

Création d'un plan stratégique et d'une image de marque collective d'une association de Centres de Recherche

Promoteur :
François Lambotte

Mémoire présenté par :
Jérôme Meerseman
Sébastien Legat
en vue de l'obtention du
diplôme de Master en sciences
de gestion 120 SGHD22MS

RÉSUMÉ

Dans le cadre de leur développement, six Centres de Recherche wallons ont décidé il y a quelques mois de s'unir sous la forme d'une association forte. Cette association a donné naissance à une structure fille du nom d'EMRA (Environment and Materials Research Association). Le choix de créer cette structure particulière réside notamment du souhait de chaque structure de conserver son indépendance. Cette association est relativement jeune puisqu'elle a été inaugurée officiellement en mars 2012.

Cette association est née dans un environnement en profonde mutation que se soit au niveau wallon ou au niveau européen. La Recherche & Développement est aujourd'hui au cœur de toutes les stratégies de développement économique.

EMRA doit donc tout mettre en œuvre pour se positionner en tant qu'acteur important de la R&D européenne et mettre en place l'ensemble des processus qui garantiront sa pérennité. Tout est donc à construire. Mais toute construction doit être réalisée sur base de plans concrets et rigoureux.

Le but de ce mémoire est donc de travailler à l'élaboration de la stratégie de cette association forte puis d'en définir l'image de marque et les valeurs. Finalement, cela nous permettra de choisir la stratégie de communication la plus appropriée.

Ces travaux serviront donc de base au futur développement de cette association en espérant qu'ils contribueront aux succès d'EMRA.

Sommaire

Résumé.....	2
I. Introduction et contexte.....	7
I.1. La recherche en Europe	7
I.2. La situation en Wallonie	9
I.3. EMRA.....	11
II. Revue de littérature	14
II.1. Alliances et réseaux	14
II.1.A Historique des alliances	14
II.1.B Un peu de benchmarking	16
II.1.C Conclusions.....	29
III. Récolte de données et établissement d'un plan stratégique	30
III.1. Récolte des données secondaires et primaires	30
III.2. Analyse des données.....	31
III.2.A L'analyse externe.....	31
III.2.B L'analyse interne	37
III.2.C Les cinq forces de Porter	44
III.3. Conclusions.....	48
IV. AFFINAGE par triangulation.....	50
IV.1. Méthodologie	50
IV.1.A La triangulation	50
IV.1.B Méthode semi-qualitative	50
IV.1.C Méthode quantitative	53
IV.2. Description et analyse des données	56
IV.2.A Analyse thématique	57
IV.2.B Questionnaires	69
V. Plans stratégique et de communication	83
VI. Conclusions et perspectives	89
Bibliographie.....	92

Liste des tableaux

Tableau 1 : Dépenses en R&D 2009 et objectifs 2020 (issus du PNR 2011 p 24-27)	10
Tableau 2 : Thèmes a priori pour interviews des stakeholders.	52
Tableau 3 : Listes des 30 valeurs corporate internationales (Wellcom, 2009).	55
Tableau 4 : Tableau d'analyse thématique.	57
Tableau 5 : Réponse à la question « connaissez-vous les activités des autres membres d'EMRA ? »	76
Tableau 6 : Réponses à la question « vous reconnaissez-vous en tant que membre d'EMRA ? »	77
Tableau 7 : Valeurs pour chaque centre de recherche.....	79
Tableau 8 : Valeurs d'EMRA estimées par chaque centre.	80
Tableau 9 : Valeurs d'EMRA	80
Tableau 10 : Valeurs souhaitées par les membres du personnel.....	81

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des instituts (Rémi Barré, 2007).....	17
Figure 2 : Schéma de croissance.	39
Figure 3 : Taux de participation des centres.	70
Figure 4 : Age des répondants au questionnaire.	71
Figure 5 : Connaissance d'EMRA par type de fonction.	72
Figure 6 : Connaissance d'EMRA en fonction du Centre de recherche.	73
Figure 7 : Connaissance d'EMRA en fonction de la classe d'âge.	74
Figure 8 : Connaissance du site web EMRA pour chaque Centre.	75
Figure 9 : Sentiment d'appartenance EMRA par Centre.	78

Liste des annexes

Annexe 1 : Interview n°1.....	95
Annexe 2 : Interview n°2.....	112
Annexe 3 : Interview n°3.....	130
Annexe 4 : Interview n°4.....	151
Annexe 5 : Interview n°5.....	156
Annexe 6 : Interview n°6.....	168
Annexe 7 : Analyse thématique.....	185
Annexe 8 : Guide d'entretien.....	236
Annexe 9 : Questionnaire vierge.....	239
Annexe 10 : Résumé des réponses au questionnaire.....	247
Annexe 11 : Index international des valeurs corporate.....	259

I. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le centre de recherche où nous travaillons, le CTP, a décidé en 2011 de s'associer avec trois autres centres de recherche, le BCRC (lui-même composé de trois entités : CRIBC, INS et INISMa), le CERTECH et MATERIA NOVA sous la forme d'une association de fait. Cette association inaugurée en mars 2012 se nomme EMRA (Environment and Materials Research Association).

Le but de ce mémoire est donc de travailler à l'élaboration de la stratégie de cette toute jeune association forte puis d'en définir l'image de marque et les valeurs. Finalement, cela nous permettra de choisir la stratégie de communication la plus appropriée. Tout d'abord, nous allons nous intéresser au domaine de la recherche, que ce soit en Europe ou en Wallonie pour nous permettre de comprendre quel sera l'environnement dans lequel EMRA devra évoluer.

I.1. La recherche en Europe

Que ce soit en Wallonie ou en Europe, le paysage de la recherche est en pleine mutation. L'innovation est aujourd'hui au cœur de toutes les stratégies et notamment celle issue du traité de Lisbonne¹. C'est dans le cadre de ce traité que la Commission européenne a fait de l'innovation et de la recherche la clef du changement économique. C'est également au travers de ce traité de Lisbonne qu'est née l'idée de l'Espace Européen de la Recherche (ERA) qui est à la source des programmes cadres de financement de la Recherche. Pour parvenir à son objectif de changement économique, la commission a souhaité impliquer au maximum les PME qui peuvent et doivent selon elle, devenir le futur moteur de l'activité économique européenne.

Comme nous venons juste de le citer, la recherche et l'innovation sont donc une priorité annoncée pour l'Europe qui souhaite en faire un des outils principaux pour stimuler la croissance des pays de l'Union et, par ce biais, accroître le nombre d'emploi. Cela « devrait permettre la création de 3,7 millions d'emplois et accroître le PIB annuel d'environ 800 milliards d'euros² » (www.europa.eu).

Pour se donner les moyens de ses ambitions, l'Union Européenne (UE) a fourni des objectifs chiffrés à atteindre. Chaque Etat membre a été encouragé à investir 3 % de son PIB dans la Recherche et Développement (R&D) d'ici 2020. Ces 3 % devront se répartir

¹ http://europa.eu/lisbon_treaty/glance/index_fr.htm

² www.europa.eu

de la façon suivante « 1 % de financement public et 2 % d'investissements du secteur privé » (www.europa.eu).

A la lecture de ces premiers chiffres, il est aisé de comprendre que pour l'UE, l'avenir dépendra fortement de notre aptitude à innover et à dynamiser le secteur de la recherche et de l'innovation. En effet, la position de l'Europe, longtemps considérée comme un pilier mondial en matière d'innovation technologique, souffre aujourd'hui d'une forte concurrence. Celle-ci est constituée « tant par ses concurrents traditionnels, en particulier les Etats-Unis, que par les pays émergents³ » (www.europa.eu). Cette concurrence est aujourd'hui indéniable. Pour garantir le succès de cet objectif et tenter de conserver son leadership en matière d'innovation, l'UE mettra donc à disposition des fonds alloués spécifiquement à la recherche. Ces fonds seront accessibles notamment via des appels à projets. Cette notion d'appel à projet présente un avantage certain par rapport à des dotations fixes. En effet, toujours selon le site www.europa.eu, « la concurrence à l'échelle de l'UE pour l'obtention de ces fonds permettra de réunir les meilleurs chercheurs et innovateurs de toute l'Europe, afin de trouver des réponses aux grandes questions de notre époque en matière d'énergie, de sécurité alimentaire, de changement climatique et de vieillissement de la population ». Cela permettra également de mieux gérer les thématiques de recherche en ne finançant que celles considérées comme prioritaires pour l'Union Européenne. Le but est donc de dynamiser le développement économique de l'Union Européenne mais également de ne pas dépenser l'argent public inutilement.

Comme tel est le cas dans d'autres secteurs, faire en sorte que la R&D soit un des piliers du développement de l'UE nécessite d'autres outils que les financements publics. Il faut aussi garantir la bonne organisation et la bonne cohésion des efforts mis en place. L'idée proposée pour y parvenir, serait donc de mettre sur pied, « dès 2014, un espace européen de la recherche⁴ » (www.europa.eu) qui permettra de garantir la mise en place d'une politique R&D cohérente et de faciliter la communication et les échanges entre les différents pays membres. A l'image des outils comme les bourses étudiantes de type ERASMUS et SOCRATES, il faut absolument favoriser et simplifier les possibilités de déplacements des scientifiques en Europe. Cela permettrait de garantir un transfert des savoir-faire ainsi qu'une meilleure répartition des compétences sans entrer dans le champ

³ www.europa.eu

⁴ www.europa.eu

de la concurrence. Aujourd'hui, les maîtres mots pour le développement de l'UE sont donc la **coopération**, l'**association** et le **partage** !

Pour se donner les moyens de réussir, l'UE a déjà mis en place des outils. Un des premiers que nous pouvons citer est le programme cadre. Il s'agit d'un vaste programme dédié à la R&D. Aujourd'hui, nous en sommes au 7^e programme cadre 2007-2013 (7^e PCRD) qui dispose d'un budget de fonctionnement de 50,5 milliards d'Euros. Il est important de noter que le 8^e PCRD est en préparation et que les différents acteurs de la R&D vont devoir s'y préparer. Pour résumer en quelques mots ce programme, nous pouvons dire que ces fonds peuvent être obtenus au travers de participations à des appels à projets regroupant des consortiums d'entreprises et de centres de recherche européens.

Le second outil à mettre en lumière est le Conseil Européen de la Recherche (CER). La mission du CER est de « coordonner les efforts de recherche entre les Etats membres de l'UE⁵ » (www.wikipedia.org). Cet outil est directement « intégré dans le 7^e PCRD et dispose d'une enveloppe budgétaire de 7,5 milliards d'Euros pour la période 2007-2012⁶ » (<http://europa.eu/>).

Enfin, nous pouvons citer également un dernier outil, l'Institut Européen d'Innovation et de technologie (EIT, European Institute of Innovation and Technology). Il a été mis en place dans le but « de devenir un facilitateur d'innovation en Europe et a pour objectif de devenir l'un des principaux représentants de l'innovation, de la recherche et de la croissance dans l'UE⁷ » (www.wikipedia.org).

Comme nous venons de le voir au travers des paragraphes précédents, l'espace européen de la recherche est en pleine mutation pour répondre aux défis économiques de demain. Les organismes de recherche européens, les centres de recherche wallons y compris, doivent répondre à cette attente. Et pour y répondre de manière efficace, ils devront être capables de s'adapter aux mutations de leur environnement. Cette adaptation ne se fera qu'avec une transformation de leur mode de fonctionnement ainsi que de leur organisation générale. C'est donc la transformation du paysage wallon de la recherche que nous aborderons dans le paragraphe suivant.

I.2. La situation en Wallonie

⁵ www.wikipedia.org

⁶ http://europa.eu/agencies/executive_agencies/erc/index_fr.htm

⁷ www.wikipedia.org

Dans le cadre de BE 2020, la Belgique s'est engagée auprès de la Commission européenne à atteindre un niveau de R&D équivalent à 3% du PIB dans le cadre son premier PNR (Plan National de Réforme). Cet objectif d'augmentation du taux de R&D est l'un des cinq objectifs que la Belgique s'est engagée à atteindre d'ici 2020⁸. Les quatre autres objectifs sont l'emploi, l'enseignement et la formation, la cohésion sociale et l'énergie et enfin le climat.

Tableau 1 : Dépenses en R&D 2009 et objectifs 2020 (issus du PNR 2011 p 24-27)⁹

Dépenses de R&D (en % du PIB)	2009	2020
Belgique	1,96%	3,0%
Union européenne	2,01%	3,0%

Cet objectif est très ambitieux. Pour y arriver, le paysage actuel de la recherche en Wallonie va devoir sensiblement se métamorphoser.

En effet, force est de constater qu'aujourd'hui le système de fonctionnement de la recherche très complexe, offre une faible visibilité ainsi qu'une compréhension difficile pour les industriels souhaitant accéder à certaines ressources de R&D. On retrouve dans ce paysage de la recherche wallonne de nombreux organismes ou structures comme : les Universités, les centres de recherche agréés, les agences de développement provinciales, ...

Dans le cadre de notre mémoire, nous nous intéressons à l'association des centres de recherche agréés. Ces centres font partie des 22 Centres de Recherche Agréés (CRA) regroupés au sein d'une coupole qui se nomme ACCORD Wallonie.

Les buts et missions de ces 22 Centres sont similaires. Ils sont gérés comme des PME et offrent des services rapides et efficaces via la spécialisation de leurs scientifiques et de leurs techniciens ainsi que par la mise à disposition d'un parc d'équipements sophistiqués.

Leurs missions sont avant tout « des projets de recherche à finalité industrielle » (présentation Accord Wallonie, 2008) :

- Pour un groupe d'entreprises (recherche collective subventionnée) ;
- Pour une seule entreprise (recherche bilatérale à charge de l'entreprise) ;
- Pour développer les compétences et le savoir-faire du Centre.

⁸ www.be2020.eu

⁹ Plan National de Réforme 2011

Les objectifs d'Accord-Wallonie¹⁰ sont les suivants : « fédérer les centres de recherche wallons pour une meilleure visibilité, promouvoir les richesses technologiques présentes chez chacun de ses membres pour inciter l'innovation technologique dans les entreprises wallonnes et renforcer les synergies entre ses membres pour une offre de service cohérente et de valeur » (présentation Accord Wallonie, 2008).

Comme l'illustre les propos ci-dessus, les Centres de recherche wallons souffrent aujourd'hui d'un manque de visibilité globale, que se soit dans le tissu industriel wallon ou encore au niveau international. De plus, au travers de la multitude d'organismes de R&D en Wallonie, nous pensons qu'il y a un risque de recouvrement des compétences synonyme de concurrence ainsi que des stratégies individuelles en termes d'acquisition d'équipements de pointe.

Si nous nous intéressons maintenant aux chiffres clés, les 22 centres de recherche représentent aujourd'hui environ 1.100 personnes pour un chiffre d'affaires total de 157 millions d'Euros¹¹

I.3. EMRA

Comme nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, il y a en Wallonie 22 Centres de recherche agréés. Parmi ces 22 centres, six ont décidé d'unir leurs moyens pour répondre de manière anticipative aux changements de l'environnement que nous avons exposés dans les paragraphes précédents. Ces six centres sont les suivants :

- Materia Nova (Mons)
- Certech (Seneffe)
- INISMa (l'Institut Interuniversitaire des Silicates, sols et Matériaux, Mons)
- CRIBC (Centre de Recherche de l'Industrie Belge de la Céramique, Mons)
- INS (Institut National des Silicates, Mons)
- CTP (Centre Terre et Pierre, Tournai)

Cette union s'est concrétisée sous la forme d'une association forte qui demeure une alternative à la fusion.

Pour illustrer un peu la mise en place de cette association forte, voici un rapide historique de sa constitution.

¹⁰ www.accord-wallonie.be

¹¹ www.accord-wallonie.be

Au début 2009, le BCRC et le CTP ont initié la démarche. Les deux entités ont montré la voie en décidant de travailler conjointement tout en conservant leur indépendance. Plutôt que de jouer la carte de la concurrence ou de l'isolement comme cela a été le cas pendant longtemps dans le secteur de la R&D, ces deux centres ont rapidement compris qu'il était primordial de s'intégrer dans des réseaux pour demeurer compétitifs. À la même période, le gouvernement wallon (Note au gouvernement wallon du 6 novembre 2008) a mis en avant la proposition suivante, celle de solliciter les centres de recherche afin que ceux-ci fusionnent ou créent des associations fortes. C'est donc tout naturellement la deuxième voie qui a été empruntée par le CTP et le BCRC créant ainsi les fondations de ce qui allait devenir EMRA en 2011.

C'est donc en 2011 qu'EMRA (Environment and Materials Research Association) a vu le jour. Les six centres ont ratifié une charte d'engagement mutuel et un règlement d'ordre intérieur qui garantit à chaque entité de conserver son autonomie de gestion, ceci afin de garantir la flexibilité et la rapidité de réponse aux besoins de leurs clients, c'est-à-dire les industriels et plus particulièrement les PME.

Ce qui fait également la force d'EMRA, c'est de regrouper aujourd'hui six centres de recherche ayant des compétences complémentaires dans le domaine de l'environnement, des matériaux et des procédés (www.emra.eu).

L'ambition principale d'EMRA est de constituer un centre de dimension internationale dans le nord de l'Europe et de dégager de la valeur ajoutée que chaque centre seul n'aurait pas pu développer par manque soit de compétences et d'équipements, soit d'avoir une taille critique suffisante pour répondre à certains défis européens.

Un des défis à relever est certainement, le nouveau programme de financement européen, Horizon 2020. Il s'agit d'un programme de financement de la recherche et de l'innovation qui débutera en 2014 et se terminera en 2020. Ce programme, d'une enveloppe budgétaire de 87,7 milliards d'Euros est destiné aux entreprises innovantes, aux universités et bien sûr aux centres de recherche. Ce programme remplacera le 7^e PCRD qui prendra fin en 2013. Un des points forts de ce programme est la mise en place d'un cadre stratégique commun pour la recherche dont un des objectifs est de favoriser « la recherche collaborative et ainsi éviter la duplication et la fragmentation¹² »

<http://www.eurosfair.pr.d.fr/horizon2020>).

¹² <http://www.eurosfair.pr.d.fr/horizon2020>

Comme nous venons de le souligner, EMRA en est au tout début de son histoire. Pour que celle-ci soit riche et fructueuse, cette organisation devra s'appuyer sur un plan stratégique et un plan de communication tant interne qu'externe. C'est donc ce que nous allons tenter d'étudier et de développer au travers de nos travaux. Pour y parvenir, nous réaliserons tout d'abord un inventaire des associations de recherche qui existent déjà en Europe et qui pourraient constituer un modèle de référence pour EMRA. Ensuite, nous nous attacherons à récolter toutes les données primaires et secondaires qui nous aideront à réaliser notre propre analyse SWOT (analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités) complétée par une analyse des cinq forces de Porter. Au terme de cette analyse, nous définirons un ensemble d'hypothèses pour l'élaboration d'un plan stratégique.

Néanmoins, comme ces hypothèses représenteront le fruit de nos propres travaux et réflexions, eux-mêmes éventuellement soumis à des biais, nous les confronterons ensuite, par triangulation, aux avis des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, membres du personnel, autorités publiques, coordinateur de l'association, ...). L'utilisation de la triangulation nous permettra de valider ou non nos hypothèses et donc d'affiner la pertinence de notre plan stratégique.

Enfin, étant donné la jeunesse de cette association, nous souhaitons mesurer si les valeurs mises en avant par EMRA correspondent bien à celles ressenties par les membres du personnel. Il serait également pertinent de s'intéresser aux valeurs perçues par les clients (actuels et potentiels). Nous réaliserons cette démarche au travers de questionnaires dont les résultats, une fois analysés, nous permettront de définir la meilleure stratégie de communication marketing.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

Préalablement à nos travaux, nous avons réalisé une revue de littérature sur la mise en place des alliances et des réseaux et des avantages et inconvénients qu'ils présentent. Étant donné que nous nous intéressons à une association de centres de recherche, nous allons également nous intéresser à différents types d'associations R&D que nous avons identifiées en Europe. Cela nous permettra de mettre en avant les caractéristiques qui sont potentiellement intéressantes pour EMRA et repérer ainsi les pièges qu'EMRA devra éviter lors de sa construction.

II.1. Alliances et réseaux

II.1.A Historique des alliances

Une alliance c'est quoi ? C'est « une structure organisationnelle dans laquelle les partenaires d'affaires sont motivés à agir de concert pour partager leurs compétences spécifiques en vue de réaliser des objectifs »¹³ (Bchini Belgacem, 2005/3, p. 93-103).

Généralement, les alliances se créent pour permettre à des entreprises de rester compétitives ou de réaliser des objectifs financiers particuliers. Elles offrent donc, « une alternative aux stratégies de croissance traditionnelles par l'interne et par les fusions ou acquisitions »¹ (Bchini Belgacem, 2005/3, p. 93-103). Le monde évolue en permanence. « Nous sommes progressivement passés de la dictature de l'offre à la démocratie de la demande »¹⁴, (Réal Jacob, 2003). Cette évolution a forcé certaines entreprises à se rassembler pour répondre aux nouvelles exigences.

Ce sont donc les changements dans leur environnement qui ont conduit les entreprises à ne plus forcément voir leurs concurrents comme des concurrents et à s'engager dans la voie des rassemblements. Bien évidemment, avant d'aboutir à des réseaux développés comme aujourd'hui les premières étapes furent plutôt des fusions-acquisitions. Les entreprises ont dû sortir de leur retranchement et inventer constamment de nouvelles façons de travailler.

Comme nous le soulignons dans le paragraphe précédent, les entreprises ont rapidement évolué avec leur environnement pour en arriver à créer des réseaux développés

¹³ Bchini Belgacem, « Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance », La Revue des sciences de Gestion, 2005/3, p. 93-103

¹⁴ Réal Jacob, conférence, L'importance des stratégies d'alliances / partenariats : facteur de succès pour les commissions scolaires ; Montréal, Mai 2003

et structurés comme devrait le devenir EMRA. « Les réseaux forment la trame essentielle dont les organisations nouvelles sont et seront constituées »¹⁵ (Castelles, 2001).

Les processus de rapprochement, qu'ils soient des fusions, des alliances ou du réseautage ont donc été mis en place pour répondre à des opportunités ou garantir la survie des entreprises. Ceux-ci présentent de nombreux avantages, mais peuvent également entraîner l'apparition d'inconvénients. Si les avantages sont faciles à énumérer, puisque ce sont ces mêmes avantages qui constituent les objectifs initiaux lors de la création de l'alliance, les inconvénients sont quelquefois sous-estimés. Parmi ces inconvénients, nous pourrions citer les plus courants, comme la perte d'autonomie, la perte des valeurs originelles, le partage des risques, etc.

Dans une alliance, contrairement aux fusions, les objectifs communs peuvent être limités et chaque entité peut donc conserver des objectifs personnels qui ne sont bien évidemment pas en contradiction avec ceux de l'alliance. Si elles ne peuvent pas se concurrencer sur leurs marchés communs, chaque entité pourrait éventuellement le faire sur d'autres. Pour ce faire, le fonctionnement des alliances peut généralement être retranscrit au travers d'une charte de fonctionnement.

La mise en place d'un réseau ou d'une l'alliance entraîne l'apparition de certains avantages. Tout d'abord, nous pouvons citer ceux purement opérationnels comme, les économies d'échelle, ou l'amélioration des délais de réponse aux clients et ceux, qui retournent d'avantage du plan stratégique comme la mise en place plus rapide d'innovations de rupture, d'accroissement du rayonnement géographique et de l'image de marque qui permettront d'étendre la taille du marché ciblé.

La mise en place d'un réseau ou d'une alliance n'est pas un long fleuve tranquille. Des échecs peuvent se produire pour de multiples raisons. Tout d'abord, il faut mettre en évidence que la mise en place d'une alliance est un travail de long terme. Il arrive souvent que la motivation de départ se détériore au fur et à mesure et conduit petit à petit à l'échec. Pour éviter ce genre de situation, il convient de veiller à la mise en place des bons outils de communication en créant, par exemple, des groupes de travail thématiques ou en encore de tenir compte des éventuelles différences au niveau des cultures d'entreprises. Tout ceci

¹⁵ Castells, Manuel. *La Société en réseaux*. Nouv. éd. Fayard, 2001.

permettra de veiller à rappeler aux différents acteurs que les résultats seront longs à venir et garantir leur motivation.

Afin d'illustrer ces propos, nous allons étudier les différents types d'alliances de R&D qui ont été créées en Europe et tenter de voir quelles sont les bonnes pratiques qui pourraient être appliquées à EMRA.

