissant dans la tech.
- 5 Évoluez vers une chaîne numérique complète pour rester compétitif.
- 6 Développez des écosystèmes avec des partenaires multisectoriels et les startups.

À PROPOS DE VAN MIEGHEM

Van Miegheem est une société de logistique avec un actionariat familial actif. Avec plus de 60 ans d'expérience, Van Miegheem Logistics offre des transports réguliers vers toute l'Europe ainsi que des transports quotidiens en lots vers le Benelux, la France, la Suisse, la Grande-Bretagne, l'Autriche, la Roumanie, la Hongrie, la Slovaquie, l'Allemagne, la Pologne et la Tchéquie.

LES CARTES JOUÉES PAR VAN MIEGHEM

Digitalisation
des Fonctions



Activation
des Data



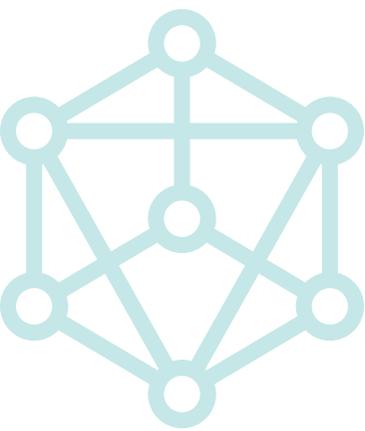
Collaboration
Agile





Développer la base clients à l'international avec des nouvelles pratiques digitales

Conversation avec **Dominique Grisard**, responsable marketing, société IDDI



AVEC LA CRISE SANITAIRE, NOUS AVONS DÛ DÉVELOPPER DE NOUVELLES APPROCHES POUR ATTIRER ET TRANSFORMER LES PROSPECTS.

Nous sommes dans un métier de haute expertise. Il n'est pas facile de passer au numérique comme si nous vendions des casseroles. Avant la pandémie, nous interagissions avec nos prospects et nos clients principalement par le biais d'appels téléphoniques et d'événements physiques, comme les congrès. Avec la pandémie, nous avons dû réinventer nos interactions.

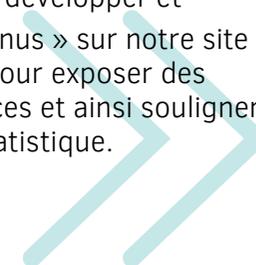
Nous avons réorganisé notre site web avec l'objectif d'augmenter notre taux de conversion, ce qui est notre principale préoccupation. Nous menons des activités de « account based marketing » (ABM), nous exposons nos publics à de nombreux contenus, à des campagnes d'e-mailing, etc. Mais la conversion demeure un sujet difficile. Dans les espaces virtuels, il est difficile de parler aux gens. Si nous leur parlons, nous suscitons leur intérêt. Récemment, nous avons lancé des campagnes Adwords. Même si le trafic vers notre site web a doublé, la conversion a pris beaucoup plus de temps. Nous avons été très surpris de constater que notre trafic avait doublé, mais que dans le même temps la conversion n'avait pas suivi.

Nous avons expérimenté beaucoup de choses, par exemple les annonces sur LinkedIn. Nous avons

procédé par essais et erreurs, en expérimentant et en vérifiant ce qui pouvait fonctionner. C'est difficile de générer des prospects, cela prend du temps et tout coûte cher. Nous cherchons constamment des ressources pour nous aider. Ici aussi c'est un challenge de trouver les jeunes ressources talentueuses tant aux États-Unis qu'en Europe.

En termes d'outils, nous avons adopté Hubspot pour mieux suivre les visiteurs de notre site web, pour analyser l'intérêt de nos prospects et clients pour nos campagnes (e-mailing, campagnes ABM...), pour mieux répondre à leurs besoins, et pour améliorer les conversions. Cette plateforme nous permet d'automatiser notre marketing et de regrouper nos outils en un seul.

Par ailleurs, nous continuerons à développer et promouvoir notre « hub de contenus » sur notre site web, comme un moyen efficace pour exposer des contenus de valeur à nos audiences et ainsi souligner notre expertise scientifique et statistique.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 La visibilité peut être améliorée relativement rapidement par le numérique.
- 2 Par contre la conversion des audiences est plus difficile, elle se fait dans la durée.
- 3 L'un des principaux défis consiste à « parler » aux audiences. Si vous leur « parlez », vous capturez leur attention.
- 4 Valorisez votre expertise en proposant des contenus intéressants pour vos audiences.
- 5 Reliez tous les canaux et activités en un système cohérent qui travaille pour vous.
- 6 Expérimentez continuellement, maximisez les apprentissages, itérez ce qui fonctionne.

À PROPOS DE IDDI

IDDI fournit des services de données cliniques : conception de l'étude, RTSM, gestion des données cliniques, biostatistiques pour les données cliniques prêtes à être soumises.

LES CARTES JOUÉES PAR IDDI

Segmentation
et Ciblage



Marketing
Multicanal



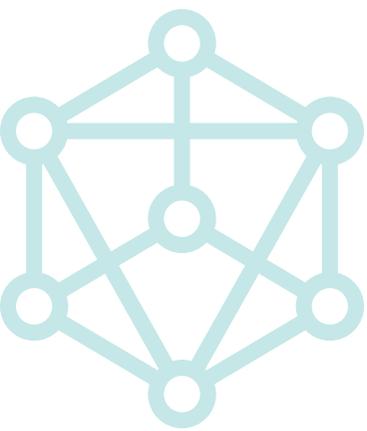
Interactions
Personnalisées





Co-créer avec les partenaires pour engager les clients efficacement

Conversation avec **Axel Kupciewicz**, gérant de la société Lasea



DEPUIS LA PANDÉMIE, NOUS AVONS DÉVELOPPÉ DE NOUVELLES FAÇONS D'INTERAGIR AVEC NOS PARTENAIRES ET CLIENTS.

Nous sommes dans un business de haute technologie, des spécialistes qui parlent à des spécialistes à l'autre bout du monde. Avec la pandémie, nous avons besoin de nouvelles façons de collaborer avec nos clients. Pendant le confinement, nous avons testé beaucoup de choses pour travailler efficacement avec nos clients à distance. Nous utilisons notamment LinkedIn, où nous gardons la trace de tous nos contacts. Par rapport à nos grands concurrents, nous sommes beaucoup plus efficaces sur LinkedIn : nous avons environ 3 000 abonnés, ce qui est un chiffre plutôt élevé pour une entreprise de niche.

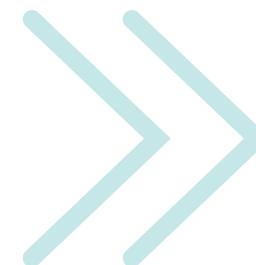
Nous avons construit une méthode spécifique autour des webinaires... Nous gérons notre propre plateforme de webinaires, dans laquelle nous invitons nos clients à créer leurs propres webinaires, auxquels ils nous font participer. Ils se chargent d'inviter le plus grand nombre de personnes possible. Cela donne beaucoup de crédibilité.

Ce qui fonctionne bien, c'est lorsque nous demandons à nos clients de réaliser un webinar sur mesure pour leurs propres clients. Nous intervenons ensemble dans une situation gagnant-gagnant, avec une seule

entreprise cible à bord. Ensemble, nous expliquons au public ce qui devient possible avec les technologies, ce qui permet de sensibiliser le public aux nouvelles solutions.

Avant la session, un formulaire est distribué à notre client, pour qu'il valide les sujets d'intérêt et nous aide à concevoir le webinar. Avant d'organiser des sessions de cette manière, nous utilisons des plateformes publiques. Et devinez quoi... ce sont surtout les concurrents qui participaient !