II.1.B Un peu de benchmarking

Il existe en Europe plusieurs grandes organisations de recherche dont EMRA pourrait s'inspirer afin d'assurer la pérennité de son association.

II.1.B.a Les Fraunhofer

II.1.B.a.i Généralités

« La Fraunhofer Gesellschaft a été fondée en 1949¹⁶ » (Belhau Lothar, 2007). Il s'agit d'un organisme allemand de recherche qui est sans doute le plus important d'Europe et un des plus grands au niveau international. Cette organisation est constituée de 80 unités de recherches regroupées dans 60 instituts répartis sur tout le territoire allemand pour un chiffre d'affaires d'environ 1,5 milliards d'euros en 2010¹⁷. Ce qui caractérise le système Fraunhofer c'est que chaque institut est dédié à une thématique ou à une technologie spécifique et pas uniquement à un secteur d'activités. Ce mode de fonctionnement présente un inconvénient qui devient rapidement un avantage pour les instituts. En effet, ce système oblige les instituts à s'ouvrir vers l'extérieur, via des politiques marketing très élaborées, afin de pouvoir proposer leurs savoir-faire aux industriels. Ils agissent ainsi comme de vrais industriels avec une approche commerciale très agressive.

Cette vocation très industrielle des instituts Fraunhofer a obligé l'organisation à baser sa croissance sur sa flexibilité et sa capacité d'adaptation au marché en perpétuelle mutation. « Ce mode de financement basé sur le résultat a permis aux instituts Fraunhofer d'assurer une croissance depuis 1977¹⁸ » (Belhau Lothar, 2007).

¹⁶ Belhau Lothar, « 4. Le management stratégique d'un organisme de recherche contractuel : le modèle de l'Institut Fraunhofer », in Rémi Barré *Management de la recherche* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007 p. 67-68

¹⁷ Annual report 2010, Fraunhofer

¹⁸ Belhau Lothar, « 4. Le management stratégique d'un organisme de recherche contractuel : le modèle de l'Institut Fraunhofer », in Rémi Barré *Management de la recherche* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007 p. 67-68

La croissance des instituts est fortement corrélée à la politique de développement de l'Allemagne puisque la recherche constitue, dans ce pays, une priorité. L'implantation et la répartition des instituts sont également gérées afin de pouvoir s'adapter aux besoins des industriels et du pays.



Figure 1 : Répartition des instituts¹⁹ (Rémi Barré, 2007).

Nous présentions précédemment la complexité du modèle wallon actuel. Force est de constater que le modèle allemand ne semble pas plus facile à comprendre de prime abord. Nous verrons par la suite qu'il n'en est rien.

La réussite de ce modèle résulte de la mise en place d'un comité exécutif qui gère de main de maître la complexité et l'hétérogénéité des instituts pour en faire une force.

Le Fraunhofer a été créé progressivement selon une logique et une stratégie bien établie. Pour résumer, nous pouvons dire que le schéma suivi est constitué de trois étapes principales.

Il s'agit tout d'abord, de bien connaître l'objet de l'organisation. Ensuite, il faut définir la mission qui nous permet de bien garder à l'esprit les raisons de l'existence de

¹⁹ Rémi Barré *Management de la recherche, Enjeux et perspectives* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007

l'organisation. Une fois la mission définie, il reste maintenant à discuter des objectifs à atteindre.

II.1.B.a.ii Missions et fonctionnement

Quelles sont les missions des Fraunhofer ? Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction, le monde de la recherche s'est transformé. Aujourd'hui les activités de recherche ne sont plus centralisées dans des laboratoires classiques avec des chercheurs fixés sur leurs propres activités. La recherche se joue aujourd'hui dans les réseaux et les associations régionales, nationales, voire internationales. Le Fraunhofer a su suivre ces évolutions et s'adapter rapidement pour définir ses missions. « La Fraunhofer-Gesellschaft est chargée de la recherche appliquée et de sa promotion dans un contexte international. Celle-ci est d'utilité directe aux entreprises publiques et privées ». « Elle bénéficie également à la société dans son ensemble. » ; « elle se résume en trois objectifs : la réalisation de recherche d'excellente qualité, la transformation efficace de résultats en applications et la formation de chercheurs qualifiés. » (Rémi Barré, 2007).

Donc, si nous devons résumer, nous pourrions dire que les instituts Fraunhofer présentent de nombreux stakeholders pour lesquels ils doivent proposer des services de qualité. Ces stakeholders sont caractéristiques des centres de recherche publics ou semi-publics. Nous y retrouvons les industriels qui ont d'énormes besoins en matière d'innovation, les autorités publiques qui peuvent financer une partie des activités ou qui font de la recherche une stratégie politique (le développement durable est un bel exemple en Wallonie), la communauté scientifique puisque les instituts doivent proposer des recherches qui atteignent l'excellence et enfin, le personnel qui doit être motivé (cadre de travail stimulant, sécurité de l'emploi, possibilité d'évolution,...).

Si nous nous attardons maintenant sur leur mode de fonctionnement, les instituts Fraunhofer, même si ceux-ci sont regroupés au sein d'une organisation, conservent leur propre identité culturelle. Chaque entité conserve également sa propre autonomie en matière de planification stratégique « chacun des instituts Fraunhofer est responsable de sa propre situation économique et de son positionnement scientifique²⁰ » (Rémi Barré, 2007).

²⁰ Belhau Lothar, « 4. Le management stratégique d'un organisme de recherche contractuel : le modèle de l'Institut Fraunhofer », in Rémi Barré *Management de la recherche* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007 p. 67-68

Cette conservation de l'autonomie caractérise également la construction de l'association de centres de recherche que nous étudions ici.

Pourquoi cette autonomie à tout prix ? Tout simplement parce que chaque institut est le plus à même de déterminer les besoins du marché (des industriels) avec qui il possède des liens directs.

Néanmoins, même si ces instituts bénéficient d'une certaine autonomie pour mettre en place une stratégie en adéquation avec leurs compétences et les besoins de leurs clients, certaines activités communes sont quand même centralisées et sont gérées par l'alliance elle-même. Il s'agit par exemple des activités marketing qui se doivent d'être cohérentes et homogènes pour chaque institut. En fait, on peut définir que l'alliance Fraunhofer dispose de processus permettant de gérer le développement stratégique de l'alliance en corrélation avec les stratégies propres de chaque entité.

Ces processus ont une raison d'être importante. Même si les instituts sont autonomes ceux-ci se doivent de préserver la qualité des actions de l'organisation. C'est la raison pour laquelle l'autorité centrale de l'organisation met en place ce genre de mécanisme.

En résumé, la planification stratégique se réalise en trois étapes. La Fraunhofer-Gesellschaft définit une ligne de conduite stratégique générale. Ensuite les différents instituts mettent en place leur propre stratégie sur base de la stratégie générale. La troisième étape a été la création d'un niveau de communication intermédiaire pour assurer la cohésion des actions de plusieurs instituts possédant des thématiques communes ou très proches. Ce niveau intermédiaire est donc composé de regroupements d'instituts au sein de structures nommées Alliances Fraunhofer. Nous pourrions définir ces alliances comme des groupes de travail.

Si nous devons résumer en quelques mots le fonctionnement de la Fraunhofer-Gesellschaft, nous pourrions dire qu'il s'agit d'une association d'instituts répartis sur l'ensemble du territoire allemand. Cette répartition est gérée en fonction des besoins technologiques des différentes régions et représente une volonté politique du pays. La Fraunhofer-Gesellschaft répond donc à une stratégie nationale de développement de la recherche.

Pour parvenir au niveau d'excellence souhaité, la direction de la Fraunhofer-Gesellschaft a mis en place une organisation basée sur des processus normalisés imposés à chaque institut. Cette notion d'excellence se retrouve, non seulement dans les projets de

recherche sur lesquels les instituts travaillent, mais également dans leurs contrats bilatéraux avec des industriels, ainsi que dans la gestion et la formation du personnel, le transfert vers l'industrie en accompagnant les membres du personnel qui souhaitent valoriser à l'extérieur le savoir-faire acquis dans l'organisation.

Pour garantir l'excellence de la recherche et son pouvoir d'innovation, les instituts doivent veiller à garantir le bon équilibre entre la recherche de pointe et les services proposés aux industriels. Sans recherche de pointe, il sera impossible à long terme de pouvoir continuer à proposer des services de qualité.

Pour s'assurer la présence en son sein des meilleurs chercheurs et scientifiques, la Fraunhofer-Gesellschaft a mis sur pied une étroite collaboration avec les Universités. Cette coopération lui procure également d'autres avantages comme l'accès à la recherche fondamentale, à certains équipements exceptionnels et la possibilité d'offrir à son personnel des formations complémentaires de pointe.

Enfin, nous pouvons également rappeler l'objectif de la Fraunhofer-Gesellschaft qui est de rayonner au niveau européen et international en créant des réseaux très développés avec d'autres entités de recherche européennes et en participant activement aux programmes de recherche financés par l'Europe.

II.1.B.a.iii Financement

Le financement de la Fraunhofer-Gesellschaft est assuré pour un tiers par un fonds structurel public. Le second tiers provient de contrats de recherche publics et enfin, le dernier tiers est issu de contrats de recherche avec des industriels.

Les fonds structurels proviennent de l'Etat mais également des länders dans lesquels se situent les différents instituts. Une compétition interne entre les instituts est prévue pour déterminer les thèmes de recherche (3 ans maximum). Le système est basé sur le principe un € privé pour un € public au niveau de chaque institut. Plus le volume de contrats privés augmente plus le financement public récurrent augmente.

Une partie des revenus des Fraunhofer provient de l'exploitation des droits liés aux brevets déposés par les Instituts.

II.1.B.b Les instituts Carnot

II.1.B.b.i Généralités

Les instituts Carnot ont été créés en France en 2006. Il y a aujourd'hui 34 instituts répartis sur le territoire français ce qui représente en tout 19.000 équivalents temps plein pour un budget consolidé de 2.000 millions d'Euros²¹. Là aussi, nous sommes très loin des 900 équivalents temps plein des centres de recherche en Wallonie et des 85 millions d'Euros de chiffre de recettes.

Ce réseau d'instituts se présente sous un statut d'association sans but lucratif. Lorsque nous nous intéressons au fonctionnement de ce réseau, il est important de constater que chaque institut le constituant conserve ses propres statuts et son autonomie d'action. L'association des instituts Carnot (AiCarnot) prend en charge l'animation du réseau. Pour ce faire, elle mène par exemple, des actions de communication, des actions de développement de synergies entre les instituts, ...

Afin de garantir le bon fonctionnement et la cohésion du réseau une charte de fonctionnement, la charte Carnot, a été créée. Celle-ci permet de garantir la qualité des prestations réalisées et de garantir l'ensemble des attentes des partenaires économiques. De plus, cette charte explique également comment sont mutualisés les moyens, comment fonctionne la gouvernance, etc.

II.1.B.b.ii Missions et activités

La mission principale des instituts Carnot est de favoriser la recherche partenariale, c'est-à-dire que chaque institut doit mettre la recherche pour les industriels au cœur de sa stratégie.

En outre, les recherches proposées doivent être au service de l'innovation pour :

- Répondre aux besoins des industriels (transferts de technologies acquises)
- Anticiper les futurs besoins sociétaux et les besoins du marché (utiliser l'excellence scientifique et technique pour développer les technologies de demain).

Pour répondre à ces objectifs, les instituts Carnot ont articulé leurs activités autour de cinq grands axes²² :

- « Favoriser les rencontres avec les entreprises » (organisation de salons et de rendez-vous d'affaire)
- « Développer la lisibilité du réseau », notamment au travers de la création des quatre alliances Carnot (TIC, micro et nano technologies (TOC-MNT), Mécanique,

²¹ <http://www.instituts-carnot.eu>

²² <http://www.instituts-carnot.eu>

matériaux et procédés (Méca.Maté&Pro), Transport terrestre et Construction durable)

- « Renforcer le fonctionnement en réseau et les synergies inter-Carnot » (charte Carnot et partage des mêmes valeurs)
- « Soutenir une démarche d'amélioration continue de la professionnalisation » (charte de propriété intellectuelle des instituts Carnot)
- « Développer la visibilité du réseau en France et à l'international » (politique de communication et réseautage).

II.1.B.b.iii Financement

Si nous nous intéressons maintenant au financement de ces instituts, il est intéressant de constater que sur les 2.000 millions d'Euros de budget consolidé, 800 millions sont issus de contrats avec des industriels, ce qui représente plus de 50% de financement privé. Ce chiffre d'affaires privé correspond à un volume annuel de 7.800 contrats.

« Le budget de l'AiCarnot (1472 k€ prévus pour 2012) est constitué de la cotisation des instituts Carnot ainsi que des soutiens financiers, en proportion croissante, affectés à des opérations et des actions identifiées (international, Rendez-vous Carnot, ...) issues des ministères, de collectivités territoriales et de partenaires impliqués dans la promotion de la recherche et de l'innovation » (<http://www.instituts-carnot.eu/fr/node/7>).

II.1.B.c Le VTT

II.1.B.c.i Généralités

Le VTT (Technical Research Centre of Finland) a été créé en 1942. Il s'agit également d'une association sans but lucratif. Il dépend du ministère du commerce et de l'industrie finlandais. Le VTT est une association qui comporte 2.818 collaborateurs²³ pour un chiffre d'affaires annuel de 278 M€ en 2011.

La particularité de VTT est que, même si cette association dépend de ministères finlandais, elle dispose également de bureaux à l'étranger. On retrouve des bureaux à Bruxelles, aux USA, en Asie (Chine, Japon, Corée) et en Russie. Le VTT possède également trois filiales, VTT Expert Services, VTT Ventures et VTT International.

II.1.B.c.ii Missions et activités

²³ <http://www.digipaper.fi/vtt/79198/> et www.vtt.fi

Comme pour les autres associations européennes, les objectifs du VTT sont l'innovation, la recherche et développement pour accroître la compétitivité des industriels finlandais et ce, dans de nombreux secteurs d'activités. Il s'agit, comme pour les Fraunhofer de réaliser de la recherche appliquée pour accompagner les industriels à toutes les étapes de leur processus d'innovation et d'accroître la compétitivité internationale.

Les activités développées par le VTT peuvent être classées dans trois catégories distinctes. Tout d'abord, les activités commerciales (demandes émanant directement des entreprises), les projets cofinancés et enfin les projets financés sur fonds propres. Les activités d'expertise, de tests, de certification de produits, de calibration et d'inspections sont reprises dans le fonctionnement de VTT Expert Services. VTT Ventures s'occupe quant à lui des spin-offs dans lesquelles le VTT est directement impliqué.

Les activités sont réparties dans sept départements définis comme prioritaires par le gouvernement²⁴ :

- les Technologies de l'information et de la communication
- les matériaux et procédés industriels
- le transport et la logistique
- la biotechnologie, l'agroalimentaire et le pharmaceutique
- le papier, la chimie et l'environnement
- la construction et l'infrastructure
- l'énergie.

Depuis 2006, l'accent est mis sur l'accélération du transfert de connaissance pour favoriser la transformation des recherches en produits ou services.

II.1.B.c.iii Financements

Le financement du VTT est assuré par trois flux différents. En effet, sur les 278 M€ de chiffre d'affaires consolidé en 2011, 79 M€ proviennent directement de contrats avec des industriels (soit 28%), 86 M€ sont issus de fonds structuraux gouvernementaux (soit 31%) et enfin, 113 M€ venant de fonds publics (soit 41%).

II.1.B.d Le TNO

II.1.B.d.i Généralités et organisation

²⁴ <http://www.vtt.fi/>

Le TNO (Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek) a été créé par le gouvernement des Pays-Bas en 1930.²⁵ La création de cet organisme de recherche résulte d'une stratégie politique. Cette stratégie se base sur le fait que la Recherche et Développement pourrait être un outil de développement économique. Pourquoi un outil de développement, tout simplement, car en apportant aux industriels la recherche appliquée et le soutien technique dont ils ont besoin, cela permettrait de stimuler l'activité économique du pays.

Au moment de la création du TNO, la recherche était principalement universitaire. Celle-ci était de très bonne qualité mais demeurait assez éloignée des besoins immédiats des industriels. C'est donc pour palier à ces besoins du marché et contribuer au développement économique du pays que le TNO a été créé avec comme support juridique le TNO Act de 1930.

Initialement, le TNO a été divisé en quatre organismes qui fonctionnaient de façon quasi autonome. Toutefois un organisme de gestion central a également été créé pour assurer la cohésion de l'ensemble. Les quatre organismes correspondaient aux quatre domaines de recherche suivant, l'industrie, le militaire, l'alimentaire et le sanitaire.

Etant donné que le monde dans lequel nous vivons évolue constamment, le modèle initial du TNO a lui aussi évolué depuis 1930. A la fin des années septante, le mode de fonctionnement quasi autonome des quatre organismes a montré ses limites. Il a été mis en avant un besoin de regroupement avec à sa tête, une seule direction stratégique et opérationnelle. Le but de cette ré-orientation de l'organisation avait pour principal objectif de garantir le développement du TNO en lui donnant une orientation marché. Cette modification a vu le jour au travers du nouveau TNO Act de 1985. A l'instar de 1^{er} TNO Act, celui-ci a été fait en phase avec la politique du gouvernement des Pays-Bas. Ce nouveau TNO Act a donc formalisé le regroupement des quatre organismes en un seul et unique dirigé par un seul comité directeur.

Aujourd'hui, le TNO est constitué de 24 entités situées au Pays-Bas et dispose également de bureaux en Belgique, au Japon et au Canada. Dans le cadre de ses collaborations avec les Universités le TNO a développé 30²⁶ centres de connaissances conjointement avec celles-ci dans l'optique de développer des connaissances dans des

²⁵ Rémi Barré *Management de la recherche, Enjeux et perspectives* ; p56 – 66 ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007

²⁶ www.tno.nl

domaines définies. Ces connaissances seront ensuite diffusées vers les industriels pour accroître leur compétitivité et contribuer toujours davantage au développement économique du pays.

Une caractéristique importante de ce modèle et de cet acte est l'indépendance du TNO vis-à-vis du gouvernement même si ces deux parties entretiennent des liens très étroits. En effet, tant le comité de supervision que le comité directeur du TNO sont nommés par le gouvernement. De plus, des financements nationaux sont apportés au TNO afin que celui-ci puisse développer de nouvelles technologies qui pourront ensuite être transférées vers les industriels. Enfin, le TNO doit fournir obligatoirement tous les quatre ans un plan stratégique de développement et rendre compte tous les ans des résultats au gouvernement.

Toujours dans un souci d'évolution en phase avec celle du marché et de l'économie, le TNO a subi une nouvelle transformation de son organisation dans la première moitié des années nonante. La principale modification résulte dans la prise en charge, par le comité directeur, de la transformation du TNO en un « organisme moderne de recherche sous contrat ²⁷ » (Rémi Barré, 2007).

Pourquoi cette mutation ? Toujours dans un souci de garantir les intérêts du développement économique des Pays-Bas. En effet, cet engagement du comité directeur a été considéré comme la meilleure marche à suivre pour garantir que les activités de recherche du TNO se transforment en applications pratiques pour les clients. Pour y parvenir, il a été décidé de mettre en place un modèle où les clients paieraient la totalité des coûts de fonctionnement des activités de recherche. De ce fait, les activités proposées par le TNO seraient forcément efficaces et économiquement viables.

La dernière phase de son évolution (il s'agit ici de son mode de fonctionnement actuel), a conduit à une réorganisation complète. Celle-ci s'est caractérisée par l'abandon et/ou le transfert de la recherche fondamentale vers les Universités, car le TNO doit avant tout proposer des solutions applicables par les industriels. Ensuite, une opération de concentration des activités et de réduction du personnel a été engagée. Pour donner un ordre de grandeur, le nombre d'employés est passé de 5200 à 4200 en 1994. La concentration a eu pour principal effet de remplacer la structure en divisions par une organisation avec quinze grands instituts sous la responsabilité d'un comité directeur.

²⁷ Rémi Barré *Management de la recherche, Enjeux et perspectives* ; p56 – 66 ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007

C'est de cette manière que le TNO est devenu un organisme de recherche moderne. Cette notion de modernité a également été appliquée à la culture de l'entreprise. À ce niveau-là également, un grand changement a été apporté. Aujourd'hui, les compétences scientifiques et techniques ne sont plus suffisantes et les membres du personnel ont dû adopter une approche plus orientée marché afin de pouvoir proposer des solutions efficaces et pratiques à leurs clients.

Pour conclure, nous pouvons dire que la structure actuelle du TNO correspond aux besoins actuels du marché. Cette cohérence a été rendue possible suite aux modifications régulières de la structure de l'organisation pour faire face aux évolutions du monde dans lequel nous vivons. Les Pays-Bas ont compris très tôt que la R&D est un vecteur de développement économique et que celle-ci doit donc, non seulement être en phase avec les besoins des industriels, mais également facilement transférable vers eux.

C'est pourquoi, même si le TNO est indépendant, celui-ci reste étroitement lié au gouvernement qui nomme son comité directeur. Ce comité directeur assume la gestion et la cohérence de la stratégie commerciale et technologique du TNO. Charge à chaque entité d'assurer ensuite la mise en place de cette stratégie.

En résumé, le TNO est donc, une structure indépendante, mais de droit public qui regroupe plus de 4400 collaborateurs pour un budget de fonctionnement annuel de 576 M€.

II.1.B.d.ii Missions et activités

Comme dans la plupart des exemples mentionnés précédemment, la mission principale du TNO est de faire de la recherche appliquée pour favoriser l'innovation dans les entreprises.

La réforme du TNO dont nous avons parlé dans le paragraphe précédent a fixé le nouvel objectif principal qui est « servir l'intérêt public et les intérêts spécifiques de la société par la contribution effective de la recherche technique et scientifique appliquée et par la recherche scientifique et sociale associée ainsi que par d'autres recherches appliquées²⁸ » (Article 4 du TNO Act, 1984). Comme nous pouvons le voir au travers de cet article, la R&D est bel est bien considérée comme un outil primordial de développement économique du pays. Cette importance requiert donc une capacité

²⁸ Article 4 du TNO Act de 1984.

d'évolution permanente du TNO pour garantir ce développement. Pour satisfaire cet objectif principal, le TNO devra remplir les missions suivantes :

- Mettre en place une recherche appliquée à la demande des clients
- Diffuser les résultats des recherches aux utilisateurs potentiels (transfert de know-how)
- Coopérer avec d'autres organismes de recherche
- Participer à la coordination de la recherche appliquée au Pays-Bas et à l'international

Pour en terminer, le TNO regroupe aujourd'hui trois activités principales :

- L'exploitation des connaissances
- L'application des connaissances
- Le développement des connaissances

L'exploitation est une activité dédiée à l'utilisation de connaissances lorsque celles-ci ne sont pas exploitées. Ici, le but est de créer une activité économiquement rentable au travers de concessions de licences par exemple.

L'application des connaissances réside dans la réalisation de recherches appliquées ou de prestations de service sous forme contractuelle pour des clients privés.

Enfin, l'activité développement des connaissances permet de garantir les activités futures du TNO en développant de nouvelles connaissances qui pourront ensuite être transférées vers les industriels. Ces connaissances peuvent être soit fondamentales en coopération avec les Universités soit appliquées lorsque celles-ci sont développées directement pour les utilisateurs finaux.

II.1.B.d.iii Financements

Sur le budget de 576 M€, 203 M€ proviennent de financement public (soit 35%), 287 M€ de contrats avec des industriels (soit 50%) et 86 M€ proviennent des droits de propriétés intellectuelles et des participations dans des entreprises (soit 15%).

Il en résulte que les financements gouvernementaux sont désormais réservés aux programmes de recherche nécessaires au développement du savoir-faire du TNO (il faut rester à la pointe pour proposer des solutions innovantes aux industriels). En résumé, l'argent public ne peut être utilisé que pour permettre le développement d'innovations qui n'auraient pas pu voir le jour sans cette aide financière.

II.1.B.e Swerea en Suède

II.1.B.e.i Généralités

Le Swerea situé en Suède regroupe 5 centres de recherche spécialisés dans des domaines d'activités différents²⁹. Swerea est une société (sans but lucratif) mixte. En effet, cette association est détenue en partie par les pouvoirs publics 47% et par les industries 53%. Swerea disposait en 2010 de 485 employés³⁰.