Nous coopérons ouvertement et avec agilité avec des écosystèmes de partenaires pour développer de nouvelles solutions technologiques et élargir notre portefeuille de brevets.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Les clients sont potentiellement vos meilleurs vendeurs.
- 2 Ne vendez pas, apportez plutôt de la valeur aux clients.
- 3 La co-crédation avec les clients peut être un levier extrêmeint intéréssant.
- 4 Les relations d'affaires entre experts nécessitent des plateformes spécifiques.
- 5 Préparez les webinaires dans la perspective du client.
- 6 Organisez des webinaires pour les prospects, pas pour les concurrents.

À PROPOS DE LASEA

Lasea conçoit et fabrique des solutions laser de haute précision pour l'industrie. Pionnière dans l'utilisation de la technologie laser femtoseconde, elle propose des machines de micro-usinage pour diverses applications telles que la découpe, le perçage, la texturation, la gravure, le marquage, le soudage et l'enlèvement de couches minces.

LES CARTES JOUÉES PAR LASEA

Segmentation
et Ciblage



Marketing
Multicanal



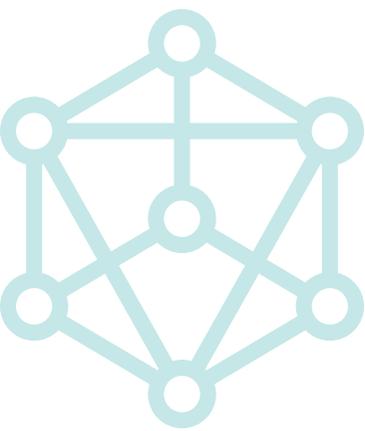
Interactions
Personnalisées





Ajuster le modèle économique avec agilité pour rebondir et se développer à l'international

Conversation avec **Cédric Nève**, fondateur et gérant de la société Digiteal



NOUS POURSUIVONS NOTRE PROPRE MODÈLE APRÈS AVOIR RÉALISÉ QUE LE PLAN ORIGINAL VIA DES TIERS NE FONCTIONNERAIT PAS.

Au début de notre aventure, nous étions focalisés sur le secteur bancaire. C'était une cible évidente pour notre solution de paiement innovante par code QR. Nous espérions que les banques nous aideraient à nous développer rapidement.

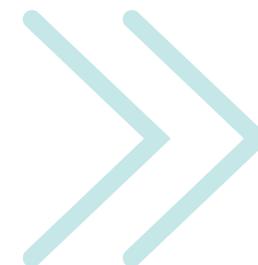
Mais nous avons vite compris qu'il était en fait extrêmement difficile d'aligner toutes les parties prenantes et de faire en sorte que les choses se passent conformément à notre vision. C'est là que nous avons compris que nous devions changer notre modèle économique : nous avons entamé un parcours de certification bancaire afin de pouvoir opérer par nous-mêmes et développer notre propre écosystème.

À partir de là, nous avons cherché du soutien pour développer notre propre modèle global, et l'Awex notamment nous a aidés dans les premières approches. Ils nous ont aidés à ouvrir de nouveaux marchés de manière efficace. Plus tard, nous avons mené des discussions au niveau local, marché par marché, afin de comprendre, via les experts locaux, comment nous devions adapter notre modèle aux spécificités locales. Notamment, de façon un peu anecdotique, nous n'avons pas trouvé mieux que

d'interroger les vendeurs de domaines proches, que nous recevons en entretien.

Nous atteignons deux objectifs de la sorte : au cours de l'entretien, les candidats donnent un aperçu intéressant de la façon dont les choses fonctionnent et nous leur demandons de réagir à notre solution ; ensuite, si la conversation est positive, nous pouvons alors leur proposer un emploi.

Un autre point pour élargir nos connexions et construire l'écosystème local : nous ne nous concentrons pas trop sur les décideurs au sommet de l'organisation, mais nous recherchons plutôt les experts qui nous aideront dans notre expansion, grâce à leur expertise et aux effets de réseau.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Modifiez rapidement le modèle dès que nécessaire, selon une approche agile.
- 2 Pensez globalement, agissez localement.
- 3 Tirez parti du bouche à oreille des clients.
- 4 Obtenez de l'aide pour les premières approches pays, puis travaillez en détail avec les partenaires locaux.
- 5 Lorsque vous approchez des entreprises cibles, ne vous focalisez pas sur les dirigeants mais sur les experts.
- 6 Apprenez au maximum des candidats que vous recevez en entretien.

À PROPOS DE DIGITEAL

Développer une alternative innovante dans le domaine de la facturation et des paiements électroniques. Digiteal est une plateforme ouverte dédiée à ceux qui veulent gérer toutes les actions liées à la facturation depuis un endroit unique.

LES CARTES JOUÉES PAR DIGITEAL

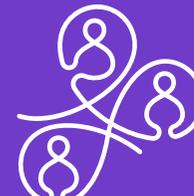
Performance
de la Marque



Modèle
Économique



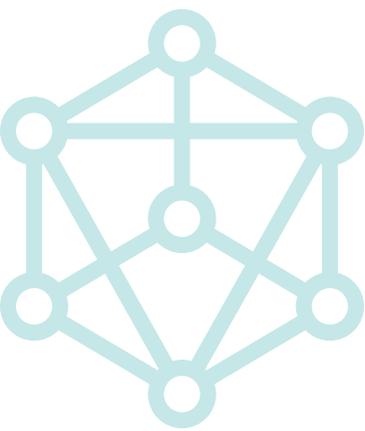
Amplifications
Réseaux





Une approche « globale » des équipes et produits pour devenir une solide marque internationale

Conversation avec **Laetitia Baret**, responsable du positionnement de la marque, société Efficy



NOUS DEVENONS, PAYS PAR PAYS, UN CHAMPION EUROPÉEN DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT.

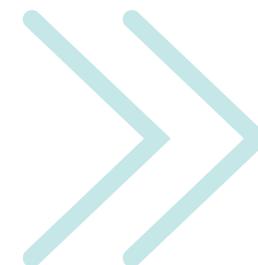
Après avoir développé beaucoup de choses par nous-mêmes, nous développons maintenant notre activité par des acquisitions successives. Nous faisons deux choses à la fois : nous approchons un acteur local pour prendre pied dans une nouvelle géographie, et nous intégrons sa solution qui vient étoffer le portefeuille global de l'entreprise. Nous gardons leurs équipes en place, préservant ainsi l'expertise spécifique locale et leurs réseaux, tout en enrichissant l'expertise globale d'Efficy. De cette façon, nous construisons notre vision pour devenir l'alternative européenne aux acteurs américains du CRM. Le fait d'avoir une forte localisation apporte de la crédibilité et une valeur différenciée par rapport aux acteurs américains.

Une autre façon de se développer rapidement est de créer des écosystèmes de partenaires. Pour développer des écosystèmes locaux et acquérir de nouvelles entreprises, nous avons créé une équipe interne SWAT dédiée aux opérations de fusion et d'acquisition. Ils identifient les cibles pertinentes. Ils se font aider par des conseillers locaux, mais aussi par des fonds.

Nous nous positionnons comme un acteur « glo-cal ». Global avec la force et la puissance que cela suppose, local avec la proximité attendue par les clients.

En termes de performance de la marque, nous avons mis en place un programme ambitieux d'expérience client pour accélérer les mécanismes de montée en gamme (upselling) et de ventes croisées (cross-selling).

Enfin, nous utilisons le RGPD comme un argument commercial et comme un levier pour favoriser nos activités européennes face aux acteurs américains. C'est une question de marketing, mais aussi de lobbying. Il y a encore beaucoup à faire du côté des autorités nationales et européennes pour un soutien plus fort autour de la thématique du RGPD.