Son chiffre d'affaires annuel s'élève à 50 M€. Tout comme la Fraunhofer Gesellschaft, le Swerea entretient des collaborations très étroites avec les Universités et les Hautes Ecoles ce qui leur permet de former un réseau cohérent pour atteindre les objectifs de développement économique souhaités par le gouvernement suédois.

Si nous nous intéressons un peu au mode de fonctionnement de Swerea, il est important de constater que les cinq filiales ont leur propre conseil d'administration. Néanmoins, chaque filiale est contrôlée par Swerea AB pour assurer la cohésion du groupe et planifier la stratégie.

Aujourd'hui, plus de 600 entreprises sont membres de Swerea. Il est important de remarquer que ces entreprises ne sont pas uniquement suédoises.

II.1.B.e.ii Missions et fonctionnement

La principale mission de Swerea est d'augmenter la capacité de l'économie suédoise en matière de compétitivité et d'innovation. C'est-à-dire qu'elle doit faire en sorte d'acquérir les compétences technologiques et scientifiques dont les industriels ont besoin et assurer le transfert afin de pouvoir développer les activités de ses membres et de ses clients.

A l'instar des autres associations que nous avons étudiées, le Swerea ambitionne également de devenir un centre de recherche de classe mondiale.

Comme nous l'avons cité plus haut, Swerea doit accroître les performances des industriels et doper l'économie suédoise. Pour y parvenir, les activités de Swerea s'orientent exclusivement vers la recherche appliquée, la formation et les prestations de service (tests, analyses, ...).

²⁹ www.swerea.se

³⁰ Rapport annuel Swerea 2010

Les domaines couverts par leurs activités sont : l'électronique, l'énergie et l'environnement, les matériaux, la modélisation et la simulation, le développement de produits, de procédés de fabrication et de technologies de production.

II.1.B.e.iii Financement

Swerea présente un chiffre d'affaires annuel consolidé de l'ordre de 50 M€. Si nous nous intéressons à la structuration de ce montant, nous pouvons voir qu'il est composé de 33% de programmes long terme financés par les pouvoirs publics suédois, de 15% de financements issus des projets européens, de 34% de financements industriels et de 18% de projets financés par les membres de Swerea.

II.1.C Conclusions

A l'aide de cette revue de littérature, nous avons pu nous rendre compte qu'il existe de nombreuses autres structures (réseaux, associations, alliances, ...) dédiées à la R&D en Europe. Nous avons également pu constater que cette évolution vers ce genre de structure est avant tout une réponse aux modifications de l'environnement. Par conséquent, aujourd'hui, il est quasiment inévitable pour des centres de recherche de petites tailles de survivre seuls dans un modèle de mondialisation. A l'analyse des différents exemples nous avons constaté que dans certains modèles comme celui des Fraunhofer, chaque entité conserve son autonomie de gestion comme c'est le cas dans l'association que nous étudions ici. Néanmoins, force est de constater que des processus communs comme le marketing et la stratégie ont été initiés afin de permettre à ces instituts de pouvoir agir de façon efficace et surtout de manière non concurrentielle.

Cela conforte notre position qui est de penser qu'EMRA doit établir un plan stratégique et mettre sur pied une politique de communication efficace afin de pouvoir répondre aux défis à venir et se confronter aux autres grandes structures de recherche européennes comme les Fraunhofer et les TNO par exemple.

C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans le chapitre suivant. Sur base des données que nous avons recueillies, nous allons réaliser une analyse stratégique (SWOT) qui nous permettra d'élaborer la future stratégie d'EMRA.

III. RÉCOLTE DE DONNÉES ET ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN STRATÉGIQUE

III.1. Récolte des données secondaires et primaires

Dans la première phase de notre étude, nous avons récolté un ensemble de données secondaires pour nous permettre de réaliser notre propre analyse SWOT complétée par une analyse du marché (via la méthode des cinq forces de Porter).

Dans un premier temps, nous avons rencontré les quatre responsables des quatre entités d'EMRA afin de recueillir l'ensemble des informations nécessaires à notre future analyse (business plan, plan stratégique à trois ou cinq ans, charte de fonctionnement³¹, ...).

Notre première constatation a été que les quatre entités ne fonctionnent pas de manière équivalente en ce qui concerne l'élaboration des plans stratégiques. Certaines rédigent régulièrement des documents de façon très formalisée et les utilisent comme tableaux de bords et d'autres, travaillent de façon plus libre et ouverte en relation directe avec leur conseil d'administration.

La priorité de nos travaux sera donc de proposer une méthodologie qui satisfait l'ensemble des acteurs et qui soit facilement transposable à l'ensemble des centres qui constitue cette alliance forte.

Dans un second temps, nous avons recherché dans la littérature les différents documents qui pourraient étayer nos analyses et nos hypothèses. Nous avons recherché des informations sur le marché afin de pouvoir déterminer les menaces et les opportunités auxquelles EMRA devra faire face dans son développement. Nous avons également rassemblé, des informations relatives aux clients actuels et potentiels d'EMRA, des données sur l'influence des fournisseurs et sur l'influence de l'environnement dans lequel EMRA évoluera. Toutes ces informations sont regroupées dans ce que nous appellerons notre analyse externe d'EMRA.

Enfin, la dernière partie de nos recherches, nous a conduits à la récolte de données sur les forces et faiblesses de l'organisation mais également à la détermination de ses avantages concurrentiels durables. Il s'agit ici de notre analyse interne.

³¹ Charte de fonctionnement d'EMRA.

A l'aide des différents documents rassemblés, des discussions et de notre recherche bibliographique, nous allons maintenant réaliser notre analyse SWOT qui sera complétée par la suite par une analyse du marché en utilisant les cinq forces de Porter.

III.2. Analyse des données

III.2.AL'analyse externe

III.2.A.a Les opportunités

Les quatre entités constituant EMRA opèrent dans le secteur des services et plus particulièrement dans le secteur de la recherche appliquée. Ils ont pour vocation principale de répondre efficacement aux besoins de leurs clients et partenaires et de solutionner avec eux toute problématique en lien avec les thématiques suivantes : l'environnement, les matériaux et les procédés. Ces trois thématiques ont d'ailleurs été définies par le comité exécutif comme les trois axes stratégiques d'EMRA.

EMRA a été fondée pour percer et se développer dans un marché bien précis. Il s'agit du marché de l'innovation en Wallonie et en Europe. En effet, un des objectifs premiers d'EMRA est d'être une entité rayonnante au niveau international. Pourquoi cet objectif ambitieux ? Et bien, comme nous l'avons déjà introduit précédemment, l'innovation est au cœur de toutes les stratégies régionales, nationales et européennes. L'exemple le plus concret est certainement le traité de Lisbonne, traité dans lequel les pays de l'Union européenne s'engagent à consacrer 3% de leur PIB à la recherche et l'innovation d'ici 2020³². Il a été précisé que ces 3 % devront se répartir de la façon suivante « 1 % de financement public et 2 % d'investissements du secteur privé » (www.europa.eu). L'avantage évident pour la Wallonie réside bien évidemment dans le fait que son PIB est faible par rapport à d'autres régions européennes. De ce fait, il devrait être plus facile pour celle-ci d'atteindre des ratios plus élevés. D'ailleurs, aujourd'hui, le ratio pour la Wallonie est de 2,1 % alors que le ratio de la Belgique n'est qu'à 1,9 % et le ratio moyen en Europe de 1,93 %.³³ Néanmoins le volume des dépenses moyennes wallonnes en R&D par habitant reste toutefois inférieur à celui de la Belgique avec 474 € contre 598 €. C'est dans ce cadre que la Commission européenne a fait de l'innovation la clef du changement économique. De ce traité de Lisbonne est née l'idée de l'Espace

³² www.europa.eu

³³ Dynamisme wallon - UWE - 226 > 08-09/2010 - **Spécial Recherche/Innovation**

Européen de la Recherche (ERA) qui est à la source des programmes cadres de financement de la Recherche.

La commission européenne souhaite impliquer au maximum les PME qui selon elle, peuvent et doivent devenir le moteur de l'activité économique européenne. Cet objectif clairement défini par l'Europe constitue à coup sûr une réelle opportunité à saisir pour EMRA. Dans ce cadre, la Wallonie présente une différence importante par rapport à d'autres régions de l'Europe. Cette singularité pourrait s'avérer être un avantage pour son développement économique et l'atteinte de ses objectifs. En effet, en Wallonie, la majorité des entreprises sont de petites tailles. Il s'avère que 99,5% des entreprises wallonnes sont en fait des PME.

D'ailleurs, il a été montré que les activités de R&D en Wallonie s'effectuaient majoritairement au sein des entreprises avec un taux de 77,5% en 2007 alors qu'il n'était que de 64,2% en Europe. Cette forte proportion de PME en Wallonie et ce besoin important en matière de R&D et d'innovation constitue une réelle opportunité pour EMRA qui devra puiser dans ce réservoir pour assurer son développement. Cela est d'autant plus vrai que les entreprises, en particulier les grandes (plus de 1.000 employés) financent une grande part de la R&D (67,2%). L'autre part importante provient des pouvoirs publics qui financent 22,1% de cette même R&D.

Une autre opportunité majeure réside dans le fait que le concept d'innovation est très présent dans les stratégies des politiciens en Wallonie et que, par conséquent, l'Etat finance une part importante de la R&D. Les autorités wallonnes ont d'ailleurs fait de la R&D un objectif prioritaire comme nous pouvons le lire dans le plan stratégique BE2020³⁴. A ce titre, celle-ci s'efforce depuis plusieurs années de développer ce concept en augmentant l'investissement public dans le domaine de la Recherche et Développement. Nous pouvons citer comme exemple le plan de stratégie recherche 2011 – 2015 qui a été présenté par le Ministre Jean-Marc Nollet à l'ensemble des acteurs de la recherche wallonne en janvier 2012³⁵.

Dans ce plan stratégique quinquennal, des points que nous avons déjà évoqués sont mis en avant comme la complexité du paysage de la recherche wallon qui comporte de nombreux organismes et, qui quelquefois rendent la recherche d'informations complexes pour les industriels. Ce constat constitue une opportunité évidente pour EMRA qui

³⁴ www.be2020.eu

³⁵ Revue Athena n°278, p10.

devance l'ensemble des acteurs de la recherche actuel en jouant, avant tout le monde, la carte de l'association et de la complémentarité.

Pour illustrer ces propos, un bel exemple est l'augmentation des crédits publics de la Région Wallonne en faveur de la Recherche et Développement qui sont passés de 184 millions d'euros en 2005 à 283 millions en 2009 soit un accroissement de 54%.

De plus, depuis quelques années, les entreprises wallonnes ont montré un grand intérêt pour les programmes de recherche. Afin d'accroître encore davantage cet intérêt, l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), à la demande du Gouvernement wallon, a mis en place le NCP-Wallonie³⁶ (National Contact Point pour la Wallonie) qui a pour mission d'accompagner les entreprises et les Centres de Recherche agréés qui souhaitent participer à ces programmes. Il y a donc tout intérêt pour EMRA de collaborer davantage avec le NCP afin d'accroître son réseau et de bénéficier d'une veille active en matière de programmes de financement de la recherche. La mise en place de structure permettant d'accroître son réseau au niveau européen est certainement un avantage important à saisir pour EMRA. Il existe également un autre réseau dans lequel EMRA devrait à terme apparaître. Il s'agit du réseau EEN³⁷ (Entreprise Europe Network). L'objectif principal de ce réseau est de créer un réseau européen de collaboration et de transfert de connaissances. Ce réseau s'adresse à la fois aux entreprises et aux entités de recherche qui souhaitent collaborer avec d'autres structures en dehors de leurs frontières.

Parallèlement à ces aspects plutôt orientés stratégie politique (Régionale, Nationale ou Européenne), il existe d'autres facteurs sur lesquels EMRA n'a pas d'influence, mais dont l'association devra tenir compte pour assurer sa croissance. Tout d'abord, il y a le phénomène de la mondialisation qui donne aujourd'hui accès à de nouveaux marchés. Les industriels n'hésitent plus aujourd'hui à aller chercher très loin les compétences scientifiques ou technologiques nécessaires à leur développement. EMRA devra donc veiller à assurer sa visibilité au niveau international que ce soit par ses outils de communication (site web, ...) ou par la qualité de ses publications scientifiques. Cette mondialisation évidente aujourd'hui pourrait également être le fruit d'une autre opportunité. En effet, force est de constater qu'aujourd'hui, les filières scientifiques sont déficitaires en Belgique. Cette ouverture à l'international pourrait être le moyen de garantir à EMRA d'avoir en son sein suffisamment de scientifiques de haut niveau. Face à cette

³⁶ www.ncpwallonie.be

³⁷ www.entreprise-europe-network.ec.europa.eu

menace quant aux nombres de futurs diplômés en sciences, une opportunité serait d'établir des liens plus formels avec les Universités wallonnes. Ces collaborations permettraient, non seulement d'assurer à EMRA de bénéficier des meilleurs diplômés avant que ceux-ci soient recrutés par des industriels mais également d'assurer une formation continue de son personnel. Si l'on s'intéresse au niveau de formation continuée en Wallonie, celui-ci est inférieur à celui de l'Europe. Il s'agit donc selon nous d'une opportunité à saisir pour EMRA. Cela lui permettra de ne pas être (ou un peu moins) impacté par la raréfaction des jeunes diplômés et de conserver des employés grâce à la formation continue (même s'il existe un risque de voir les personnes formées partir suite à leur formation).

Une autre opportunité pour EMRA réside dans le fait que les thématiques de l'environnement et du développement durable sont aujourd'hui très porteuses. On voit d'ailleurs apparaître de plus en plus ces thématiques dans l'ensemble des stratégies politiques et de la recherche. D'ailleurs, ils apparaissent clairement dans le plan 2011-2015 du Vice-Président Jean-Marc Nollet et dans le PNR 2012 (Plan National de Réforme). Cette tendance actuelle s'est traduite par la création du plan Marshall 2.vert au sein duquel 125 millions d'euros ont été consacrés aux projets R&D des pôles de compétitivité en 2011 (6^e et 7^e appel à projets). Le 8^e appel est en cours de préparation.

Enfin, en parallèle avec les deux thématiques précédentes, un autre facteur pourrait jouer en faveur d'EMRA. Il s'agit de l'augmentation du coût des matières premières. Dans la situation économique actuelle, le prix de matières premières n'a de cesse d'augmenter. Cette augmentation des coûts entraîne inévitablement un intérêt croissant pour le recyclage et la valorisation des sous-produits industriels, car ces matières deviennent de fait attractives financièrement. Étant donné que le recyclage et la valorisation figurent dans les axes stratégiques d'EMRA, il s'agit là d'une réelle opportunité à saisir. Cela est d'autant plus vrai que les normes en vigueur au niveau européen sur les déchets sont de plus en plus contraignantes et devraient donc inciter les industriels à se tourner vers EMRA pour résoudre leurs problèmes, que ce soit au niveau du recyclage ou de la modification de leurs procédés (pour diminuer la production de sous-produits et réduire l'impact environnemental). Toutefois, une hausse du prix du pétrole (et des produits dérivés) n'est absolument pas profitable à EMRA car celle-ci pénalise directement les clients qui ont des coûts énergétiques importants. Par contre, cela devrait inciter davantage les industriels du secteur de la plasturgie à tenter de recycler leurs résidus de production.

Un autre facteur important, toujours lié aux matières premières, serait la raréfaction de certaines d'entre-elles. Un bel exemple serait celui des terres rares qui font l'objet actuellement de nombreuses recherches. EMRA pourra utiliser ses compétences dans le domaine du traitement et de l'intensification des procédés pour devenir un acteur mondialement reconnu.

Quoi qu'il en soit, les opportunités liées aux matières premières pourraient très bien devenir des menaces en fonction de l'évolution de l'économie mondiale. C'est ce que nous illustrerons dans le paragraphe suivant.

III.2.A.b Les menaces

Après avoir étudié les différentes opportunités qu'EMRA pourrait saisir, nous allons maintenant nous intéresser à l'ensemble des facteurs constituant des menaces potentielles.

Le premier facteur qui vient inévitablement à l'esprit est la crise économique qui sévit encore actuellement. En effet, les activités d'EMRA sont directement influencées par les résultats des entreprises « clientes ». En effet, même si pour beaucoup d'entre-elles, un investissement en R&D aurait pour conséquence d'être plus compétitives sur un marché mondialisé, leur première réaction en cas de crise économique, est d'effectuer des coupes budgétaires et notamment dans leurs projets de recherche.

Si nous nous intéressons maintenant au secteur public, la principale menace provient de l'échéance très proche du programme de financement convergence 2007-2013. Dans ce cadre, les fonds de financement européen de développement régional FEDER ont financé un vaste programme de projets de recherche afin de réduire l'écart entre les niveaux de développement des régions européennes et de rattraper le retard des régions les moins favorisées comme la Wallonie. EMRA bénéficie actuellement de plusieurs portefeuilles de projets financés par ce programme, ce qui représente un budget de plusieurs millions d'Euros et permet à EMRA de financer plus de trente personnes à temps plein. On imagine aisément au combien la fin de ce programme présente une menace au sujet de laquelle EMRA doit absolument se préparer.

Comme nous venons de le voir, le secteur public va devenir un axe prioritaire pour EMRA. Le fait que les politiques européennes et surtout régionales soient clairement orientées vers le développement des activités de R&D et l'innovation pour contrebalancer les méfaits de la crise économique constituent, comme nous l'avons montré

précédemment, une opportunité. Néanmoins, celle-ci peut également constituer une menace, car la tendance pourrait tout à fait s'inverser en cas de changement de gouvernement par exemple. Auparavant les financements publics étaient souvent attribués soit aux Universités, soit au CRA. Le fait est qu'aujourd'hui, les Universités peuvent se positionner sur des appels à projets autrefois réservés aux CRA. Cela pourrait être une saine concurrence, mais il n'en est rien, car les Universités bénéficient souvent d'une subvention à 100% alors que les CRA doivent assumer 25% du financement via leurs fonds propres.

Nous avons mentionné dans le paragraphe précédent la complexité du paysage de la recherche en Wallonie comme étant une opportunité. Cette complexité pourrait également devenir une menace pour EMRA. En effet, pour les autorités wallonnes, le nombre d'acteurs différents est préjudiciable à l'efficacité. Dès lors, il a été envisagé par la Région Wallonne de fusionner³⁸ les différents CRA dans des instituts pilotés par des comités scientifiques indépendants. Ce projet préconisé par le Ministre Jean-Marc Nollet aurait pour principales conséquences d'entraîner une perte d'autonomie des CRA ainsi qu'un manque de flexibilité et de réactivité qui font aujourd'hui la force de ces structures. La solution proposée par les CRA constituant EMRA semble être une très bonne alternative. Néanmoins, si une solution telle que celle envisagée par la Région Wallonne venait à se concrétiser, celle-ci pourrait être très dommageable pour EMRA même si cette association possède déjà une certaine avance dans le domaine.

Une autre menace pèse sur EMRA mais également sur le secteur de la recherche et de l'innovation en général. Il s'agit de la raréfaction des profils scientifiques. Il a été constaté une réelle insuffisance dans le renouvellement des ressources humaines disponibles pour la recherche³⁹. La proportion des étudiants en sciences demeure relativement faible par rapport aux autres filières. Il en est de même pour la proportion de formation continue qui reste inférieure à la moyenne européenne. Il est clair qu'il s'agit d'une menace importante à laquelle EMRA doit se préparer. En effet, si elle souhaite continuer à fournir des travaux de qualité et assurer sa croissance, cette association devra trouver les moyens d'attirer les meilleurs éléments.

³⁸

http://parlement.wallonie.be/content/print_container.php?print=quest_rep_voir.php&id_doc=35795&type=28

³⁹ Dynamisme wallon - UWE - 226 > 08-09/2010 - **Spécial Recherche/Innovation**

D'ailleurs même si nous avons présenté précédemment la mondialisation comme une opportunité à saisir en ce qui concerne le recrutement de scientifiques, elle pourrait également s'avérer être une menace si EMRA n'agit pas. Il semble évident que si EMRA n'arrive pas à attirer ou même à retenir les meilleurs éléments, d'autres entités de recherche étrangères ne se priveront pas de recruter les scientifiques qui font déjà défaut actuellement.

Lorsque nous parlons des autres entités de recherche, une autre menace nous vient à l'esprit. Il s'agit, à nos yeux, du manque de communication et de complémentarité des activités entre les Universités wallonnes et les CRA. Selon nous, la continuité entre recherche appliquée et recherche fondamentale n'est pas nette et pourrait s'avérer problématique. En effet, nous avons montré précédemment que les Universités et les CRA pouvaient devenir des concurrents potentiels lors des appels à projet financés par la Région wallonne et ce d'autant plus que les modalités de financement sont clairement à l'avantage des Universités. Selon nous EMRA aurait donc tout intérêt à s'associer davantage avec les Universités à l'instar des instituts Fraunhofer en Allemagne qui bénéficient à la fois des résultats de la recherche fondamentale universitaire, de certains équipements de pointe, mais également des meilleurs étudiants à la sortie des études ainsi que la possibilité de proposer des cursus de formations de pointes aux membres de leur personnel.

Nous avons terminé le paragraphe sur les opportunités par une réflexion sur les matières premières. Et bien nous terminerons cette section consacrée aux menaces par l'augmentation du coût du pétrole qui pourrait pénaliser EMRA ou plutôt certains de ses clients qui ont des coûts énergétiques importants comme dans le cas de société mettant en œuvre des procédés à base de traitement thermique. Par contre, comme nous l'avons cité plus tôt, ce serait également une opportunité pour les industriels qui recyclent les plastiques puisqu'il deviendrait dès lors plus rentable de traiter certains plastiques usagés.

III.2.BL'analyse interne

III.2.B.a Les forces

EMRA est comme nous l'avons vu précédemment une association de centres de recherches unique en Belgique qui fédère les forces vives de six centres afin de répondre aux grands défis économiques et sociétaux de la Wallonie dans une logique de développement durable. Cette fédération de ressources (humaines, matérielles, ...)

constitue sans conteste la principale force d'EMRA. Afin d'illustrer ces propos, il suffit de s'intéresser aux chiffres représentatifs d'EMRA. Ainsi, nous avons identifié qu'EMRA c'est :

- Plus de 260 collaborateurs, dont 160 chercheurs
- Du personnel hautement qualifié et pluridisciplinaire
- Plusieurs laboratoires de chimie minérale, chimie organique, physique ... avec de nombreux équipements de pointe
- Plus de 5.000 m² de halls permettant de réaliser des essais pilotes
- Un chiffre d'affaires consolidé de 22,5 Millions d'euros
- Plus de 4.000 contrats avec des industriels par an
- ...

Comme nous venons de le citer, l'association de ces centres est une force indéniable. La particularité des centres de recherche agréés est de demeurer très proche des industriels. Les centres, pris séparément doivent pouvoir répondre rapidement aux demandes des industriels. Ils ont donc développé depuis leur création des aptitudes qui leur permettent d'être très flexibles et extrêmement réactifs. Malgré la mise en place de l'association, ces aptitudes demeurent toujours une force majeure d'EMRA. Pour y parvenir, le comité exécutif d'EMRA a décidé de laisser aux centres qui constituent l'association forte leur autonomie de gestion afin de garantir aux clients des réponses rapides à leurs besoins, ce qui est le propre de la majorité des PME qui constituent la clientèle d'EMRA.

L'autre force d'EMRA a été la rédaction très rapide de la Charte de fonctionnement et du règlement d'ordre intérieur qui permettent d'établir dès le départ le bon mode de fonctionnement et ainsi d'éviter que la force d'EMRA devienne rapidement une faiblesse.

Une autre force, qui tient du hasard réside dans la proximité géographique de ses membres. Cette concentration fortuite des six centres dans le Hainaut permet de garantir une grande vitesse de réaction et des échanges fluides entre ceux-ci. Les membres du personnel d'EMRA peuvent se rencontrer relativement facilement et rapidement sans forcément avoir besoin de ressources technologiques modernes comme la téléconférence. En comparaison avec d'autres associations de recherche européennes, EMRA présente grâce à cette proximité une réelle force.

La complémentarité des domaines d'activités ainsi que des compétences en présence permet à EMRA d'offrir une approche globale et intégrée aux clients (industriels, PME, pouvoir public) pour des problématiques complexes exprimées par ceux-ci et ce, en leur

offrant une capacité de recherche de l'échelle laboratoire à la pré-industrialisation ou encore du matériau de synthèse au produit fini.

EMRA présente aussi un autre atout majeur, celui de posséder toute une panoplie d'équipements de pointe dont certains sont uniques en Wallonie. Cette grande diversité d'équipements constitue à coup sur une réelle force pour convaincre les industriels. Parallèlement à cet atout, EMRA dispose également d'un staff très compétent composé presque exclusivement de scientifiques de haut niveau. Ce savant mélange entre équipements de pointe et personnel de haut niveau permet à EMRA de mettre en avant la valeur ajoutée créée par son expertise d'interprétation.

Une des grandes forces d'EMRA est d'être constituée de centres de recherche agréés par la Région Wallonne. Cet agrément leur donne la possibilité d'être éligible lors des appels à projets de la Région Wallonne. Les projets obtenus au travers des appels à projet sont financés par des fonds publics. Néanmoins, ces projets ne sont souvent financés que partiellement. Pour atteindre un équilibre financier et participer à ces appels à projets, EMRA doit générer en parallèle des bénéfices via son chiffre d'affaires privé. Ce bénéfice va lui permettre d'investir dans ces programmes de recherche publics et ainsi garantir la part d'autofinancement exigée par les autorités publiques.

Au travers de ces projets de recherche publics, EMRA acquiert des compétences et un savoir-faire supplémentaire qui vont lui permettre de rester à la pointe de la technologie pour répondre aux futurs besoins des industriels. En répondant à ces besoins, les centres d'EMRA augmenteront de nouveau leur chiffre d'affaires privé qui leur permettra de répondre à de nouveaux appels à projets de recherche publics. Cette boucle logique est représentée à la figure ci-dessous.



Figure 2 : Schéma de croissance.

Cette boucle, si elle est bien maîtrisée, permet à EMRA d'assurer sa croissance. EMRA, c'est également un potentiel d'idées et d'innovations potentielles inspirées par près

de 260 collaborateurs. Cet atout majeur lui offre une capacité inégalée à mobiliser des fonds publics pour développer les connaissances et, pro-activement investir dans des technologies innovantes ou de rupture.

EMRA peut aussi se vanter de bénéficier d'une structure financière très stable. Tout membre de l'association doit présenter des comptes équilibrés pour intégrer l'alliance. Il s'agit d'ailleurs d'une des clauses de la Charte EMRA. Cela évite que des centres en mauvaise santé financière ne viennent s'intégrer dans EMRA juste pour bénéficier de l'aspect positif de la consolidation des comptes. C'est donc une réelle force pour EMRA que de n'avoir que des membres compétitifs et stables financièrement.

Une autre force d'EMRA est de pouvoir compter sur une imputation assurée d'un grand nombre de scientifiques jusque fin 2013. En effet, chaque centre dispose d'un portefeuille de projets suffisants pour garantir les activités de leurs équipes de scientifiques. En comparaison des entreprises privées, il s'agit d'une très belle marge de manœuvre. De plus, dans le cadre de l'association, il serait envisageable, en cas de problème dans un des centres, de donner la possibilité à des scientifiques d'aller prêter main-forte sur des projets d'autres centres.

Par le biais d'un effet d'échelle important, EMRA a la possibilité de mettre en place des outils plus performants que pour chacun des centres pris séparément. Des groupes de travail ont été initiés afin de créer ces outils. Il s'agit par exemple de créer une politique de communication commune afin de garantir l'optimisation de la visibilité d'EMRA. Un site web a d'ailleurs été conçu (www.emra.eu). Ce groupe travaille également pour garantir la présence d'EMRA sur les salons et congrès scientifiques. Le nombre de publications scientifiques, la participation active à la création de normes, la rédaction d'articles dans les revues participe également au renforcement de l'image de marque. D'autres groupes de travail thématique ont été mis en place. On peut citer par exemple le groupe « aides aux entreprises » qui travaille sur la mise en commun des clients de chaque centre afin de favoriser la complémentarité et éviter les éventuels problèmes de concurrence. Dans le même ordre, nous pouvons citer le groupe de travail « marché public » dans l'optique de mutualiser les achats et tenter de faire des économies d'échelle ou encore le groupe de travail « qualité » qui a pour mission d'harmoniser les différents systèmes qualité, de favoriser l'échange de bons procédés et à terme, tenter d'obtenir un certificat unique (économie financière).

La mise en commun des ressources permet également d'optimiser les stratégies et notamment celles liées à l'acquisition d'équipements stratégiques. Ces décisions se prennent au niveau du comité exécutif d'EMRA qui donne l'occasion aux différents membres de discuter des investissements et éviter ainsi les doublons. Cette cohésion permet d'accroître le panel d'équipements disponibles pour les clients en minimisant les coûts.

III.2.B.b Les faiblesses

Tout d'abord, il faut préciser, que pour la plupart des faiblesses que nous allons citer, il est difficile de savoir s'il s'agit vraiment de faiblesses avérées d'EMRA ou si cela est simplement dû à la jeunesse de cette association. Si tel est le cas, la plupart de ces faiblesses disparaîtront dans les mois à venir. Néanmoins, l'étude que nous réalisons est un inventaire des faiblesses à un moment donné, donc nous avons essayé d'être le plus complet possible dans notre analyse, qu'il s'agisse de faiblesses temporaires ou non.

EMRA est comme nous l'avons vu une association qui fédère les compétences, mais tout en voulant être la moins contraignante possible pour ses membres. En faisant une analogie, on pourrait comparer EMRA avec les débuts de l'Union Européenne. La principale crainte qui vient directement à notre esprit c'est, mais que se passerait-il si un des membres d'EMRA se retrouvait en difficulté financière comme c'est le cas actuellement pour certains pays du sud de l'Europe ? On pourrait donc penser qu'il s'agit d'une faiblesse et que la structure actuelle d'EMRA n'est pas adaptée. Il n'en est rien pour le moment. En effet, nous avons déjà mentionné plusieurs fois qu'EMRA est une association de fait et que par conséquent, les membres conservent leur autonomie. Cette autonomie est également valable au niveau financier. L'association est récente, chaque membre est sain financièrement, il n'y a donc pas de faiblesse à ce niveau là aujourd'hui. Mais que ce passerait-il si à moyen ou long terme, un des membres sollicitait le soutien financier des autres ? A notre avis, un travail approfondi sur le statut juridique d'EMRA devrait être mis en place afin de définir quelle est la meilleure structure et le meilleur mode de fonctionnement à mettre en place. EMRA est une association de fait, dirigée par un comité exécutif dans lequel chaque centre est représenté. Ce mode de fonctionnement est selon nous le meilleur modèle à utiliser pour la création d'une telle structure. En effet, elle permet de mettre en place des outils sans bouleverser le mode de fonctionnement de

chaque entité comme cela pourrait être le cas dans le cas d'une fusion. Ce mode de fonctionnement laisse le temps à EMRA de se mettre en place. Donc, pour nous, ce modèle est certainement le plus cohérent à court terme. En effet, EMRA demeure pour le moment sans structure juridique, sans cadre contraignant, sans personne morale avec tous les inconvénients que cela comporte. Pour pérenniser EMRA, ne faudrait-il pas envisager une réflexion sur ce sujet ?

Ce mode de fonctionnement en structure fille et la persistance des intérêts propres des centres de recherche fait que l'ensemble du personnel se sent peu impliqué dans EMRA même si, grâce aux diverses manifestations internes et externes, à la création d'outils de communication (logos commun, site web, ...) le personnel s'est familiarisé avec le nom EMRA. Malgré cela, nous pensons qu'aujourd'hui, peu de personnes se considèrent comme membres du personnel d'EMRA et conservent leur identité d'origine. Seul le top, voire le middle management sont vraiment impliqués dans le fonctionnement d'EMRA pour le moment. Pour les autres catégories de personnel, tout est beaucoup plus flou.

Un autre constat est qu'il existe une grande hétérogénéité au sein d'EMRA. Les cultures d'entreprises sont parfois différentes. Les domaines d'activités sont eux aussi différents même s'ils peuvent être complémentaires. Citons par exemple le CTP qui est actif dans le recyclage et valorisation de déchets avec des techniques minéralurgiques alors que MATERIA NOVA travaille sur la formulation de bioplastique et la chimie verte. Cette différence de culture pourrait donc être un frein au bon développement d'EMRA. En effet, il n'est jamais facile pour des structures ayant derrière eux une histoire, d'imaginer changer de vision suite à une association avec d'autres entités. Bien évidemment, il ne s'agit pas ici d'une fusion ou cela est beaucoup plus complexe à gérer, mais cette problématique doit quand même, selon nous, être prise en compte.

Lorsqu'il existe des différences entre des groupes, il est souvent tentant de niveler par le haut. Dans le cadre d'EMRA, que doit-il être mis en place en ce qui concerne les politiques salariales ? Aujourd'hui, il n'existe pas de politique salariale commune au sein d'EMRA. Il serait peut-être intéressant d'étudier les différences « administratives » entre les différentes structures. Il est important de noter qu'un groupe de travail « administratif » a été mis en place, non pas pour harmoniser les systèmes, mais pour dans un premier temps, faire un inventaire des différentes pratiques de chacun.

Une faiblesse réelle d'EMRA réside dans le fait que les salaires du personnel sont moins élevés que ceux rencontrés dans le secteur privé. Comment dès lors garantir la présence dans les centres de recherche des meilleurs scientifiques, mais également recruter les meilleurs potentiels. Cette problématique corrélée avec la raréfaction de certains profils scientifiques, avec la mondialisation et la fuite des « cerveaux » pourrait entraîner un déséquilibre dans le futur si EMRA n'y prête pas attention. EMRA doit donc trouver des outils pour assurer la stabilité de son personnel.

Comme nous l'avons exposé précédemment, une des clauses pour être un centre de recherche agréé en Région Wallonne, est de pouvoir justifier un chiffre d'affaires privé (non issu de fonds publics) d'au moins 50 %. Or, ce chiffre pourrait être relativement difficile à garantir surtout en périodes de crise. EMRA est donc potentiellement en danger face au manque de chiffre d'affaires privé ou à l'excédent de chiffre d'affaires public.

Nous avons mentionné dans le paragraphe relatif aux forces d'EMRA, le fait que l'association dispose d'un portefeuille de projets de recherche publics garantissant l'emploi et le développement des activités jusque fin 2013. Cette force pourrait tout à fait être considérée comme une faiblesse si à l'issue de la programmation européenne 2007-2013, le portefeuille de projets n'est pas renouvelé. Cette faiblesse pourrait devenir réalité si rien n'est fait pour préparer cette échéance. Or, force est de constater que le comité exécutif d'EMRA a pris déjà les devants en mettant sur pieds un groupe de travail spécialement dédié à la préparation des futurs programmes de recherche.

D'un point de vue développement commercial, les centres ne peuvent pas faire de publicité au bénéfice d'équipement d'analyse qui serait redondant entre les différents membres, or chaque centre dispose d'un laboratoire d'analyse chimique avec quelques équipements similaires. Les stratégies commerciales semblent être aussi assez différentes en fonction des centres, et pour l'instant il n'existe aucune véritable stratégie globale au sein d'EMRA.

Pour conclure, EMRA en l'état peut être vue comme une réponse non contraignante pour les différents centres envers les politiques qui souhaitent un éclaircissement du paysage de la recherche wallonne et donner aux centres qui la compose un moyen de communication pour améliorer la visibilité internationale. Mais il semble difficile de dégager de réelle synergie ou d'effet de taille sans perte d'autonomie pour ses membres.

III.2.C Les cinq forces de Porter

III.2.C.a Le pouvoir de négociation des fournisseurs sur d'EMRA

Les fournisseurs d'EMRA sont de deux types. Tout d'abord, il y a des équipementiers qui fournissent de gros équipements de type pilotes industriels et des équipements de pointes pour les laboratoires. Ensuite il y a les fournisseurs qui proposent les consommables ou les matières premières comme des réactifs chimiques, des gaz ou encore du sable et des ciments.

Le prix moyen des équipements de laboratoire étant souvent relativement élevé (de l'ordre de 100.000 € en moyenne), les achats de ceux-ci se font exclusivement via les procédures de marchés publics. Dans ce cadre, la pression n'est pas exercée par le fournisseur mais bel et bien par le client qui impose ses conditions au travers d'un cahier des charges.

En ce qui concerne les consommables et les matières premières, les acteurs du secteur sont très nombreux et par conséquent, il n'y a pas de pression exercée sur les clients. De plus, avec le regroupement de plusieurs laboratoires au sein d'EMRA, la force de négociation sera certainement plus élevée du côté du client que du fournisseur. EMRA pourrait donc bénéficier de l'effet d'échelle pour réduire ses coûts. Néanmoins, ce pouvoir de négociation pourrait être minimisé. En effet, les centres de recherche sont soumis aux règles de marchés publics. En considérant EMRA comme une globalisation des marchés de chacun des centres, les achats seront obligatoirement réalisés au travers de procédures strictes qui ne permettraient pas à EMRA de pouvoir négocier les tarifs des différents fournisseurs même si les volumes sont plus importants. C'est là le principal défaut des procédures de marchés publics.

Du côté des équipementiers, ceux-ci souhaitent souvent utiliser les Centres de recherche comme des vitrines où ils peuvent exposer des équipements de tailles réduites qui leur serviront par la suite à convaincre des industriels d'investir dans des équipements de tailles plus imposantes. De ce fait, ils n'exercent pas non plus de pression, car ils ont tout intérêt à collaborer avec les Centres de Recherche.

III.2.C.b Le pouvoir de négociation des clients sur EMRA

EMRA travaille principalement avec deux types de clients : les clients privés et les clients publics (Europe, Belgique, Wallonie,...).

Les clients privés recherchent avant tout une expertise pointue dans des domaines qu'ils maîtrisent mal ou pour lesquels ils ne disposent pas de moyens humains suffisants.

Leurs principales attentes sont :

- Une excellence en termes de qualité des résultats
- Une expertise de pointe dans leur domaine de compétence
- Des équipements de pointe qu'ils ne pourraient pas acquérir
- Une indépendance et une garantie de la confidentialité des résultats.

En ce qui concerne les clients publics, il s'agit avant tout, pour eux, de développer la recherche et l'innovation « dans des domaines considérés comme stratégique » au niveau politique. Aujourd'hui, le développement durable en est un bel exemple.

Leurs principales attentes sont :

- Le renforcement des compétences dans leur secteur géographique
- La mise à disposition de compétences au service d'entreprises privées pour favoriser la compétitivité (voir programme convergence)
- Des solutions au sujet de problématiques environnementales
- Conserver une avance technologique dans certaines thématiques
- Créer de l'emploi
- Atteindre les 3% de PIB consacré à la R&D d'ici 2020.

Si nous nous intéressons maintenant au pouvoir de négociation de ces clients sur EMRA, il est évident qu'une telle association de centres de recherche entraînera des modifications par rapport à la situation pour chaque entité prise séparément. En effet, l'association des six centres permet d'atteindre une taille critique suffisante pour « impressionner » davantage ces clients. Une entité disposant de pratiquement 300 personnes peut influencer le choix des industriels. Cela peut s'avérer être un gage de réussite, mais également être plus contraignant. Les industriels pourraient tout à fait devenir plus exigeants en termes de délais ou de prix s'ils considèrent que l'effet d'échelle plaide davantage en la faveur d'EMRA. De plus, si un industriel n'est pas satisfait des prestations d'un des membres de l'association, celui-ci pourrait très bien exercer une pression sur les autres. En ce qui concerne les clients publics, l'association aura certainement un impact positif puisque cela permettra à EMRA d'afficher un éventail de

compétences et d'équipements très large et surtout une unité qui est une réelle force dans la complexité du paysage de la recherche wallonne actuel.

III.2.C.c La menace des produits de substitution

En parallèle à la concurrence directe, des produits de substitution peuvent venir menacer EMRA.

En effet, EMRA évolue dans le domaine de la recherche appliquée consacré à trois thématiques principales qui sont, l'environnement, les matériaux et les procédés. Si nous nous intéressons à la thématique de l'environnement et plus particulièrement à la valorisation de sous-produits industriels, ainsi qu'au recyclage, les produits de substitutions sont la mise en décharge et les matières premières.

La mise en décharge :

Une entreprise fait appel à EMRA pour la recherche d'une solution à la valorisation d'un sous-produit industriel. Cette démarche n'est applicable qu'en raison de facteurs favorables comme : le coût élevé de la mise en décharge, la législation des déchets, l'opinion public,...

Les matières premières :

Si le contexte économique fait que les matières premières évoluent dans des prix très bas, la valorisation devient très difficile et très coûteuse. En effet, il s'agit d'obtenir une matière première à partir d'un sous-produit via des techniques spécifiques qui s'avèrent souvent coûteuses, il n'est dès lors plus économiquement intéressant pour les industriels de vouloir tenter l'aventure.

III.2.C.d La menace d'entrants potentiels sur le marché

Il existe bien entendu des barrières à l'entrée dans un tel marché. La première est avant tout une barrière financière, car la création d'un Centre de Recherche nécessite un investissement en équipements de pointe très important. Ces équipements sont très coûteux et sont souvent, dans le cas des Centres de Recherche, difficilement amortissables pour des industriels. La deuxième est quant à elle plutôt administrative. En effet, pour pouvoir bénéficier des financements publics, les Centres de Recherche doivent recevoir un Agrément de la Région Wallonne. Pour obtenir celui-ci, les organismes doivent présenter un certain nombre de critères par exemple : être certifié ISO 9001, posséder un ratio chiffre d'affaires privé / chiffre d'affaires public proche de l'équilibre (50/50). La troisième barrière est représentée par les ressources humaines dont les Centres doivent disposer pour gérer,

d'une part la partie administrative des projets (respect des règles de marchés publics, comptabilité analytique obligatoire, établissement de déclarations de créance, ...) et pour répondre efficacement aux contrôles mis en place par les autorités subsidiaires et d'autre part, pour réaliser l'ensemble des opérations techniques et scientifiques de la meilleure façon possible.

Pour réussir dans ce secteur, un Centre de Recherche doit regrouper plusieurs conditions :

- La première de toutes réside dans le niveau de compétences très élevé requis pour le personnel d'un Centre de Recherche. En effet, le succès d'un Centre est souvent proportionnel à la qualité et à la renommée des chercheurs. Ainsi, plus un chercheur est connu et reconnu, plus celui-ci risque de contribuer positivement à la réussite du Centre.
- Ensuite, réaliser un lobbying important auprès des autorités publiques subsidiaires. Cela permet notamment de toujours être au courant des nouvelles thématiques qui feront l'objet d'appel à projet et de garantir une bonne appréciation lors de l'attribution des budgets de recherche;
- Bénéficier d'équipements et de savoir-faire de pointe lui permettant de conserver une place prédominante dans la constante évolution du marché. Aujourd'hui, l'innovation requiert de l'innovation constante;
- Enfin, choisir la bonne thématique de recherche. En effet, les thématiques « à la mode » évoluent constamment. Il faut sans cesse suivre cette évolution pour ne pas se retrouver à la traîne.

III.2.C.e L'intensité de la rivalité entre les concurrents

Si nous nous attardons sur la concurrence, force est de constater qu'EMRA n'en rencontre pas beaucoup. En effet, si nous allons un peu plus loin dans l'analyse, EMRA est en concurrence partielle avec les départements internes de Recherche et Développement des entreprises, avec les Universités et, bien entendu, avec les autres Centres de Recherche, que se soit en Wallonie ou au niveau européen.

Les grandes entreprises ont souvent des départements de Recherche et Développement propres qui leur permettent d'innover ou de superviser leur production en continu. Néanmoins, les recherches les plus pointues demandent un très haut niveau

d'investissement « spécifique » en termes d'équipements et de personnel. Cela empêche ces départements de concurrencer réellement EMRA.

Les Universités sont des concurrents féroces tant au niveau privé que public. Les financements publics étant souvent alloués sous forme d'enveloppe globale limitée pour tous les acteurs de la Recherche et Développement, les Universités viennent réduire la probable acceptation des dossiers qui seront déposés par EMRA.

En Belgique, les Centres de Recherche ont été créés avec des spécificités (par exemple le CTP pour les techniques minéralurgiques appliquées à l'environnement).

La principale concurrence qui existe entre les centres de recherche est souvent d'ordre financier plutôt que thématique. En effet, si nous nous limitons à la Wallonie, les centres ne se concurrencent pas ou peu au niveau des thématiques mais bel et bien pour obtenir les fonds publics.

III.2.C.f L'influence des pouvoirs publics

Concernant ce dernier point, nous sommes arrivés à la conclusion qu'EMRA ne permettrait pas d'avoir un avantage particulier sur les pouvoirs publics que ce soit au niveau régional ou au niveau européen. Le seul avantage est de donner une image soudée aux autorités et de ne parler que d'une seule voix. Cela pourrait peut-être améliorer le lobbying.

Néanmoins, EMRA devra toujours compter sur ses compétences, son savoir-faire et ses chercheurs pour répondre aux thématiques prioritaires de la Région Wallonne.

III.3. Conclusions

Dans ce chapitre, nous avons exposé notre propre analyse stratégique d'EMRA. Nous avons tenté de mettre en avant les forces et les faiblesses qui caractérisent cette association et nous avons énuméré les menaces et les opportunités qu'EMRA rencontrera dans un futur proche. Cette phase de notre étude nous a permis de rencontrer énormément de personnes différentes et de confronter toute une série d'avis. Notre principal constat est qu'EMRA est encore très jeune. De ce fait, bon nombre de faiblesses mises en avant ne le seront certainement plus prochainement. En effet, pour pallier à celles-ci des mesures ont déjà été prises ou vont être prises.

Au terme de ce chapitre et avant d'aller plus loin dans notre analyse, nous pouvons déjà dégager une ébauche de plan stratégique. Selon nous, EMRA devra d'abord travailler

sur son organisation. C'est-à-dire qu'elle devra réfléchir à l'évolution de son statut juridique, mettre en place des groupes de travail sur des thématiques communes (recherche, achats, administratif, ...). Elle devra également se pencher sur la gestion des ressources humaines car nous avons mis en avant une hétérogénéité au sein d'EMRA que ce soit au niveau de la gestion administrative ou encore en termes de valeurs. Enfin, comme tout plan stratégique, celui-ci devra comporter une partie plus orientée marketing stratégique et opérationnelle.

Les constats que nous avons faits dans ce chapitre résultent de notre propre analyse. Il nous a semblé intéressant de pouvoir confronter nos analyses avec celles d'autres personnes. De ce fait, nous avons décidé de travailler par triangulation en interrogeant l'ensemble des parties prenantes. C'est cette étape de triangulation que nous exposerons dans le chapitre suivant.

IV. AFFINAGE PAR TRIANGULATION

IV.1. Méthodologie

IV.1.A La triangulation

L'ensemble des travaux que nous avons réalisés jusqu'à maintenant souffre d'un biais évident. Nous sommes tous les deux membres du personnel du CTP et par conséquent d'EMRA. De ce fait, notre analyse pourrait très bien avoir été influencée par des informations que nous avons reçues ou entendues à un moment donné. De ce fait, nous avons décidé d'affiner notre analyse par triangulation de données.

La triangulation de données consiste en la comparaison de données issues de plusieurs opérations à l'aide de plusieurs démarches différentes (qualitative et/ou quantitative). Comme nous venons de le dire, la triangulation permet d'aller plus profondément dans l'analyse des données et de ce fait vérifier l'exactitude et la fiabilité des observations et de nos hypothèses. Cela nous permettra finalement de nous assurer que les résultats corroborent entre eux⁴⁰.

Nous venons de parler de la triangulation des données, mais d'après la littérature il existe différentes méthodes. Nous retrouvons « la triangulation de données qui utilise différentes sources de données dans une étude, la triangulation du chercheur qui consiste à engager plusieurs chercheurs pour collecter et analyser les données, la triangulation théorique qui se base sur le fait d'utiliser plusieurs théories pour interpréter les données et la triangulation méthodologique qui envisage d'utiliser une combinaison de différentes techniques » (Denzin, 1978).

Dans notre étude, nous utiliserons la triangulation de données et la triangulation méthodologique puisque nous utiliserons à la fois des méthodes qualitatives (interviews et analyse thématique) et quantitatives (questionnaires).