ÉLÉMENTS CLÉS DE CETTE DISCUSSION

- 1 Valoriser les expertises locales au lieu de tout réinventer depuis le siège.
- 2 Donner du pouvoir aux équipes des sociétés acquises.
- 3 Valoriser les solutions acquises dans un portefeuille global-local consolidé.
- 4 Développer des partenariats au-delà des silos pour multiplier les effets de réseau.
- 5 Développer des programmes d'expérience client.
- 6 Mettre en place des mécanismes de montée en gamme et de ventes croisées (up/cross-selling).

À PROPOS DE EFFICY

Efficy développe des solutions CRM en ligne pour gérer les relations avec les clients d'une entreprise, pour augmenter la satisfaction des clients, et pour augmenter le retour sur investissement

LES CARTES JOUÉES PAR EFFICY

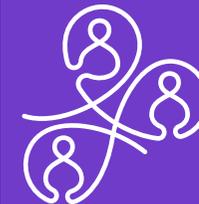
Performance
de la Marque



Modèle
Économique



Amplifications
Réseaux



MUSCLEZ VOTRE JEU AVEC LES SERVICES DE LA REGION WALLONNE





L'union fait la force.

Les défis auxquels vous devez faire face pour adapter et développer votre entreprise dans un monde qui bouge rapidement sont nombreux.

Aussi, la région Wallonne se tient à vos côtés pour vous accompagner dans votre transformation avec le digital, et dans votre développement à l'international.

Explorez dans la table suivante toute la richesse de l'écosystème Wallon, depuis les supports financiers, le match-making, l'accompagnement sur des thématiques business ou techniques, en passant par le coaching ou la formation.

Le filtrage permet de cibler votre recherche en rapport avec la méthodologie articulée dans ce book.

Vous ne trouvez pas ce que vous souhaitez ? Reportez vous à la page de contacts et un interlocuteur sera là pour vous guider.

CONTACTS CLES



L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX) est un organisme d'intérêt public de la Wallonie créée en 1998. Elle est le partenaire complet de toute entreprise wallonne souhaitant se développer à l'international et constitue un one-stop shop pour toute société étrangère intéressée par une implantation en Wallonie ou une extension de ses activités déjà existante. L'AWEX est certifiée ISO 9001 depuis 2002.

Place Saintelette, 2
1080 Bruxelles
T +32 2 421 82 11
www.awex-export.be
<mailto:info@awex.be>

.AGORIA

Agoria rassemble près de 2.000 entreprises technologiques des secteurs manufacturier, du numérique et des télécommunications, dont 70 % sont des PME. Cela en fait le plus grand parti au sein de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB). Agoria compte environ 200 employés et possède des bureaux à Bruxelles, Anvers, Gand, Liège et Charleroi.

Bd A. Reyers 80
1030 Bruxelles
T +32 2 706 78 00
www.agoria.be
<mailto:info@agoria.be>



Agence
du Numérique

L'Agence du Numérique est une société anonyme de droit public consacrée à la mise en œuvre et au développement de la stratégie numérique de la Wallonie. Nous travaillons en étroite collaboration avec le Gouvernement wallon, les différents services publics et Organismes d'Intérêt Public (OIP) de la Wallonie, les pôles de compétitivité, les fédérations et représentants des secteurs économiques, mais aussi l'ensemble des acteurs de l'écosystème du numérique en Wallonie.

Avenue du Prince de Liège, 133
5100 Jambes (Namur)
T +32 2 421 82 11
www.adn.be
<mailto:info@adn.be>



Colophon

Éditeur responsable : **André Blavier**, Agence du Numérique

Concept & rédaction : **Frédéric Martin**, consultant

Opérateurs Wallons : **AWEX, Agoria, Agence du Numérique**

Graphisme : **Hungry Minds**

Remerciements : **Ordiges, IDDI, Lasea, Trasis, Van Mieghem, Digiteal, Efficacy, Galler**

digital
wallonia
.be

JOUER PLUS GRAND ENSEMBLE

digital
wallonia
.be



.AGORIA