IV.1.B Méthode semi-qualitative

Pour la réalisation de notre étude et plus particulièrement la phase de triangulation, nous avons opté pour la réalisation d'une série d'interviews organisées selon une méthode semi-directive. L'entretien semi-directif est une technique qualitative, peut être la plus fréquemment utilisée, qui permet de diriger l'entretien tout en laissant une marge de

⁴⁰ Christian Erzberg et Gérald Prein, University of Bremen, special research center 186 ; Triangulation : Validity and empirically-based hypothesis construction

manœuvre à l'interlocuteur qui peut quand même s'exprimer pseudo librement. C'est donc un mélange entre l'entretien directif où il n'y a pas de spontanéité (l'interviewer dirige tout) et l'entretien non directif où on laisse l'interlocuteur s'exprimer totalement librement. Nous souhaitons absolument laisser un maximum de liberté lors de nos interviews en donnant la possibilité aux personnes interrogées de pouvoir aborder des thèmes que nous n'avions pas imaginés afin de pouvoir donner un peu plus de hauteur à nos hypothèses.

Un avantage de la méthode semi-directive est que celle-ci permet de centrer le discours des interlocuteurs autour de thèmes définis a priori par l'enquêteur. Ceux-ci sont consignés au sein d'un guide d'entretien qui permet de maintenir le fil conducteur de l'interview.

De plus, nous avons opté pour cette démarche car elle permet, contrairement aux questionnaires, d'obtenir rapidement des réponses aux questions et de faire émerger de nouvelles variables. L'émergence de ces nouvelles variables est d'ailleurs un des objectifs puisque celles-ci nous serviront pour affiner les hypothèses que nous avons émises. Néanmoins, cette méthode présente un inconvénient majeur. Celle-ci est relativement lourde à mettre en place et engendre donc une diminution de la taille de l'échantillon (validité externe faible). En effet, il n'est pas toujours facile de pouvoir planifier rapidement les rendez-vous et de plus, la réalisation en elle-même des interviews et de leur retranscription est relativement énergivore.

Pour mener à bien cette première phase, nous avons dû définir un échantillon représentatif qui allait nous permettre de recueillir les informations que nous souhaitons. Dans cet échantillon, nous avons sélectionné des personnes représentant les différentes parties prenantes. Ainsi nous avons souhaité interroger le coordinateur d'EMRA, l'ancien administrateur délégué du CTP (à la base de la création d'EMRA), deux cadres d'EMRA, le coordinateur d'ACCORD Wallonie, un représentant de la DGO6 (Direction générale opérationnelle de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche), un fournisseur et l'animateur d'un Cluster d'entreprise représentant les clients. Pour des raisons de disponibilités, nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer de représentant de la DGO6. Nous avons également interrogé un fournisseur commun à chaque centre, mais celui-ci s'est montré très peu imaginaire quant aux questions posées. Pour lui, mis à part le fait que l'association permettra certainement de trouver de nouveaux clients, aucune autre donnée pertinente n'a pu être mise en évidence.

Pour effectuer ces entretiens, nous avons réalisé un guide d’entretien élaboré à partir de l’analyse que nous avons réalisée dans la première phase de notre étude. Ce guide est donné en annexe à ce document.

Nous avons défini toute une série de thèmes « a priori » qui doivent logiquement se retrouver au sein du guide d’entretien. Néanmoins, comme nous l’avons souligné précédemment, nous souhaitons laisser un maximum de liberté de réponse aux personnes interrogées. De ce fait, les questions reprises dans le guide d’entretien sont très larges et ne reflètent pas totalement notre réflexion sur l’élaboration de nos thèmes a priori. Cette réflexion a priori nous donne le tableau suivant :

Tableau 2 : Thèmes a priori pour interviews des stakeholders.

Thèmes à priori	
Statuts	Industriels
Finance	Belgique
Overlapping	International
Partage	Expertise
Administration	Equipements
Hétérogénéité	Prix
Culture	Image
Axes stratégiques	Lobbying
Cibles	Force de vente
Politique	Communication externe
Réseaux/partenariats	Communication interne

Le tableau ci-dessus nous permettra d’effectuer l’analyse thématique des données qualitatives des différents supports (retranscription des interviews) obtenus lors de notre étude.

Cette analyse nous permettra, premièrement de segmenter les différentes interviews afin d’identifier les thèmes utilisés par chaque personne interrogée. Deuxièmement, d’étudier les différents thèmes, d’effectuer une hiérarchisation de ceux-ci puis, par des

suppressions ou des regroupements de ceux-ci, de définir des catégories regroupant des thèmes corrélables. Cette catégorisation thématique nous permettra par la suite d'analyser plus finement les différents supports pour réaliser la synthèse. Cette synthèse nous permettra bien évidemment de mettre sur pied notre perspective critique sur la thématique étudiée et éventuellement l'ouverture à d'autres questionnements.

IV.1.C Méthode quantitative

Pour approfondir encore davantage notre analyse de la stratégie d'EMRA, nous avons décidé d'étudier si les valeurs d'EMRA, telles que définies par le comité exécutif étaient en phases avec celles ressenties par l'ensemble du personnel. L'analyse qualitative avec entretien semi-directif ou directif étant trop lourde à mettre en place si nous souhaitons interroger l'ensemble du personnel, nous avons décidé d'utiliser une méthode quantitative via l'administration d'un questionnaire.

L'avantage principal du questionnaire est qu'il permet d'obtenir des informations auprès d'un très large panel. Par contre, il peut demander une longue préparation ainsi qu'une durée d'administration et d'analyse inadéquate pour un travail de mémoire comme le nôtre.

Après avoir parcouru la littérature, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il nous fallait utiliser un questionnaire en ligne. De nombreux articles ont mis en avant les avantages et les inconvénients d'une telle pratique⁴¹.

L'utilisation d'Internet pour l'administration de questionnaire est donc une technique d'avenir de plus en plus utilisée. L'utilisation d'internet, que se soit via un questionnaire sur un site web ou encore via l'envoi d'un mailing présente toute une série d'avantages⁴².

Tout d'abord, cette pratique moderne entraîne une réduction des coûts que ce soit au niveau de l'administration (économie de papier, de téléphone, d'interviewers, ...) ou au niveau du traitement, car il est plus aisé de mettre en place des outils d'analyse statistique automatique via des tableurs par exemple. Un autre aspect intéressant est la réduction des délais qui peuvent être de seulement quelques jours alors qu'ils peuvent être de plusieurs semaines pour des méthodes traditionnelles. Toujours selon la littérature, elle permet également de diminuer les risques d'erreurs humaines lors de l'analyse des données en donnant la possibilité de mettre en place des routines de traitement automatique des

⁴¹ Galan J-Ph, Verette E. (2000), Vers une 4^e génération : les études de marché « on-line », Décisions Marketing, n°19, avril 2000, pp. 39-52

⁴² Gael Gueguen, Saïd Yani, Vers une utilisation dynamique de l'internet dans le recueil des données.

résultats. Enfin, cette technique permet d'avoir des taux de réponses généralement plus élevés que par l'utilisation des autres méthodes.

Néanmoins, il existe quand même des points négatifs à l'utilisation du questionnement via internet. Du côté de ces points négatifs, nous avons surtout mis en avant le risque de réponses multiples à nos questionnaires par une même personne. Nous avons donc essayé de pallier à ce problème lors de la conception de notre questionnaire. Pour y parvenir, différentes possibilités techniques existent comme la mise en place de cookies, le suivi des adresses IP, l'utilisation d'un mot de passe, ... Malheureusement, ces solutions nécessitent à la fois un temps de gestion important ainsi qu'un coût de mise en place assez élevé. Toutefois, à l'aide de logiciel comme SurveyMonkey® (www.surveymonkey.com) ces démarches deviennent désormais facilement gérables. Nous avons donc opté pour l'utilisation de ce programme qui nous permettra d'éviter les réponses multiples.

De plus, nous avons aussi imaginé de demander à chaque répondant de s'identifier. Bien évidemment, nous avons pris en compte le fait que nous pouvions introduire un biais en demandant aux personnes de s'identifier. En effet, nous avons bien conscience que certaines personnes pourraient ne pas répondre librement à nos questions s'ils savent qu'ils seront identifiables. Pour conclure, nous avons finalement décidé de laisser le choix à chaque personne de s'identifier si elle le souhaite.

Nous allons maintenant nous intéresser à la conception du questionnaire en lui-même. Comme nous l'avons précisé plus haut nous allons concevoir les différentes questions à l'aide de SurveyMonkey®.

Tout d'abord, nous avons réfléchi aux différents objectifs que nous voulions atteindre en utilisant cette méthode quantitative. Ce que nous voulions mesurer prioritairement, c'étaient les différences entre les valeurs des entités prises séparément et celles d'EMRA. En effet, chacun des membres d'EMRA, de part son histoire, possède déjà des valeurs souvent acquises par les membres du personnel. Ces valeurs ne sont pas forcément les mêmes pour chaque entité. Les valeurs d'EMRA proposées par le comité exécutif ne sont certainement pas identiques non plus. Ensuite, comme l'association EMRA est récente (inaugurée en mars 2012), il nous semble logique de vérifier que les membres du personnel connaissent bien ce qu'est EMRA, qui sont et que font les différents partenaires, s'ils s'intéressent à EMRA, etc. Nous avons donc imaginé toute une série de

questions simples pour récolter ces informations. Enfin, comme nous avons mentionné dans les faiblesses d'EMRA le fait qu'il est difficile d'attirer ou de retenir les meilleurs éléments, nous avons voulu savoir quelles sont les valeurs que les membres du personnel souhaitent retrouver chez un employeur.

Concernant l'étude des valeurs, nous pensions au départ laisser libre cours à l'imagination des personnes en posant des questions pour lesquelles le format de réponse était libre. Mais en questionnant à titre indicatif une dizaine de personnes sur la notion de valeurs, nous nous sommes rapidement aperçus que la notion de valeur, si elle n'est pas expliquée au préalable, donne lieu à des réponses totalement hétérogènes et difficilement exploitables. Étant donné la méthode utilisée, il nous était impossible d'expliquer à chaque personne ce qu'était une valeur. Nous avons donc recherché dans la littérature s'il n'existait pas des bases de données relatives aux valeurs d'entreprises.

Nos recherches nous ont amenés à la consultation d'un document présentant la détermination d'un index international des valeurs corporate® réalisé par la société Wellcom. Nous avons contacté cette société afin d'obtenir un exemplaire complet de cette étude et en leur demandant l'autorisation d'utiliser les listes de valeurs pour notre mémoire. Ce rapport est repris en Annexe.

Nous avons utilisé la liste des trente valeurs pilotes par pays pour réaliser notre questionnaire. Cela nous donnera en plus la possibilité de comparer nos résultats à d'autres études réalisées par des entreprises spécialisées dans le domaine. La liste de valeurs utilisée est reprise dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Listes des 30 valeurs corporate internationales (Wellcom, 2009).

Liste de valeurs		
Innovation	Compétitivité	Responsabilité Sociale
Esprit d'équipe	Professionalisme	Création
Intégrité	Esprit d'entreprise	Développement Durable
Respect	Exécution	Communication
Responsabilité	Environnement	International
Satisfaction client	Humanisme	Service
Qualité	Éthique	Efficacité
Excellence	Prévention	Participation du Personnel
Savoir-faire	Ambition	Tradition

Confiance	Succès	Santé
-----------	--------	-------

Ce tableau va donc nous aider à questionner les membres du personnel sur les valeurs de leur centre et sur celles d'EMRA. Maintenant, il nous fallait être certains que les valeurs d'EMRA étaient bien présentes dans cette liste. Pour nous en assurer, nous avons questionné le coordinateur d'EMRA à ce sujet. Il nous a ainsi fourni le détail des valeurs mises en avant pour EMRA. Celles-ci ont d'ailleurs été présentées lors de l'inauguration de l'association en mars 2012. Ces valeurs sont les suivantes, réactivité (compétitivité), réseau d'experts (excellence), gain de temps et efficacité (efficacité), visibilité à l'international (international et communication). Nous avons placé entre parenthèses les valeurs correspondantes issues du tableau ci-dessus.

Il nous restait donc à établir la liste de questions qui nous permettraient de récolter les informations dont nous avons besoin pour notre étude. Le modèle du questionnaire final est repris en annexe.

Préalablement à l'envoi du questionnaire, nous l'avons soumis aux quatre directeurs de centre, premièrement pour avoir leur avis quant au contenu du questionnaire et deuxièmement tout simplement pour recevoir l'autorisation de le soumettre à l'ensemble du personnel. Ceux-ci ont tous marqué leur accord. La seule remarque réside dans le nombre relativement important de valeurs proposées. Nous leur avons donc expliqué la raison de ce choix et les conclusions que nous allions pouvoir en tirer.

Nous avons enfin procédé à l'administration du questionnaire. Pour ce faire, nous avons transmis le lien informatique aux secrétariats des différents centres afin que ceux-ci le diffusent à l'ensemble du personnel. Nous avons opté pour le secrétariat car nous ne souhaitons pas que les Directeurs ou d'autres cadres diffusent eux-mêmes le questionnaire. Cela aurait entraîné inévitablement un biais qui aurait modifié la fiabilité des résultats. Nous avons également fourni un exemplaire pdf au cas où certaines personnes n'auraient pas d'accès informatique personnalisé. Afin d'éviter toute différence dans la manière d'administrer le questionnaire, nous avons rédigé un courriel type que chaque secrétariat a utilisé pour envoyer la demande.

IV.2. Description et analyse des données

IV.2.A Analyse thématique

IV.2.A.a Description des données

Dans le paragraphe précédent, nous avons expliqué quelle serait notre méthodologie et comment, sur base de l'analyse thématique, nous pourrions analyser les différents supports (interviews) pour en réaliser une synthèse.

Comme nous l'avons dit précédemment, l'analyse thématique se déroule en deux phases. La première nous a conduits à réaliser un tableau de thème a priori (Tableau 1).

La seconde phase est plus cruciale puisque c'est au cours de celle-ci que les différentes interviews seront segmentées à l'aide des thèmes définis. Puis une fois cette segmentation réalisée, il est alors temps d'effectuer une analyse statistique de la fréquence de reproductibilité des thèmes dans l'ensemble des textes.

Cela nous permettra également, d'éventuellement supprimer des thèmes qui n'apporteraient pas de plus-value à notre analyse, d'en ajouter d'autres qui ressortiraient a posteriori ou encore d'en fusionner certains qui, après analyse, donneraient le même genre d'informations.

Nous avons donc analysé les six interviews afin d'étudier quels sont les thèmes qui sont pertinents et ceux qui le sont moins ou pas du tout. Afin de faciliter l'étape d'interprétation des résultats, nous avons procédé à des regroupements au sein de rubriques et de sous-rubriques. Le tableau ci-dessous décrit la façon dont nous avons finalement réalisé notre analyse thématique.

Tableau 4 : Tableau d'analyse thématique.

Rubriques	Sous-rubriques	Thèmes	
Organisation	-	Statuts	
	-	Finances	
	-	Overlapping	
	Mutualisation		Général
			Achat
			Communication
			Recherche
	Clients		

Gestion des ressources humaines	-	Administration
		Hétérogénéité
		Culture
		Communication interne
Marketing stratégique	-	Axes stratégiques
		Cibles
		Politique
		Réseaux/Partenariats
		Industriels
		Concurrence
Marketing opérationnel	Marché	Belgique
		International
	Produits	Expertise
		Equipements
	Prix	Prix
	Promotion	Image
		Lobbying
		Force de vente
		Communication externe

Lors de notre analyse, nous avons pu identifier quatre rubriques différentes.

La première concerne l'organisation d'EMRA. Dans celle-ci, nous avons identifié une sous-rubrique que nous avons dénommée « groupe de travail / partage ». Dans cette sous-rubrique, nous aborderons toutes les notions qui pourront être mutualisées au sein de l'association par exemple la politique d'achat ou de communication. Ces mutualisations se concrétiseront au travers de différents groupes de travail. Dans cette rubrique, nous aborderons également les différentes pistes de réflexion quant au futur statut d'EMRA mais aussi tous les aspects financiers et les éventuelles redondances (overlapping) que le regroupement de ces centres pourrait entraîner.

La seconde rubrique sera dédiée à la gestion des ressources humaines au sein de l'association. Nous nous baserons sur l'ensemble des informations recueillies sur les différences de culture d'entreprise ou les hétérogénéités de fonctionnement existantes au

sein d'EMRA mais également sur les éventuelles faiblesses au niveau de la communication interne. Nous pourrions ainsi définir des hypothèses quant à la bonne politique de gestion des ressources humaines à mettre en place en y incluant les bons outils de communication interne.

La troisième rubrique est consacrée au marketing stratégique qui est une phase très importante pour une association très jeune comme EMRA. Dans cette rubrique nous verrons quels doivent être les axes stratégiques (en termes d'activités) de l'association mais également quel pourrait être le rôle de la Politique (Région Wallonne, Europe, ...). Nous y retrouverons aussi la notion de public cible qui devra être clairement défini et enfin, les réseaux et partenariats à mettre en place pour garantir la pérennité de l'association.

Enfin, la quatrième et dernière rubrique concerne le marketing opérationnel. Nous avons identifié quatre sous-rubriques qui correspondent chacune à un des P de la stratégie des 4P. On retrouve ainsi une sous-rubrique consacrée au marché (Place), une pour le produit (Product), une autre pour le prix (Price) et enfin la dernière pour la publicité et la communication externe (Promotion).

IV.2.A.b Analyse des données et mise en perspective

Après avoir décrit comment les données seront regroupées au sein du tableau d'analyse thématique, nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse du contenu de ces différentes rubriques. Le tableau d'analyse thématique reprenant l'ensemble des données est repris en Annexe.

Intéressons-nous tout d'abord à notre rubrique « organisation ». Dans cette rubrique, il a été clairement mis en évidence le souhait pas les instances publiques de doter EMRA d'un statut juridique. Néanmoins, il faut rester attentif aux nombreuses implications que cette modification de statut engendrerait notamment au niveau de la responsabilité des administrateurs ou des membres d'un point de vue fiscal mais aussi très certainement au niveau de l'Agrément et de la perte de partenaires habituels qu'étaient les membres d'EMRA dans les conventions de recherches subsidiées. Ces partenariats dans les recherches subsidiées sont en effet une imposition des pouvoirs exécutifs pour être éligible. Aujourd'hui, sans statut juridique d'EMRA particulier, ses membres peuvent facilement se désigner comme partenaire dans des projets. La mise en place d'un statut juridique pourrait

contrarier cette opportunité et forcerait les membres d'EMRA à trouver des partenariats hors de l'association même si un des membres possède les compétences requises.

D'un point de vue purement financier, les avis nous ont semblé fort divergents. En effet certains mettent en avant la bonne santé de tous les membres d'EMRA et l'indépendance financière de ceux-ci vis-à-vis des autres membres. Mais pour d'autres le constat est loin d'être aussi formel. De plus, lorsque la question du soutien financier entre les différents membres d'EMRA est abordée, là aussi les différences sont manifestes. Il se dégage néanmoins une idée centrale qui serait d'établir des règles comptables précises incluant un pacte de stabilité. Un point également mis en évidence est le danger qu'implique la présence des gros clients en volume d'affaires et donc la dépendance par rapport à ceux-ci, ainsi que la part conséquente que peut représenter le chiffre d'affaires public dans les comptes de certains membres et qui pourrait, en cas de rupture de relations commerciales, mettre sérieusement leur pérennité en jeu. Ce constat est réel même si d'autres revendiquent qu'EMRA donne la possibilité de diluer les risques financiers grâce à son volume d'affaires total, mais également grâce à la diversité de ses secteurs d'activités. Mais cette dernière remarque bien que reprise dans différentes interviews ressemble plus à un slogan commercial qu'à une réalité, car il est également mis en évidence que les membres ne seront solidaires que sur la base d'un volontariat. Par conséquent, il est difficile de dire qu'une agrégation des risques soit favorable à EMRA en sachant que chaque membre affecté financièrement ou stratégiquement affaiblirait EMRA dans sa globalité. Une autre sous-rubrique identifiée est liée aux recouvrements des activités au sein d'EMRA par plusieurs membres. Ce dernier point est un constat organisationnel, mais représente un réel défi en termes de management stratégique bien qu'on puisse percevoir dans les différentes interviews une réelle volonté des acteurs pour trouver des solutions intelligentes.

Du point de vue de la mutualisation des compétences, EMRA s'est dotée de groupes de travail fréquentés par les cadres des différents centres. Cette collaboration est d'autant plus facile que les différentes entités sont géographiquement proches. Cette collaboration est soutenue par le top management des différents centres qui se réunit à intervalles réguliers afin de faire le point sur l'avancée des différents travaux. Une force de l'organisation est que ceux-ci ont l'habitude d'aborder les sujets avec franchise.

Certains groupes de travail semblent travailler de manière plus sereine que les autres. Ainsi le groupe de travail « recherche » induit d'ores et déjà des collaborations entre les différents partenaires, il en est de même pour les achats où des pistes d'amélioration sont mises en évidence notamment en termes d'échange d'informations sur les fournisseurs, mais aussi pour créer une force d'achat commune à EMRA malgré le cadre très contraignant des marchés publics qui pénalise fortement les avantages d'une telle mutualisation.

Une fausse note à la collaboration pourrait être mise en avant. Celle-ci semble être liée à la mise en commun des clients privés car les différents membres ne semblent pas encore prêts à partager complétement leurs informations stratégiques. Néanmoins, les échanges de bonnes pratiques se développent avec la création d'un fichier de clients communs et la mise en place d'une charte de non-concurrence entre les membres d'EMRA. Ces applications ont été identifiées dans les différentes interviews. L'objectif final commun de cette mutualisation est de créer une offre globalisée pour accroître l'efficacité d'EMRA et permettre à l'association de rayonner au maximum à l'international.

Pour conclure, nous pouvons dire que les avis extérieurs divergent. Faut-il ou non intégrer voire fusionner les différents centres dans EMRA ? Dès lors, pour certains les groupes de travail ne sont pas suffisants. Il faudrait créer des services centraux comme par exemple des cellules achat, communication, financière, service juridique... Cela aurait pour avantage de faire bénéficier toutes les entités de services connexes plus performants et de meilleure qualité que ce qu'il serait possible d'avoir si chaque centre travaillait isolément. Il est également relevé qu'il faudrait peut-être envisager la possibilité qu'il y ait une personne attachée à cette structure et que celle-ci soit la personne de référence vis-à-vis de l'extérieur même si au final les décisions sont toujours prises de manière collégiale au sein du comité exécutif. Le coût induit pourrait notamment être compensé par les synergies sur les services centraux et par les réductions de coût engendrées par les différentes mutualisations.

Par contre, un questionnement reste sans réponse au terme de cette analyse. Ce point a été soulevé lors d'une interview. Ce questionnement concerne la volonté des différents directeurs de céder une partie des pouvoirs des centres au bénéfice d'EMRA. Alors que certaines personnes prônent une intégration totale, pour d'autres, l'intégration doit être

minimale pour laisser un maximum de liberté aux membres. Cela renforce la volonté actuelle du comité exécutif d'EMRA qui ne souhaite pas la création d'une nouvelle structure mère. Alors, il est légitime de se poser la question suivante : Mais pourquoi ne pas fusionner tous les centres qui composent EMRA ?

La deuxième rubrique concerne la gestion des ressources humaines. De manière générale, celle-ci est différente en fonction des centres associés dans EMRA. Il y aurait donc certainement un travail d'homogénéisation à réaliser. Un autre constat, plutôt négatif a été mis en évidence dans une interview. Il semblerait que certains chercheurs seraient, vis-à-vis de l'extérieur, assimilés à des fonctionnaires qui ne voient pas toujours l'importance de générer du chiffre d'affaires ou du profit pour un centre de recherche agréé. Ce constat n'est cependant pas généralisable car des avis divergents ont été exprimés.

Au niveau des grilles salariales, il existe une différence avec les salaires rencontrés dans le secteur privé ce qui constitue un avantage financier pour EMRA puisque elle bénéficie d'une structure de coûts très basse de l'ordre de 50.000 EUR par personne et par an. Néanmoins cela constitue aussi un désavantage majeur pour les centres de recherche et donc pour EMRA au niveau de leur attractivité. Il pourrait être judicieux de pouvoir faire augmenter le niveau de rémunération en fonction de l'expérience acquise par le personnel afin de stimuler leur efficacité. Néanmoins, la rémunération n'est certainement pas le meilleur outil pour la motivation du personnel. La formation continue et l'expérience semblent être deux points pour créer de bons chercheurs. Cette formation pourrait notamment se faire via des programmes d'échanges avec des laboratoires ou des centres étrangers. Cela pourrait également se mettre en place, certainement plus aisément, au sein des différentes structures d'EMRA. Ces faiblesses en termes de salaire ou de formation continue peuvent nuire au sentiment d'appartenance que le personnel pourrait avoir dans EMRA même si pour l'instant le personnel des centres voit encore ceux-ci comme leur unique employeur. Il y a donc une réelle difficulté à conserver les bons éléments et à en recruter de nouveaux. Une solution à ces deux problématiques pourrait être liée à l'internationalisation de la recherche (mondialisation). EMRA pourrait utiliser son image et sa visibilité pour lancer des campagnes de recrutement à l'étranger, mais cette visibilité aurait également un effet antagoniste, celui de donner également une meilleure visibilité

aux chercheurs de l'association et ainsi faciliter leur débauchage éventuel par des industriels.

Une gestion centralisée du personnel via EMRA semble à exclure pour le moment car cela pourrait induire des risques de dégâts collatéraux. En effet, un rassemblement des ressources humaines pourrait entraîner la mise en place de délégations syndicales qui sont pour l'instant absentes de la plupart des centres mais également un phénomène de nivellement des avantages salariaux et extralégaux. Il est bien évident qu'un tel nivellement ne pourrait se faire que par le haut et pourrait ainsi nuire à la pérennité financière de certains des membres.

Si nous nous intéressons maintenant à la qualification du personnel, force est de constater qu'EMRA bénéficie d'une équipe pluridisciplinaire qui lui permet de pouvoir gérer des problématiques très complexes. Néanmoins, cette pluridisciplinarité et cette expérience ne peut s'acquérir lorsque le turnover au sein du personnel est important. C'est ce qui semble être le cas dans certains centres. EMRA devra donc être attentif à cela pour éviter une perte de son savoir-faire.

Au niveau de la culture d'entreprise d'EMRA, nous pouvons dire que pour l'instant celle-ci est plutôt abstraite pour une majorité de personnes. Les valeurs partagées par le personnel sont également assez différentes. Certains ont déjà vécu des fusions et d'autres ont un esprit très industriel alors que d'autres peuvent être considérés comme de véritables scientifiques. Les structures sont pour certaines très bureaucratiques alors que d'autres sont plus dynamiques.

Développer ou manager une culture d'entreprise pour EMRA ne remporte pas l'unanimité, certains pensent même qu'il n'y a pas de nécessité immédiate alors qu'ils nuancent juste après leurs propos en reconnaissant que le partage de valeurs communes pourrait être bénéfique pour la collaboration au sein d'EMRA. L'idée serait donc de faire progresser EMRA via des petits groupes qui redescendent l'information au niveau de tout le personnel.

Au niveau de la communication interne, ici aussi la gestion n'est pas centralisée et dépend des membres d'EMRA. La charte d'EMRA est par exemple accessible à la lecture dans certains centres et pas dans d'autres. D'une façon plus globale, il faut encore faire des efforts car tout le monde ne connaît pas encore bien EMRA et ce même au niveau des personnes qui ont des contacts récurrents avec les entreprises.

Pour conclure, il est compliqué de parler de gestion des ressources humaines pour EMRA. En effet peu de choses sont en place actuellement et une gestion centralisée semble encore être exclue pour le moment. Il est donc difficile dans ce cas de faire travailler des gens ensemble de façon efficace au profit d'une association qui n'est somme toute pas leur employeur en excluant les intérêts personnels.

Intéressons-nous maintenant à la rubrique marketing stratégique. Nous voyons se dégager deux axes de développement qui sont l'environnement durable en y incluant le recyclage et la pénétration dans des programmes de recherche de type FP7. Les menaces et les pistes de travail sont le positionnement des centres en évitant les chevauchements (overlapping) mais aussi en évitant d'offrir un panel trop large car personne ne peut être compétent dans tous les domaines en même temps. Ce travail est à faire avec une échéance assez courte car les appels à projet de type « convergence » vont se profiler très rapidement. Il est donc temps de travailler sur le sujet si ce n'est pas déjà le cas. Il est également mis en évidence que bien que les membres ne soient pas contractuellement liés, une mauvaise prestation ou image d'un des membres rejaillirait négativement sur l'ensemble d'EMRA.

Un autre point est également mis en exergue dans ces interviews, c'est que le support technologique à destination des PME doit être un objectif prioritaire pour EMRA. Elle pourrait aussi développer des projets de recherche subsidiés pour eux mais reste à voir si ces PME seront prêtes à payer un prix supplémentaire pour cette expertise.

D'autre part, la matière première se raréfie et les ressources de demain sont certainement dans nos déchets d'aujourd'hui. L'environnement n'est plus uniquement un slogan à la mode mais devient de plus en plus une alternative économique. Concernant la concurrence, elle n'est pas très intense du moins dans le secteur privé. Par contre dans le secteur public, celle-ci pourrait être plus intense mais un équilibre relativement stable est en place aujourd'hui. En effet, actuellement il est clair que la recherche plus fondamentale se réalise dans les Universités et que celle-ci continuera à y être effectuée dans le futur et que la recherche plus appliquée s'effectue quant à elle dans les centres de recherche. Cet équilibre est néanmoins de temps à autre déstabilisé mais les centres de recherche bénéficient au niveau belge d'un tissu relationnel au cœur des industriels qui leur permettent de répondre aux problématiques concrètes de ceux-ci. Au niveau du secteur

privé, la situation géographique semble également être un avantage concurrentiel car il est peu probable qu'un concurrent étranger puisse disputer des parts de marché à EMRA sur le territoire belge. Au niveau du secteur public, cette fois-ci la concurrence est plus forte et a tendance à s'accroître. En effet le volume total de subsides n'augmente pas et les parts de marché à conquérir se gagnent donc au détriment des autres centres de recherche. De plus, les Universités historiquement subsidiées à 100 % commencent à essayer de s'inscrire dans des programmes qui étaient auparavant uniquement réservés au CRA mais heureusement sans grand succès pour l'instant. Néanmoins, les Universités bénéficient d'une force de lobbying très importante et peuvent faire bouger les lignes. EMRA n'est pas en reste, car avec près de trois cents collaborateurs, elle est la première et la plus grande association de centres de recherche wallonne.

Les brevets, les techniques utilisées peuvent s'avérer de véritables barrières à l'entrée mais uniquement pour les nouveaux acteurs. Un avantage d'EMRA tient aussi au fait que les Universités sont associées au travers de certains membres d'EMRA. Certains comme MATERIA NOVA ont même développé un modèle de collaboration qui mériterait qu'on s'y attarde. Cela ressemble fortement à ce que les instituts Fraunhofer ont mis en place en Allemagne. Les centres collaborent activement avec les Universités pour bénéficier d'équipements de pointe, avoir accès à des résultats de recherche fondamentale et donner la possibilité à son personnel de suivre des formations continues au sein de ces mêmes Universités.

Pour conclure : la concurrence n'est pas féroce, mais il vaut mieux tenir ses ennemis proches de nous et ainsi essayer de nouer des relations avec les Universités à l'instar de l'Allemagne avec les Fraunhofer.

Le dernier point de cette stratégie de marketing stratégique est lié au marché cible. Ceux d'EMRA ont été clairement identifiés. Il s'agit du support technologique aux PME ainsi qu'une internationalisation des activités de recherche notamment au travers de programmes de recherche de type FP7.

Concernant l'aspect pouvoir public et politique, leurs influences sont énormes que ce soit au niveau des subsides, des conditions d'éligibilité (CRA, Universités, industriels,...), qu'au niveau des conditions d'obtention de l'Agrément pour les CRA mais aussi vis-à-vis des moyens accordés à la recherche au niveau européen, belge ou encore wallon. EMRA bénéficie d'une opportunité car elle s'inscrit dans une volonté politique d'éclaircir le

paysage de la recherche. EMRA est donc précurseur et ne se verra peut être pas obligée de s'associer par une volonté politique à des centres de recherches avec lesquels elle n'aurait pas d'affinité. De plus il a été clairement indiqué récemment que les subsides ne sauront bientôt plus disponibles que pour les « instituts », un institut étant une association dotée d'une personnalité juridique et d'un conseil d'administration. Si tel est le cas, une association forte selon le modèle EMRA concurrencera-t-elle les institutions ? Les thématiques des CRA ont également leurs importances. Celles d'EMRA au travers de l'environnement durable et du recyclage semblent être dans l'air du temps et plaire aux différents Ministres et décideurs en place de telle sorte qu'EMRA est aujourd'hui présent sur tous les appels à projet et obtient généralement de très bons résultats. Les deux derniers points sont les modes de financement des CRA et donc d'EMRA qui sont trop dépendants des subsides. Les politiques semblent avoir peur que ceux-ci se lancent dans une vocation purement commerciale. Pourtant, il ne faut pas oublier que les CRA ne sont subventionnés qu'à hauteur de 75% en général et doivent ainsi apporter des capitaux propres dans le cadre d'une recherche publique. Dès lors, comment faire ? Le deuxième point concerne la volonté stratégique de la Wallonie pour se réindustrialiser. Pour se faire, elle souhaite investir prioritairement dans la recherche appliquée. Le constat est identique pour le Hainaut qui est dans le classement européen des zones défavorisées et bénéficie donc des fonds européens de développement.

EMRA est présent dans de nombreux réseaux et bénéficie aussi de partenariats mais uniquement par le biais des membres qui composent EMRA. Citons par exemple les Universités UMH et UCLouvain qui sont associées dans les centres. Une piste de développement et d'économie pourrait être de faire participer EMRA à ces réseaux et partenariats au lieu d'y retrouver plusieurs membres de chaque centre.

Les industriels pourront via EMRA bénéficier d'une offre complète avec des solutions intégrées dans les différentes spécialités de l'association. Cette offre pourrait être établie par EMRA et non par les centres de recherche afin de bénéficier d'un guichet unique pour les industriels. Néanmoins force est de constater que ce guichet unique à destination des industriels n'est pas une demande de leur part mais participe tout de même à la clarification du paysage de la recherche. Une autre opportunité est liée à la complexité des démarches administratives dans le cadre de demande de subsidiation. En effet, EMRA pourrait en fédérant les CRA répondre aux attentes des industriels en leur proposant un

accompagnement via une cellule spécifique pour monter ce type de dossier via l'utilisation des chèques technologiques ou encore des supports techniques. Les industriels peuvent également avoir des ambitions différentes, c'est ainsi que nous pouvons retrouver les grandes entreprises qui sont obligées de passer par des Universités ou des CRA pour voir leurs projets de recherche subsidiés et pour valider ou invalider des pistes de recherche tandis que les PME attendent souvent que leurs idées, développées quelquefois dans des laboratoires de fortune, soient prises en charge par les CRA. Malheureusement il arrive souvent que les PME aient tendance à vivre sur leurs acquis et ne font de la recherche que lorsque les centres de recherche ont réussi à les convaincre du besoin d'innovation et les accompagnent dans l'ensemble de leurs démarches quelles soient scientifiques ou administratives.

Il faut également veiller à une possible dérive liée à la taille d'EMRA qui pourrait induire une attente plus forte des clients en termes de qualité et rapidité des prestations par rapport à un CRA isolé. Le client pourrait devenir plus exigeant qu'avec un centre de recherche agréé de 50 personnes. D'un point de vue internationalisation, EMRA pourrait également séduire les groupes qui verraient en elle la capacité de mobiliser des troupes facilement et ce, même à l'étranger.

La quatrième et dernière rubrique concerne toujours le marketing mais cette fois d'un point de vue opérationnel. Nous retrouvons dans cette rubrique le célèbre concept des 4 P.

Le premier « Place » nous montre qu'EMRA bénéficie d'un avantage car ses clients sont essentiellement des PME wallonnes. De plus les membres d'EMRA sont relativement proches et tous dans le Hainaut, ce qui donne une cohérence géographique à l'association et une facilité de communication entre les membres. Cette implantation en Wallonie n'implique pas qu'EMRA ne doit pas chercher à se développer vers l'international avec comme objectif notamment de concurrencer les Fraunhofer allemands ou les Instituts Carnot français. Les marchés étant ouverts et certains membres bénéficiant déjà d'une crédibilité internationale, EMRA peut offrir ses services à d'autres sociétés que nos clients belges sans se soucier d'une éventuelle concurrence. Néanmoins bien que certaines personnes soient reconnues au niveau international au sein d'EMRA, il s'agit de personnes et non d'EMRA dans sa globalité, il y a donc là encore du travail.

Le deuxième point fait référence au « produit » est donc à l'expertise et aux équipements qu'EMRA a à sa disposition. Concernant ces derniers, force est de constater qu'EMRA dispose d'un panel d'équipements très vaste couplé à un large éventail de scientifiques qui lui permettent de disposer d'une masse critique contrairement aux CRA isolés.

Le troisième point concerne tout les aspects relatifs aux prix. Nous avons eu peu de retour concernant ce sujet mais nous pouvons néanmoins dire que le prix ne sera pas un frein si EMRA arrive à expliquer les plus values de son expertise aux industriels. EMRA doit néanmoins faire attention que son activité de recherche subsidiée ne peut se faire qu'avec un autofinancement de 25% du projet, il s'agit donc de générer des bénéfices sur les études privées.

Le dernier point tient quant à lui à la « promotion » de son offre notamment avec les forces de ventes qui doivent se fédérer entre les centres pour permettre de donner de la visibilité à EMRA. Ces équipes doivent pour ce faire disposer de supports de communication qui font pour l'instant défaut. Il faut aussi que chaque membre du personnel ayant une vocation commerciale connaisse parfaitement les activités d'EMRA et par conséquent les activités de tous les membres ce qui ne semble pas être non plus le cas pour l'instant. De plus, ces équipes devront ratisser le tissu industriel et essayer de développer un maximum de contrats bilatéraux. Néanmoins les résultats sont d'ores et déjà honorables mais le chiffre d'affaires privé doit rester une priorité pour ces équipes. En ce qui concerne la communication et ses supports, ceux-ci devront être cohérents, accroître la visibilité à l'international car EMRA n'est pour l'instant que très peu connu à l'étranger. Le paysage de la recherche belge est complexe, EMRA doit donc se démarquer pour exister. Le site internet créé récemment est un bon début, il faudrait maintenant travailler sur la création d'une newsletter et sur des supports de communication comme des plaquettes de présentation. Notre image environnementale avec le recyclage doit être valorisée et il faut continuer à communiquer sur la flexibilité et la disponibilité d'EMRA. La taille ne doit pas faire peur au petit client. Il faut donc veiller à bien communiquer sur notre réactivité et certains pensent même qu'il faut communiquer sur l'indépendance des centres vis-à-vis d'EMRA aux clients.

Pour terminer, EMRA doit aussi publier davantage d'articles scientifiques afin de se faire connaître au niveau européen mais peut aussi se permettre au vu de sa structure de

faire du lobbying pour essayer de convaincre ou de déceler les opportunités notamment au niveau du pouvoir public.

IV.2.B Questionnaires

IV.2.B.a Description des données

Nous avons expliqué précédemment la méthodologie de la méthode quantitative. Comme nous l'avons aussi précisé plus haut, nous voulons mesurer ici si les valeurs mises en avant par le comité exécutif d'EMRA sont bien cohérentes avec celles perçues par les membres du personnel. En effet, il nous semble très important de vérifier que les membres du personnel, qui sont les premiers ambassadeurs d'EMRA partagent les valeurs de l'association pour en assurer la bonne diffusion notamment auprès des clients. Nous voulons également nous intéresser aux valeurs que souhaiterait retrouver le personnel d'EMRA. Cela nous permettra éventuellement de mettre en place une politique de communication interne spécifique en fonction de notre analyse des données que ce soit au niveau des valeurs ou des autres questions posées sur la connaissance d'EMRA.

L'ensemble des données brutes collectées est reprise sous forme résumée en Annexe.

Nous allons maintenant nous intéresser aux données que nous avons récoltées. Tout d'abord, il est intéressant de souligner que 93 personnes ont débuté le questionnaire et que 66 personnes l'ont complété totalement ce qui représente 71% des répondants. EMRA comporte aujourd'hui 280 collaborateurs. Cela nous amène donc au constat que 33 % des membres du personnel ont initié ce questionnaire et que 23,5 % l'ont terminé. Ces résultats sont de prime abord peu élevés. Pour l'expliquer, nous avons recueilli des informations qui nous expliquaient le caractère un peu lourd et compliqué des questions sur les valeurs. Cela pourrait expliquer en partie le faible taux de participation. Néanmoins, le taux de réponse au questionnaire de manière incomplète (en laissant de côté les questions sur les valeurs) n'est pas non plus très élevé. Nous sommes donc amenés à préciser qu'un biais pourrait apparaître dans nos interprétations car le faible taux de participation pourrait indiquer que seules des personnes intéressées par le sujet ont répondu. De ce fait, les personnes n'ayant pas répondu pourraient tout à fait modifier les résultats de notre enquête.

IV.2.B.b Analyse des données et mise en perspective

Après avoir présenté les données, nous allons maintenant nous attaquer à l'analyse de celles-ci. Nous tenterons de faire émerger certains résultats et de définir certaines hypothèses en tenant compte de l'éventuel biais introduit par les personnes n'ayant pas répondu à notre enquête.

Intéressons-nous tout d'abord au taux de participation par centre de recherche. Les résultats sont illustrés graphiquement à la Figure 3. Les membres du personnel du CTP et de MATERIA NOVA sont ceux qui ont le plus répondu au questionnaire. Bien évidemment, il faut relativiser ces résultats qui ne tiennent uniquement compte que du nombre de réponses.

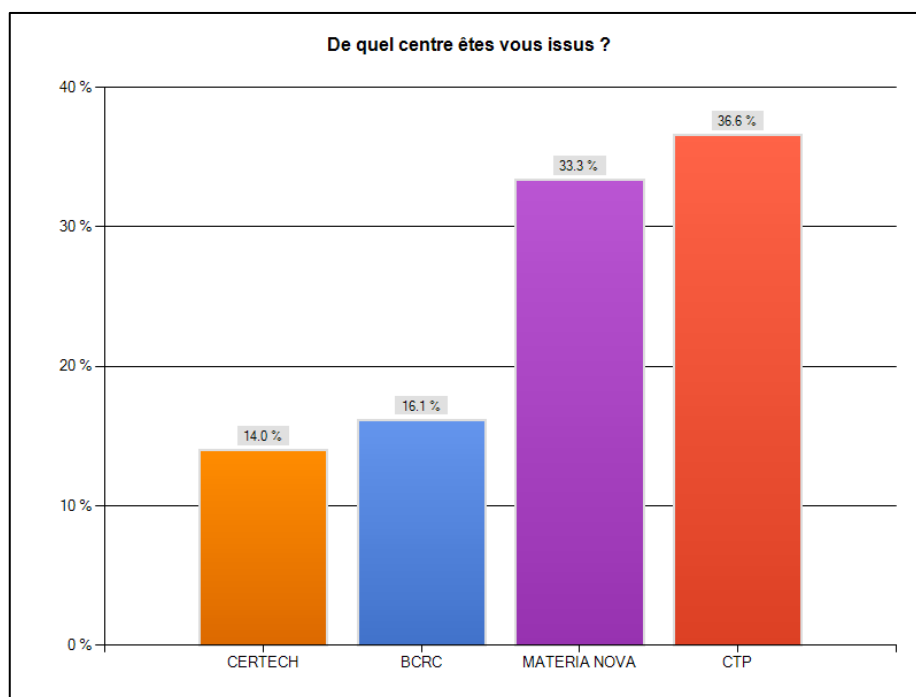


Figure 3 : Taux de participation des centres.

À l'analyse de ces premières données, le CTP est le centre qui a le plus participé. Néanmoins, étant donné que nous faisons tous les deux parti de ce centre, il est évident qu'un biais existe et que les membres du personnel du CTP ont peut être répondu avec plus de facilité.

Nous voulions ensuite estimer l'âge des personnes qui répondraient à notre questionnaire afin de déterminer si une classe d'âge en particulier répond plus facilement à ce genre d'enquête. Ce n'est bien sûr pas le seul objectif. Cette notion de classe d'âge sera corrélée avec d'autres résultats dans la suite de notre analyse. Les résultats sont donnés

sous forme graphique à la Figure 4. Nous pouvons constater que l'allure du graphique est très proche, la pyramide des âges d'EMRA. Il n'y a donc pas de lien entre l'âge et le nombre de réponses au questionnaire.

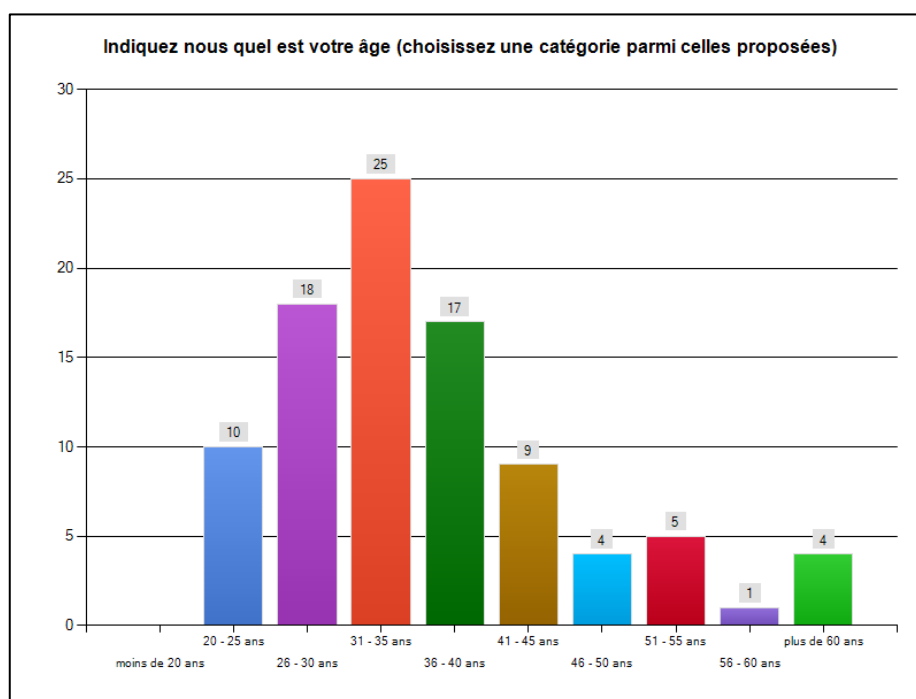


Figure 4 : Age des répondants au questionnaire.

Une des premières mesures et analyses que nous avons voulu réaliser consiste à déterminer si EMRA est bien connu par les membres du personnel et le cas échéant, différencier les résultats en fonction du centre, de l'âge des répondants ou encore du type de fonction exercée. Avant d'aller plus loin dans l'analyse, voici les résultats bruts obtenus à la question « pensez-vous connaître EMRA ». Et bien sur les 93 réponses récoltées, 69 personnes soit 74,2% ont affirmé connaître EMRA. Cela nous laisserait donc 25,8% de personnes qui pensent ne pas connaître EMRA. Ce résultat négatif nous semble quand même assez élevé pour une association qui vient de connaître son inauguration officielle.

En ce qui concerne les types de fonctions, nous avons pu mettre en avant que les fonctions hiérarchiquement plus élevées connaissent EMRA sans aucune équivoque puisque nous avons 100% de réponse « oui » pour les fonctions de type responsable de département ou de service. Ce chiffre est également de 100% pour le personnel support, mais pour cette catégorie, d'une part les réponses sont peu nombreuses et d'autre part, il s'agit souvent de personnes en contact permanent avec les différents responsables. A contrario, lorsque nous descendons dans la hiérarchie, les personnes connaissent moins

EMRA. Le résultat le plus faible est obtenu par la fonction « technicien » qui n’obtient que 40% de réponse « oui » à la question. EMRA est une association jeune et encore en phase de construction. Cette construction est assurée par les cadres de chaque centre. Il est donc normal à ce stade d’obtenir ce genre de réponse. Néanmoins, il faudrait quand même veiller à ce que cette situation ne soit pas le reflet d’un manque de communication interne. Il se pourrait également que cette attitude soit engendrée par un sentiment de refus du changement qui pousse les personnes à lutter pendant un certain temps contre toute notion de changement fut-elle positive ou négative. Les résultats sont illustrés à la Figure 5.

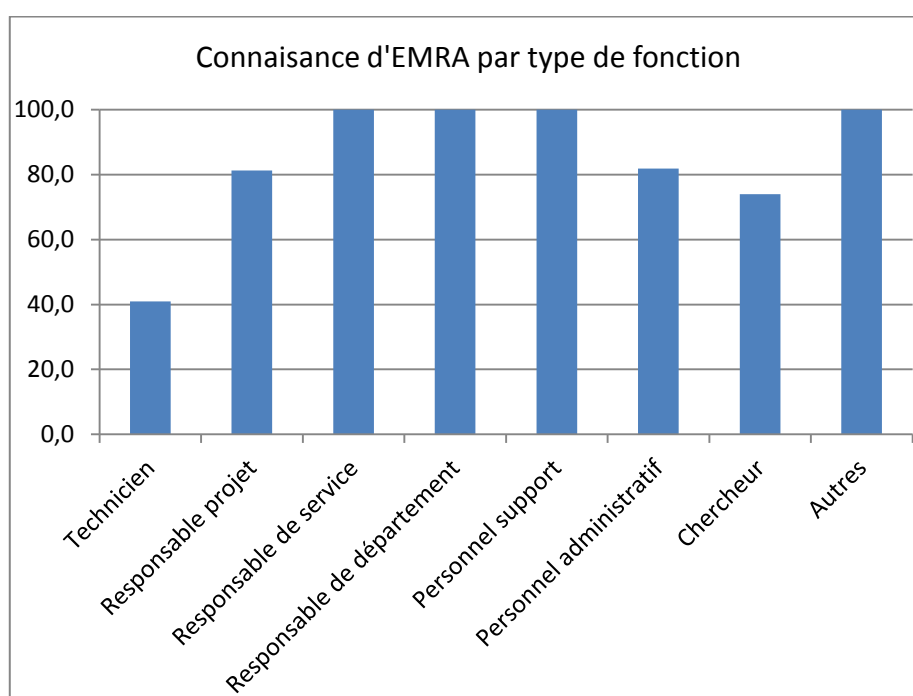


Figure 5 : Connaissance d’EMRA par type de fonction.

Nous avons constaté qu’il y avait une influence du positionnement dans la hiérarchie sur la connaissance d’EMRA. Et bien, nous allons maintenant tenter de déterminer si la connaissance d’EMRA est différente selon les centres de recherche qui la constitue.

Les deux centres pour lesquels le taux de participation est la plus faible (BCRC et CERTECH) présentent les résultats les plus élevés avec 80 et 84,6% de réponse positive. Les deux autres ont des résultats inférieurs et principalement MATERIA NOVA avec un pourcentage de « oui » de 64,5%. Il semblerait donc, mais il s’agit bien d’un conditionnel que la communication sur la création d’EMRA soit mieux passée dans les centres ayant les meilleurs résultats. Or, comme nous l’avons mentionné dans le paragraphe destiné à la description des données, il s’agit également des deux centres pour lesquels la participation

a été la plus faible. Dés lors, il ne faut pas sous-estimer le pouvoir des non réponse et ne pas supprimer l'hypothèse qui dit que seules les personnes intéressées par le questionnaire ont répondu. Les résultats sont exprimés à la figure suivante.

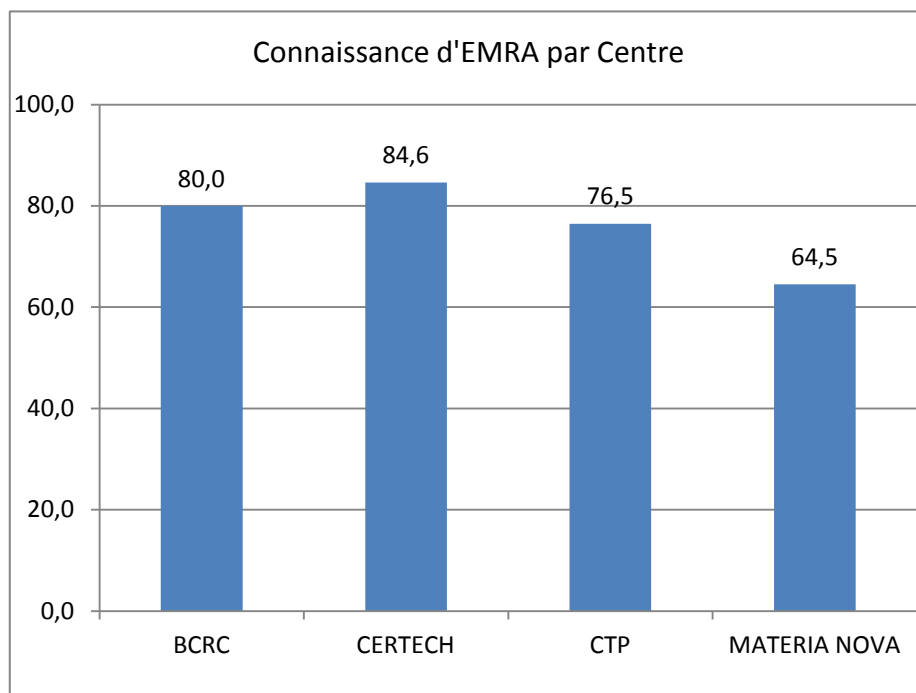


Figure 6 : Connaissance d'EMRA en fonction du Centre de recherche.

Pour aller un peu plus loin dans notre analyse, nous avons voulu voir si les personnes en fonction de la classe d'âge à laquelle ils appartiennent connaissaient plus ou moins bien EMRA. Force est de constater qu'il n'en est rien puisque hormis pour les deux classes d'âge les plus élevées, les taux de réponses positives sont du même ordre de grandeur. Pour les personnes les plus âgées, il s'agit également de personnes ayant une place plus élevée dans la hiérarchie. Dans ce cas, c'est donc la fonction plutôt que l'âge qui prédomine. Les résultats sont donnés à titre indicatif à la Figure 7.

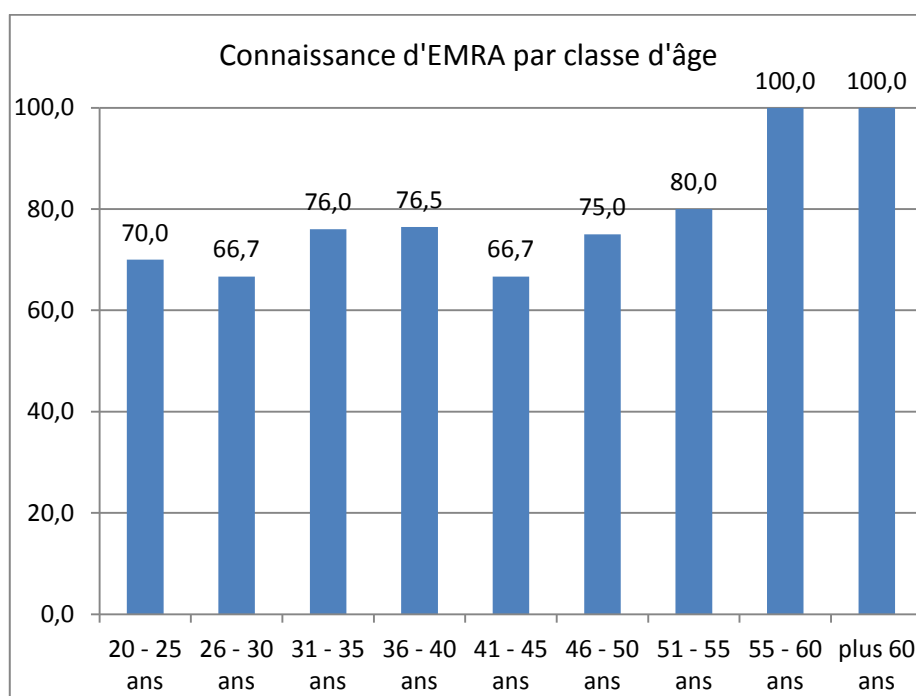


Figure 7 : Connaissance d'EMRA en fonction de la classe d'âge.

Étant donné que nous n'avions proposé que deux réponses possibles (oui ou non) à la question relative à la connaissance d'EMRA, nous l'avons complétée par une question supplémentaire. Il s'agissait de répondre, à l'aide d'une échelle de Likert, à la question « sauriez-vous expliquer à un tiers ce qu'est EMRA ? ». Cette question avait surtout pour but de vérifier la logique des réponses à la question précédente. En effet, nous avons mesuré que 25,8% des personnes ne connaissaient pas EMRA. Nous devrions dès lors retrouver le même pourcentage en additionnant les résultats des deux réponses négatives de l'échelle. Or, il n'en est rien puisque cette somme n'est que de 14 %. Les pourcents manquants doivent certainement se retrouver dans les 31,2% de la réponse neutre « ni en désaccord ni d'accord ».

Ce qui est néanmoins intéressant de noter c'est que 41,9% des personnes ont répondu « d'accord » à cette question et 12,9% ont répondu « tout à fait d'accord ». Cela tendrait à dire que plus de la moitié du personnel EMRA pense aujourd'hui pouvoir expliquer ce que représente cette association. Il s'agit là d'un constat intéressant puisque nous étudierons un peu plus tard si, au travers de la notion de valeur, si le personnel d'EMRA est bien en phase avec ce que veut véhiculer le comité exécutif.

Une majorité de personnes connaissent donc EMRA. Afin d'affiner cette notion de connaissance d'EMRA nous avons voulu savoir si le nouveau site web EMRA

(www.emra.eu) lancé le jour de l'inauguration officielle de l'association en mars 2012 était connu et visité par les membres du personnel. Nous nous attendions à un taux de réponse très élevé mais là encore nous avons été surpris de constater que seuls 72% des personnes ayant répondu connaissaient l'existence de ce site web avant d'avoir pris connaissance de ce questionnaire. Et sur ces 72% de personnes, seulement 72,8% ont reconnu avoir déjà visité le site web. Nous nous sommes également intéressés à la répartition entre les différents centres de recherche comme cela est représenté à la Figure 8. Est représenté en bleu, la connaissance du site web par centre et en rouge le pourcentage de personnes connaissant l'existence du site et l'ayant déjà visité. Le meilleur résultat est obtenu pour le CERTECH avec 100% de réponse « oui ». MATERIA NOVA avec 51,6% ferme la marche. Si ces résultats sont bien confirmés, cela laisserait penser qu'il pourrait y avoir eu un problème de diffusion de communication interne au sein d'EMRA. La solution pourrait être de créer une cellule communication propre à EMRA qui se chargerait d'animer la communication interne de l'association.

Concernant les visites du site, les résultats sont quasiment tous du même ordre de grandeur mis à part MATERIA NOVA dont seulement 62,5% des personnes ayant connaissance de l'existence du site l'ont déjà visité. Quoiqu'il en soit, il est important de remarquer que les personnes ayant reçu l'information de l'existence de ce site ne l'ont pas toutes visité. Est-ce la marque d'un manque d'intérêt pour EMRA ou un manque de communication ?

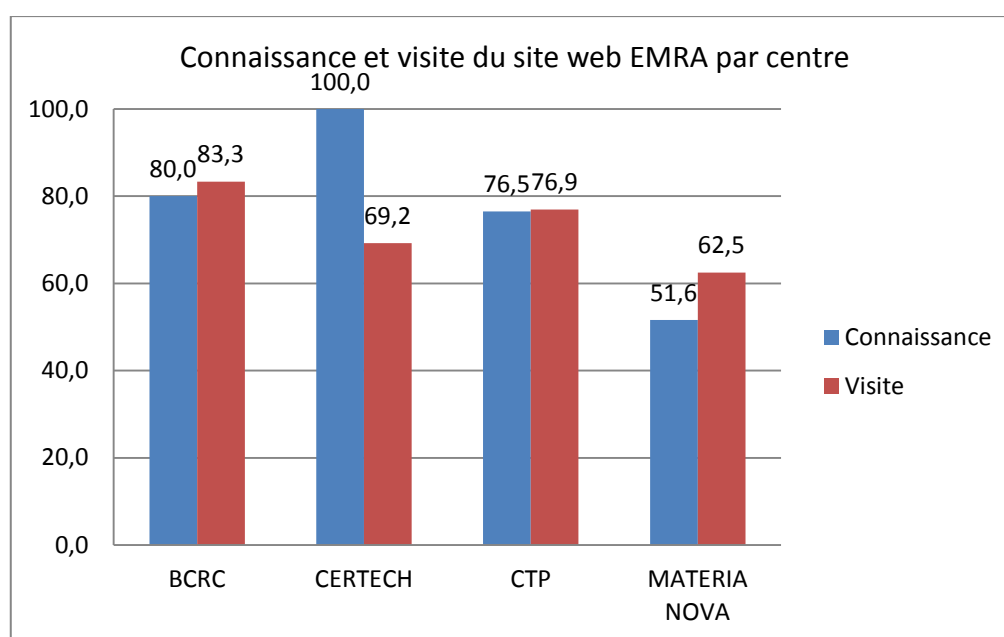


Figure 8 : Connaissance du site web EMRA pour chaque Centre.

Au-delà de la connaissance d'EMRA en tant que telle, nous avons également voulu savoir si les membres du personnel connaissaient les activités des autres centres et s'ils entretenaient des relations professionnelles avec d'autres personnes d'EMRA. Pour ce faire, nous avons posé deux questions distinctes. La première, « connaissez-vous les activités des autres membres d'EMRA ? » nous a permis de recueillir des réponses à l'aide d'une échelle de Likert. Avec la seconde, « Entretenez-vous des collaborations avec du personnel EMRA d'une autre entité que la votre ? » nous avons simplement récolté l'information oui on non.

Les résultats de la première question sont donnés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Réponse à la question « connaissez-vous les activités des autres membres d'EMRA ? »

Réponse	Taux (en %)
Pas du tout d'accord	6,6
Pas d'accord	17,6
Ni en désaccord ni d'accord	39,6
D'accord	29,7
Tout à fait d'accord	6,6

Le premier constat est que la répartition des réponses est quasiment symétrique. Il y a toutefois un léger penchant du côté des personnes connaissant les autres centres. Ces résultats sont selon nous globalement satisfaisants. En effet, étant donné la jeunesse de l'association il est déjà important qu'un nombre élevé de personnes pensent déjà connaître les activités de leurs partenaires.

Concernant les collaborations avec des personnes d'autres centres d'EMRA, nous avons obtenu un taux de réponses positives de 53,8%. Environ une personne sur deux a donc déjà travaillé ou collabore actuellement avec d'autres centres ce qui est un bon indicateur de la pertinence de la création d'EMRA. Cela montre aussi qu'au-delà de la connaissance d'EMRA les personnes travaillent déjà de façon collaborative. Les actions à mettre en place pour la pérennisation des activités d'EMRA seraient plutôt de l'ordre de la gestion de la communication interne et de la gestion des ressources humaines que de la mise en place des collaborations.

D'ailleurs, nous avons ensuite voulu savoir si les différentes personnes se sentaient comme étant des membres d'EMRA à part entière ou restaient plutôt attachées à l'image et à la culture originale de leurs entités respectives. Nous avons donc posé directement la question « vous reconnaissez-vous en tant que membre d'EMRA ? ». Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 6 : Réponses à la question « vous reconnaissez-vous en tant que membre d'EMRA ? »

Réponse	Taux (en %)
Pas du tout d'accord	6,1
Pas d'accord	10,6
Ni en désaccord ni d'accord	40,9
D'accord	31,8
Tout à fait d'accord	10,6

A cette question, seuls 16,7% ne se reconnaissent pas comme membre d'EMRA. Par contre malgré les 40,9% d'indécis, 42,4% de personnes se déclarent (d'accord et tout à fait d'accord) membres d'EMRA. A la lecture de ces résultats sur le sentiment d'appartenance, nous avons voulu savoir si cette tendance était également répartie dans les différents centres de recherche. Les différents résultats sont repris (en pourcentage) à la Figure 9.

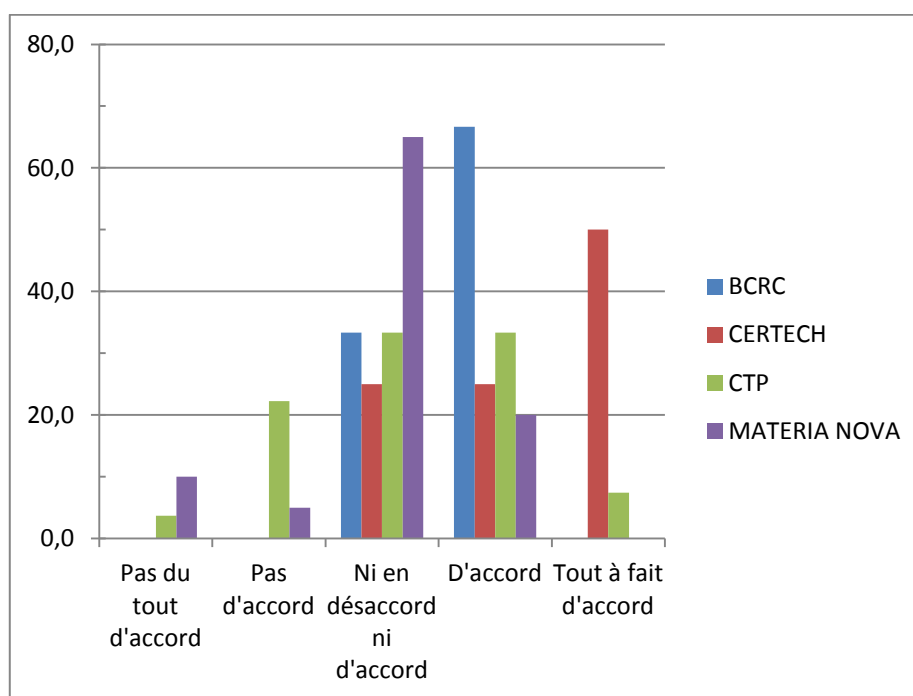


Figure 9 : Sentiment d'appartenance EMRA par Centre.

A la lecture de ces résultats, nous constatons tout d'abord que les personnes qui ne se reconnaissent pas dans EMRA se retrouvent exclusivement dans les rangs du CTP et de MATERIA NOVA. Concernant MATERIA NOVA, la majorité des répondants a donné un avis neutre sur le sujet. Seulement 20% des personnes ayant répondu pour MATERIA NOVA ont marqué leur accord. Si nous nous intéressons au CTP, la répartition des réponses est quasiment symétrique, ce qui est en phase avec les réponses aux questions précédentes, notamment celle relative à la connaissance d'EMRA. Il s'agit selon nous d'une répartition normale pour une association jeune comme EMRA. Pour ces deux premiers centres, il faudra selon nous, veiller dans un futur proche à accentuer la communication interne par rapport à EMRA afin d'accroître le sentiment d'appartenance des personnes ayant répondu négativement à cette question. Concernant le BCRC, une majorité des personnes interrogées (66%) se considèrent comme membres d'EMRA. Les 34% restant restent neutres par rapport à une telle question pour le moment. Enfin, pour le CERTECH, les résultats sont très encourageants puisque presque 50% des personnes interrogées sont tout à fait d'accord avec la question posée. C'est donc dans ce centre que le sentiment d'appartenance à EMRA est apparemment le plus développé. Néanmoins étant donné le faible nombre de réponses il est évident que ce résultat pourrait tout à fait être différent si nous tenions compte des non réponses.

Après avoir étudié le sentiment d'appartenance, la connaissance d'EMRA et de ses membres, nous allons maintenant nous attacher à l'analyse des valeurs de cette association. Intéressons-nous d'abord aux valeurs de chaque centre pris séparément afin de vérifier s'il existe une différence de culture manifeste entre les différentes entités.

A l'aide de notre questionnaire, nous avons récolté, pour chaque personne interrogée, les cinq valeurs les plus importantes avec une pondération décroissante de cinq points pour la valeur n°1 jusqu'à un point pour la valeur n°5. Nous avons globalisé les résultats par centre de recherche. Les résultats sont donnés dans le Tableau 7.

Tableau 7 : Valeurs pour chaque centre de recherche.

Valeur	BCRC	CERTECH	CTP	MATERIA NOVA
N°1	Satisfaction client	Satisfaction client	Savoir-faire	Innovation
N°2	Qualité	Qualité	Environnement	Savoir-faire
N°3	Professionalisme	Savoir-faire	Satisfaction client	Excellence
N°4	Savoir-faire	Professionalisme	Innovation	Satisfaction clients
N°5	Service	Innovation	Développement Durable	Développement durable

A l'examen de ce tableau, nous constatons que des centres comme le BCRC et le CERTECH ont des valeurs très proches. Le CTP se distingue des autres entités en présentant des valeurs qui ont un lien direct avec son activité principale, c'est-à-dire l'environnement et le développement durable. Quant à MATERIA NOVA, ses valeurs sont très proches de celles des deux premiers centres, mais il est toutefois important de noter qu'il s'agit du seul centre de recherche à placer l'innovation en première valeur. Il s'agit en effet, du centre ayant un champ d'activité très proche de celui des Universités et par conséquent très sensible à cette notion d'innovation. Tout comme le CTP, MATERIA NOVA présente donc des valeurs très proches de son activité. En conclusion, nous pouvons dire qu'hormis le BCRC et le CERTECH qui ont des valeurs très proches, les membres d'EMRA ont orienté en toute logique leurs valeurs en fonction de leur domaine d'activités. Il y a une réelle concordance entre les valeurs ressenties par les membres du personnel de chaque et les valeurs réelles de ceux-ci. Maintenant le travail consiste à évaluer les valeurs d'EMRA et vérifier si les membres du personnel sont également en phase avec les valeurs mises en avant par le comité exécutif. Les valeurs d'EMRA pour

chaque centre sont données dans le Tableau 8 et celles d'EMRA, prises de façon globale, présentées dans le Tableau 9.

Tableau 8 : Valeurs d'EMRA estimées par chaque centre.

Valeur	BCRC	CERTECH	CTP	MATERIA NOVA
N°1	Esprit d'équipe	Satisfaction client	Innovation	Innovation
N°2	Satisfaction client	Innovation	Savoir-faire	Savoir-faire
N°3	Savoir-faire	Excellence	Environnement	Communication
N°4	Innovation	Compétitivité	Ambition	Environnement
N°5	Développement durable	Savoir-faire	Esprit d'équipe	Développement durable

Tableau 9 : Valeurs d'EMRA

Valeur	EMRA
N°1	Innovation
N°2	Savoir-faire
N°3	Esprit d'équipe
N°4	Environnement
N°5	Excellence

Avant de commencer notre comparaison, il est bon de rappeler que les valeurs mises en avant par le comité exécutif sont les suivantes : compétitivité, excellence, efficacité, international et communication. Force est de constater que ces valeurs sont différentes de celles mises en avant dans le Tableau 9. Dès lors, notre hypothèse de travail serait donc de communiquer davantage sur les valeurs d'EMRA ou d'éventuellement les modifier. Bien évidemment, cette association est toute jeune et, comme nous l'avons vu précédemment, un certain nombre de personnes ne connaissent pas encore EMRA. Il faut donc rester prudent pour l'analyse de ces résultats. Afin de nous aider dans la mise en place d'hypothèses pour donner une adéquation entre les valeurs ressenties par le personnel et celles données par le comité exécutif, nous avons questionné les membres du personnel sur

les cinq principales valeurs qu'ils souhaitaient retrouver chez leur employeur. La pondération des réponses s'est faite de la même manière que pour les questions précédentes.

Les réponses que nous avons obtenues à cette question sont globalisées dans le Tableau 10.

Tableau 10 : Valeurs souhaitées par les membres du personnel.

Valeur	EMRA
N°1	Respect
N°2	Innovation
N°3	Esprit d'équipe
N°4	Confiance
N°5	Professionnalisme

Comme nous l'avons dit dans le chapitre consacré à la conception du questionnaire, la liste des valeurs que nous avons utilisées est issue d'une étude internationale sur les valeurs corporate (WellCom, 2009). Si nous nous basons encore sur cette étude, il existe huit catégories de valeurs : « les valeurs professionnelles, conquérantes, de conduite, sociétales, relationnelles, morales, d'épanouissement et sociales » (WellCom, 2009). Parmi les valeurs que nous avons récoltées, le respect et la confiance font partie des valeurs relationnelles, l'esprit d'équipe et le professionnalisme sont classées dans les valeurs professionnelles et enfin l'innovation dans les valeurs de conquête. Dans cette étude que nous avons citée, les valeurs professionnelles sont toujours les plus couramment citées au niveau international (35%). Les valeurs relationnelles sont généralement plus éloignées dans le classement avec seulement 6% d'intérêt.

Dans notre étude, les valeurs professionnelles arrivent également en tête, mais à égalité avec les valeurs relationnelles. Ce qui est important de remarquer, c'est que ces valeurs relationnelles n'apparaissent pas, ni dans les valeurs de centres de recherche pris séparément, ni dans celles que nous avons recueillies pour EMRA. Or, ces centres de recherche sont des ASBL qui devraient peut-être mettre en avant ce genre de valeurs. Quoi qu'il en soit, il semble que les membres du personnel d'EMRA souhaiteraient trouver davantage de valeurs relationnelles dans l'organisation.

En conclusion, nous pouvons avancer que d'une manière générale, l'ensemble du personnel n'est pas encore sensibilisé à l'existence d'EMRA et à son fonctionnement. Pour une partie d'entre eux, cela réside peut-être dans le fait qu'ils sont attachés à leur ancien mode de fonctionnement ou qu'ils sont quelque part un peu réfractaires au changement. Ce qui a surtout été mis en avant, c'est que la connaissance d'EMRA est plus faible dans les niveaux hiérarchiques inférieurs. Aujourd'hui, seuls les cadres participent à la mise en place d'EMRA. De ce fait, les autres membres du personnel ont l'impression qu'il s'agit d'une notion qui ne les concerne pas. Pour pallier à cette problématique, il faudrait certainement améliorer la politique de communication interne d'EMRA en donnant éventuellement une dimension plus importante au groupe de travail « communication » déjà mis en place.

Ce qui nous semble également important de souligner, c'est que pour presque la moitié des répondants, la collaboration avec des personnes d'autres entités d'EMRA est déjà quelque chose de concret. Même si elles peuvent encore être améliorées pour gagner en efficacité, la mutualisation des activités est bien en place.

Enfin, ce qui nous semble le plus important à souligner est le fait que les membres du personnel n'ont pas la connaissance des valeurs D'EMRA. Ce problème pourra sans doute être résolu en améliorant la communication au sein des centres et de l'association elle-même, mais il est également important de souligner que les valeurs attendues ou espérées par les répondants sont d'ordre plus relationnelles que professionnelles. Il s'agit dès lors peut-être d'une piste de travail à suivre par les membres du comité exécutif. En alliant à la fois les aspects communication interne et valeurs (politique de gestion des ressources humaines) les résultats d'une prochaine enquête pourraient être complètement différents. Le bon outil pour cette tâche serait de mettre en place une politique d'employer branding qui permettrait la mise en adéquation entre les valeurs mises en avant par l'association, les valeurs ressenties par les membres du personnel et celles véhiculées à l'extérieur de l'association par les clients, les fournisseurs, ...

Nous aurons l'occasion de développer davantage cette approche dans le paragraphe suivant qui sera consacré à la mise en avant de notre proposition de plan stratégique et de communication.

V. PLANS STRATÉGIQUE ET DE COMMUNICATION

Après avoir réalisé notre propre analyse stratégique d'EMRA, nous avons travaillé par triangulation afin de pouvoir récolter les avis des différentes parties-prenantes et de ce fait, pouvoir affiner notre analyse. Nous avons, dans un premier temps réalisé des interviews que nous avons analysées à l'aide d'une grille d'analyse thématique puis nous avons administré un questionnaire à l'ensemble du personnel d'EMRA afin de recueillir et traiter différentes informations. L'ensemble de ces étapes nous a permis de mettre en avant certains constats, que ce soient des forces ou des faiblesses ou encore des menaces ou des opportunités. Nous allons donc maintenant proposer toute une série de pistes qui nous semblent pertinentes dans la perspective de la réalisation d'un plan stratégique et d'un plan de communication.

Nous allons commencer par nous intéresser au plan stratégique avant de discuter de la mise en place d'un plan de communication.

L'objectif général est ambitieux et consiste à faire d'EMRA un centre d'excellence de référence en Europe. Tout d'abord, il convient de définir les axes stratégiques d'EMRA pour les prochaines années. Aujourd'hui ils, sont au nombre de trois.

Le premier axe stratégique est consacré aux Matériaux. EMRA veut devenir un centre de référence dans ce domaine. Cette compétence devra s'étendre de la synthèse des matériaux jusqu'au travail du produit final. D'ailleurs pour axe stratégique, une doctrine a déjà été éditée. Concernant cet axe, la doctrine est la suivante « de la synthèse au produit ». Cette compétence Matériaux s'étendra à tous types de matériaux organiques et inorganiques non métalliques ainsi qu'aux matières premières comme les roches ou les minéraux. Une des missions d'EMRA sera, à l'aide de son expertise dans le domaine d'accompagner les industriels à développer de nouveaux matériaux toujours plus innovants. L'innovation doit être le fer de lance de cette association.

Le second est dédié à l'Environnement. La doctrine de celui-ci est « au cœur du développement durable ». Il s'agit certainement de la thématique la plus en vogue actuellement. Elle se retrouve dans toutes les thématiques prioritaires gouvernementales. L'objectif d'EMRA est de pouvoir aider les industriels et l'Europe à faire face aux futurs déficits de certaines matières premières en plaçant le

développement durable et le recyclage au cœur de toutes les réflexions. L'activité d'EMRA devra s'orienter vers le recyclage et la valorisation de tout type de matières solides y compris les boues industrielles, les sédiments et les sols contaminés. EMRA se situe dans une région européenne avec un passé industriel très riche, mais qui a laissé de lourdes traces pour les générations actuelles et futures. EMRA possède toute l'expertise et les compétences nécessaires pour faire du traitement des sols contaminés un cheval de bataille. De même, il devra se placer dans le secteur de la conversion énergétique et de l'optimisation énergétique des procédés. EMRA doit donc consacrer une partie de ses ressources aux bénéfices de l'environnement pour diminuer l'impact de l'activité humaine.

De plus, EMRA doit également travailler selon la philosophie « cradle to cradle » et faire en sorte que les déchets ne soient plus un exutoire aux produits et procédés actuels. Ainsi, EMRA devra introduire dans tous ses prochains développements, la notion de 3^e vie afin de ne pas reporter sur les générations de demain les déchets d'aujourd'hui.

Le troisième est consacré aux procédés dont la doctrine est « de la taille laboratoire au pilote industriel ». Dans cet axe stratégique EMRA devra faire face aux évolutions incessantes des besoins des industriels en matière de procédés et de traitement. L'association devra allier des techniques et technologies anciennes et éprouvées (la minéralurgie) et des équipements à la pointe de la technologie comme les applications laser pour accompagner les industriels dans leur recherche d'innovation technologique.

Pour répondre aux besoins de ces trois axes stratégiques, EMRA devra produire des études et recherches de très haut niveau scientifique. Pour maintenir ce niveau d'excellence, EMRA devra mettre en place une politique de formation continue de son personnel scientifique et encourager la publication d'articles dans des revues scientifiques de premier ordre. EMRA devra également multiplier les succès dans les dépôts de projets au niveau européen pour lui donner la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et équipements. EMRA devra également s'engager à recruter des scientifiques de haut niveau (docteur) et favoriser la mise en place de thèses de doctorat en partenariat avec des industriels ou des Universités.

Afin de pérenniser ses activités, EMRA devra trouver un équilibre entre la recherche appliquée et les prestations pour les industriels et les projets de recherche répondant aux besoins stratégiques du développement économique régional et européen. Fort heureusement, l'accent est mis aujourd'hui sur la ré-industrialisation des régions européennes en favorisant l'accès à la R&D aux PME. Un des principaux objectifs d'EMRA sera donc de rester aux côtés des industriels wallons et s'assurer de conserver une certaine réactivité qui est la force de chacun des centres pris séparément. Pour ce faire, EMRA devra s'appuyer sur ses experts scientifiques et mettre en place des outils de mutualisation afin d'augmenter l'efficacité de ses services. EMRA devra également développer les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du gouvernement en termes de recherche.

Comme nous venons juste de le signaler, EMRA devra travailler dans le sens de la mutualisation des compétences et des services. Afin de proposer des solutions globales, accentuer la réactivité, réaliser des économies d'échelles, EMRA devra sans aucun doute fédérer certaines activités comme la communication, les achats, la qualité et même la recherche. Des groupes de travail ont déjà été initiés avec la participation de cadres de chaque entité. Nous pensons qu'il faudrait aller plus loin dans la démarche et pourquoi pas créer des entités propres à EMRA avec du personnel EMRA pour donner plus d'importance et d'efficacité à ces cellules. Il faudra en tout cas qu'EMRA mutualise la plupart de ses activités et évite à tout prix les risques d'overlapping et d'éventuelles concurrences.

Cela nous amène à réfléchir au statut d'EMRA lui-même. Selon nous, l'association forte et la structure fille qui a été créée pour lancer EMRA était la forme idéale à donner à EMRA pour ses premiers pas. Mais désormais, comme cela a été notifié dans certaines interviews, il serait sûrement intéressant pour EMRA de travailler à la création d'un nouveau statut et de fédéraliser encore davantage les services et les compétences.

Enfin, pour développer son influence au niveau international et dans certains domaines d'activités EMRA devra intensifier ses relations et ses partenariats scientifiques un peu comme le font les Fraunhofer en Allemagne. EMRA devra s'associer directement à des industriels en participant activement au dépôt de brevets ou

en s'associant pour éventuellement récupérer des royalties. Bien évidemment, il faut, au même titre que l'encouragement à la publication d'articles scientifiques, absolument encourager les scientifiques d'EMRA à se lancer dans la rédaction de brevets afin de donner une envergure et des revenus supplémentaires à EMRA. D'ailleurs, il pourrait être intéressant de fédéraliser cette activité et d'engager une personne qui serait spécialisée dans l'aide au dépôt de brevets. En ce qui concerne les partenariats avec les Universités, nous pourrions être tentés de copier des systèmes en place chez nos voisins européens qui, comme les Fraunhofer, ont des relations très étroites avec les Universités. Mais dans le cas des centres de recherche, les Universités font souvent partie des conseils d'administration de ceux-ci. Par exemple, un centre comme le CTP a tenté de regrouper plusieurs Universités au sein de son conseil d'administration afin de prouver sa non-dépendance vis-à-vis d'une Université particulière. Il serait dès lors très mal vu de monter un partenariat avec une Université précise. Il faudrait que ce partenariat soit également réparti avec l'ensemble des universités wallonnes.

Intéressons-nous maintenant au plan de communication. EMRA est une association récente qui a fêté son inauguration en mars 2012. Lors de notre étude, nous avons montré que les membres du personnel n'avaient pas totalement assimilé ce que représente EMRA. Dès lors, nous pensons que la communication interne doit être un axe prioritaire pour assurer le développement d'EMRA. En ce qui concerne la communication externe, EMRA devra s'appuyer sur des outils mutualisés afin de pouvoir diffuser correctement son image et ses valeurs. En effet aujourd'hui, le site web EMRA existe, mais il n'est pas l'outil de référence. Chaque centre dispose de son propre site internet et s'en sert comme vitrine principale. Selon nous, le site EMRA doit devenir la vitrine principale et les sites de chaque centre doivent devenir des outils secondaires où les clients pourront éventuellement trouver plus de détails sur les activités d'un centre en particulier.

Il faudra également veiller à ce que chaque membre respecte une charte graphique EMRA. Nous avons constaté qu'aujourd'hui, les logos et les chartes graphiques ne sont pas uniformes. Certains membres n'utilisent d'ailleurs pas encore le nom EMRA sur leur logo. Pour accroître la visibilité, il faudra également harmoniser la façon dont chaque centre se présente en utilisant une nomenclature bien définie. Dans les différents séminaires qui se sont déroulés récemment, nous avons pu constater que certaines

personnes avaient des badges avec uniquement le nom de leur centre ou avec la mention EMRA-X ou encore X-EMRA.

Il y a donc selon nous un gros travail à réaliser par le groupe de travail communication pour créer et harmoniser l'ensemble des outils de communication EMRA. Cela vient renforcer ce que nous disions précédemment à savoir qu'il serait envisageable de créer des services propres à EMRA avec du personnel EMRA. La communication en est un bel exemple.

Maintenant, nous pensons également qu'il est primordial d'associer communication interne et communication externe pour être certain que l'image qui sera véhiculée à l'extérieur d'EMRA soit conforme à celle ressentie en interne. Pour y parvenir, de nombreuses sociétés mettent en place des stratégies d'employer branding. Cette pratique revêt à la fois un rôle stratégique et un rôle attractif. En effet cette pratique permet de rendre une société attractive en tant qu'employeur c'est-à-dire qu'elle met en œuvre des politiques de ressources humaines, des outils et des valeurs pour non seulement attirer de nouveaux profils, mais également faire en sorte de fidéliser son personnel. Ce point est intéressant, car il a été mis en avant lors de nos différentes analyses qui nous montrent que les profils scientifiques vont se raréfier et que les personnes travaillant au sein d'EMRA attendent davantage en termes de valeurs relationnelles. Cette pratique permet également de mettre en phase la stratégie de l'entreprise, car comme nous l'avons dit précédemment, il est primordial que le message perçu d'EMRA par l'extérieur soit cohérent avec celui que diffuse les membres du personnel. Imaginons qu'EMRA communique sur l'environnement et le développement durable alors que les membres du personnel et les industriels perçoivent qu'il s'agit seulement d'une stratégie commerciale, le résultat serait alors non constructif. Il faut donc mettre en place une stratégie de communication externe et s'assurer que l'organisation interne soit en phase avec l'image qu'EMRA souhaite mettre en avant. Le travail sur l'image et les valeurs externes correspond à l'external branding. Si nous nous intéressons maintenant à la partie interne il faut mettre en place une politique d'internal branding.

Le but de l'Internal Branding, est notamment de modifier et de développer le comportement des employés vis-à-vis de la marque ou des valeurs de l'entreprise pour accroître la productivité et le succès de l'organisation.

En effet, comme on l'entend souvent, les employés sont les ambassadeurs de la marque d'une entreprise. Ce sont eux qui ont le plus de contacts avec les clients actuels ou potentiels. Il serait donc dommageable, à l'heure de la société de consommation où le marketing externe est une activité primordiale, que le message diffusé par l'entreprise vers les clients ne soit pas en phase avec celui ressenti par les employés. Ce possible décalage pourrait sensiblement détériorer le sentiment d'appartenance des employés et de ce fait diminuer leur fidélité à l'entreprise.

L'internal branding peut donc être considéré comme du marketing interne puisqu'il est à destination des employés.

En résumé, si l'on se base sur le texte de Khanyapuss Punjaisri et al⁴³, l'internal branding aurait un impact positif sur l'identification à la marque des employés. En s'identifiant à la marque, les employés se sentent davantage engagés et leur loyauté envers l'organisation s'en trouve exacerbée. À partir de là, la performance est également plus importante puisque, en agissant pour le bien de l'entreprise, la personne est certaine de le faire également pour son bien être personnel.

Enfin, Bergstrom et Al⁴⁴ précisent que pour arriver à ces différents résultats, il faut mettre en place des outils qui développent la culture d'entreprise ou intensifier les démarches de communication interne comme les intranets ou les gazettes internes.

⁴³ Khanyapuss Punjaisri, Heiner Evanschitzky and Alan Wilson : Internal branding : an enabler of employees' brand-supporting behaviours ; Journal of Service Management, volume 20, numéro 2, pp 209-226, 2009

⁴⁴ Alan Bergstrom, Dannielle Blumenthal ; Why Internal Branding Matters: The Case of Saab ; Corporate Reputation Review Volume 5 Numbers 2 and 3

VI. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Le but de notre étude était d'étudier une jeune association de six centres de recherche wallons dans l'optique de mettre en place un plan stratégique associé à un plan de communication. Cette association forte se dénomme EMRA (Environment and Materials Research Association). Sa création coïncide avec la mise en place de nombreuses stratégies aux niveaux européens ou nationaux qui placent la R&D au cœur de toutes les attentions pour en faire le moteur du redéveloppement économique de l'Union Européenne. C'est d'ailleurs le cas en Wallonie puisque la R&D est mentionnée directement dans le plan stratégique pour l'horizon 2020. EMRA se trouve donc dans un contexte favorable et ne doit pas passer à côté de formidables opportunités qui vont se présenter. C'est donc en toute logique que nous avons décidé de travailler à l'élaboration d'un plan stratégique et de communication pour EMRA pour pouvoir se préparer à ces opportunités et se positionner sur le marché européen de la R&D.

Afin de mieux appréhender et comprendre le contexte dans lequel se trouve EMRA, nous nous sommes tout d'abord plongés dans une revue de la littérature pour nous apercevoir que ce type d'association de R&D n'est pas isolé en Europe mais qu'au contraire, de nombreuses associations existent dont certaines depuis relativement longtemps. Nous avons donc étudié les caractéristiques des principales associations comme les instituts Fraunhofer en Allemagne, les instituts Carnot en France ou le TNO aux Pays-Bas et ce, pour nous permettre de mettre en avant les points forts et faibles de celles-ci et éventuellement les retranscrire dans le cas spécifique d'EMRA.

Cette étape de revue de littérature corrélée à la récolte de toutes les données secondaires disponibles nous a permis d'établir une série d'hypothèses pour la réalisation du futur plan stratégique. Néanmoins, ces hypothèses pouvant souffrir d'un biais, nous nous sommes lancés dans une phase de triangulation au cours de laquelle nous avons interrogé l'ensemble des parties prenantes. Par conséquent, nous avons réalisé une analyse thématique sur base de toute une série d'interviews effectuées selon la méthode des entretiens semi-directifs. En parallèle, nous avons également lancé une enquête sur les valeurs auprès de l'ensemble des personnes travaillant au sein de cette association.

Cette étude sur les valeurs d'EMRA est selon nous très importante car il est primordial pour une association comme EMRA que les valeurs mises en avant par le comité exécutif soient en phase avec celles ressenties par les membres du personnel qui

sont les principaux ambassadeurs de l'association. C'est donc cette analyse que nous avons réalisée.

En termes de conclusion et bien tout d'abord il convient de rappeler qu'EMRA est une association récente (inaugurée en mars 2012) et qu'elle ne possède pas aujourd'hui d'entité juridique propre. Cette association est aujourd'hui une structure fille des six centres de recherche. Cette structure est idéale lors d'une phase de création et de construction car elle permet à chaque entité de conserver suffisamment d'autonomie que ce soit au niveau organisationnel ou opérationnel. Néanmoins, à terme nous pensons qu'EMRA devra réfléchir à la modification de son statut juridique.

Les raisons de ce constat sont multiples. Tout d'abord nous avons constaté que les collaborations au sein d'EMRA se sont rapidement mises en place avec la rédaction d'une charte de fonctionnement et la mise en place de groupes de travail. Hélas, ces démarches ne concernent que la partie la plus élevée de la hiérarchie alors que la base opérationnelle semble peu intégrée dans la démarche. Toutes ces démarches aussi ambitieuses soient elles font toutefois face à une peur encore présente. Cette peur réside dans la menace de perte d'autonomie des centres et de devoir abandonner des responsabilités mais également dans le fait qu'aujourd'hui les personnes ne sont pas attachées à EMRA mais à leur entité respective. D'ailleurs, cette différence a été aussi mise au jour lors de l'étude des valeurs où nous avons mis en avant que chaque centre possède une culture différente. Nous pensons donc qu'il faudra à terme travailler sur la difficulté de fédérer et d'intégrer certaines activités comme la communication, les achats, la gestion du personnel, ...

Des modèles comme celui des instituts Fraunhofer pourraient être un bon exemple à suivre. En effet, ces instituts ont réussi à fédérer toute une série d'activités comme le marketing, la communication ou la stratégie tout en préservant la liberté d'action des différents instituts. L'association Fraunhofer agit alors comme un filtre permettant de garantir la cohérence des actions des différents instituts. Il faudrait donc peut être à terme créer un comité de direction EMRA avec un seul et unique Directeur Général.

Nous pensons donc qu'EMRA devra fédérer davantage ses activités et instaurer une politique de communication interne développée afin que les membres du personnel ressentent mieux leur sentiment d'appartenance développé. C'est dans ce sens que nous avons mentionné dans notre plan de communication la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines appliquant les théories de l'employeur branding. Cela

permettra de mettre en phase les valeurs mises en avant par l'association avec celles ressenties par le personnel et à moyen termes, pouvoir mesurer les valeurs perçues par les clients de l'association.

Maintenant d'un point de vue critique, notre étude s'est basée en partie sur des entretiens exploratoires ne permettant pas d'assurer une validité externe à toute épreuve. De plus, lors de ces interviews, les personnes interrogées ont peut être présenté une version idéalisée de la situation. Il en est de même des réponses aux questionnaires puisqu'avec un taux de réponse relativement faible, nous pensons que les personnes n'ayant pas répondu au questionnaire pourraient avoir une influence sur les résultats de nos analyses. Dès lors, nous nous sommes efforcés à garder une certaine distance par rapport à notre analyse de sorte à éviter tout biais dans nos interprétations.

Pour conclure, nous pensons donc qu'EMRA devra à terme fédérer davantage ses activités en se dotant d'un statut juridique à définir. Cette association devra s'inspirer au maximum de modèles comme les instituts Fraunhofer pour élargir sa sphère d'influence au niveau européen et pouvoir devenir un acteur majeur de la R&D en Europe. EMRA devra s'appuyer sur son expertise au service des industriels pour développer ses activités et ainsi pouvoir investir davantage de moyens dans les projets de recherche et ainsi garantir sa pérennité. Enfin, en termes de communication, nous pensons qu'EMRA devrait investir davantage dans la communication interne et mettre en place une politique d'employeur branding pour non seulement fidéliser sa principale richesse, les scientifiques, mais également attirer des talents potentiels ou confirmés. Cette politique se basera alors sur les valeurs de l'association.

BIBLIOGRAPHIE

- Bchini Belgacem, « Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance », *La Revue des sciences de Gestion*, 2005/3, p. 93-103
- Belhau Lothar, « 4. Le management stratégique d'un organisme de recherche contractuel : le modèle de l'Institut Fraunhofer » , in Rémi Barré *Management de la recherche* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007 p. 67-68
- Castells, Manuel. *La Société en réseaux*. Nouv. éd. Fayard, 2001.
- Christian Erzberger et Gérald Prein, University of Bremen, Special Research Center 186 ; Triangulation ; Validity and empirically-based hypothesis construction.
- Cours : Management stratégique GEHD2117, Professeurs : Caroline DUCARROZ et Patrick du BOIS de BOUNAM, UCLouvain, Master en Science de gestion HD
- Cours : Marketing opérationnel et stratégique GEHD1316, Professeurs : Claude PECHEUX et Patrick du BOIS de BOUNAM, UCLouvain, Master en Science de gestion HD
- Daniel Caumont *Les études de marché : Comment concevoir, réaliser et analyser une étude* ; Dunod 2007
- Dynamisme wallon - UWE - 226 > 08-09/2010 - **Spécial Recherche/Innovation**
- Dynamisme wallon - UWE - 224 > 03-04/2010 - **Spécial Environnement**
- Emmanuelle Schmitt et Gaëlle Vigier, *Les études marketing on-line*, Mémoire dirigé par Brigitte Albrecht année 2000-2001
- Fraunhofer ; annuel report 2010
- Gaël Gueguen (Université Montpellier 3) et Saïd Yani (Université Montpellier 1) ; *Vers une utilisation dynamique de l'internet dans le recueil des données*.
- Galan J.-Ph et Vernet E. (2000), « Vers une quatrième génération : les études de marché "on-line" », *décision Marketing*, n° 19, Janvier – Avril 2000, pp.39-52
- *Marketing stratégique et opérationnel - Du marketing à l'orientation-marché* 7e édition, [Jean-Jacques Lambin](#) , [Chantal de Moerloose](#) (DUNOD)
- Pascal Ardilly, *Echantillonnage et méthodes d'enquêtes*, Dunod 2004
- Plan National de Réforme 2011
- Plan stratégique CNRS, Horizon 2020
- Plan Stratégique INRIA 2008-2012
- Plan stratégique BRGM, contrat quadriennal Etat-BRGM 2009-2012
- Réal Jacob, conférence, *L'importance des stratégies d'alliances / partenariats : facteur de succès pour les commissions scolaires* ; Montréal, Mai 2003
- Rémi Barré *Management de la recherche, Enjeux et perspectives* ; De Boeck Université « Méthodes & Recherches », 2007
- *Revue Athena* n°278, février 2012, page 10
- *Revue Athena* n°280, avril 2012, page 19
- Sandra Mathuisan ; Evaluation coordinator, University of Chicago School Mathematic project ; Why triangulate ?

- Site web : www.be2020.eu
- Site web : www.fraunhofer.de
- Site web : www.tno.nl
- Site web : www.wikipedia.fr
- Stratégie de recherche 2011-2015, vers une politique intégrée de la recherche, Cabinet du vice-président Jean-Marc Nollet