

ANNEXES

Annexe 1

Interview n°1

- **Veux-tu que ce soit anonymisé ou pas ?**

Ca dépend. Oui, on peut le faire.

- **On t'a présenté le cadre du sujet du mémoire et le contexte dans lequel on fait ce travail. On voulait te poser toute une série de questions relatives à la stratégie d'EMRA, et d'abord travailler un peu sur le marché, l'environnement externe d'EMRA, c'est-à-dire tous les facteurs sur lequel d'EMRA n'a pas d'influence, d'impact. Ce sont des facteurs que l'on subit et auxquels on doit répondre : il y a des opportunités et des menaces.**

On voulait avoir ton avis sur les choses qui, selon toi, pourraient affecter d'EMRA dans les années qui viennent et auxquels on doit déjà se préparer.

La première chose, à mon avis, c'est le projet Walltech de Nollet. On a fondé EMRA. C'est notre choix d'avoir choisi une structure qui va à l'encontre de la fusion telle que prévue par Nollet. Mais ce qui nous pend au nez derrière, c'est la fusion proprement dite. Pour moi, c'est le truc externe le plus important à maintenir à l'œil. Je ne sais pas où en sont les autres centres par rapport à EMRA, comment les autres centres de recherche agréés se positionnent. J'espère pour eux qu'il y aura d'autres alliances fortes, comme il y en a chez nous. Mais je pense que si même eux n'arrivent pas à s'entendre, à un moment, il va y avoir fusion imposée par le législateur, et d'ailleurs qu'ils s'entendent ou qu'ils ne s'entendent pas. Mais nous, on fonctionne selon un autre modèle. Je crois que c'est un modèle qui peut tourner et qui peut bien fonctionner. Mais la menace principale, c'est effectivement la fusion.

- **Donc, la menace principale, c'est plus une stratégie politique régionale ?**

Tout à fait, c'est une stratégie politique régionale. Pour moi, c'est la menace principale.

- **Et donc, d'EMRA, pour toi, c'est une réponse à cette menace ou c'était déjà quelque chose qui était lancé auparavant ?**

Je ne connais pas l'historique d'EMRA. Je ne suis pas dans les hautes sphères des directeurs, mais vu de chez moi, je trouve que c'est une bonne réponse qui est donnée à M. Nollet. Si M. Nollet veut qu'on fusionne, je trouve que la réponse de dire « non, on ne fusionne pas. On fait une structure fille et pas une structure mère et cette structure fille signe une chartre ».

Je n'ai même pas lu la charte. Je pense que la charte, c'est juste une charte de bonne pratique entre nous. Je me suis dit que de toute façon, ce n'est pas la peine que je la lise. Je ne vais pas comprendre la moitié de ce qui est écrit dessus. Je la considère comme cela, notre charte. Pour moi, c'est une bonne pratique entre nos six centres. Cela déjà, ça me suffit à bien comprendre le cadre d'EMRA finalement. Je n'ai pas besoin de la lire plus que cela. On est associé, on n'a pas un truc mère, mais un truc fille. Je trouve que c'est super. On fait des groupes de travail et on peut enfin échanger sur les bonnes pratiques entre centres, et surtout on ne se fait plus concurrence et on s'entend.

- **Donc, toi, cette charte, tu ne l'as pas lue ?**

Moi, je n'ai pas lu la charte. Elle est accessible, mais je ne l'ai pas lue.

- **Elle est accessible ?**

Elle est accessible. Elle est sur l'Intranet de Materia Nova et je peux cliquer et lire la charte.

- **C'est une question qu'on allait poser à la fin. Donc là, tu nous as donné une menace qui pour toi est la principale.**

Oui, c'est la menace fondamentale. C'est que Nollet puisse respecter notre modèle, sans nous imposer la fusion, parce que nous, on a déjà connu une fusion. On connaît les implications. Moi, je n'ai pas envie d'en subir une deuxième, parce que là, en plus, on la subirait. Avec en plus des centres qui, quand on commence à se connaître, fonctionnent complètement différemment. Je ne vois pas sur quel modèle on pourrait se baser. Il n'y en a pas un à qui on peut dire « tu n'as pas juste » et un autre « tu as tort ».

Quel modèle choisir ? Je n'en sais rien, parce que chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients.

- **Vois-tu d'autres menaces qui pourraient peser sur EMRA, dans un contexte régional, européen, mondial ?**

Je pense que la principale menace pour Materia Nova, c'est le Certech. Si on n'arrive pas à se positionner par rapport au Certech, on risque d'avoir des soucis à terme, de continuer à se marcher sur les pieds. Pour moi, c'est une menace fondamentale interne, à notre mode de fonctionnement.

- **Il faut essayer de trouver la complémentarité entre concurrence et activité.**

Jusqu'à présent, Certech et nous, on était concurrent. On se positionnait comme cela, sur des domaines, en particulier, comme les polymères. Si à un moment, on n'arrive pas à trouver un terrain

d'entente avec eux. Je pense que c'est en bonne voie. Cela, c'est une menace au sein même du fonctionnement d'EMRA, c'est qu'on n'arrive pas chacun à trouver sa place.

- **Donc, c'est plutôt une faiblesse.**

C'est plutôt une faiblesse.

- **C'est un facteur sur lequel nous, on peut jouer directement.**

C'est un facteur sur lequel on peut jouer. Ce n'est pas un truc externe. Moi, je le vois comme cela.

- **Une des faiblesses principales d'EMRA en général, pas juste Materia Nova-Certech, ce serait d'essayer de faire en sorte vraiment de trouver le bon équilibre entre les activités de chacun et de ne pas se marcher sur les pieds ?**

Voilà, c'est la menace en interne. Je pense que c'est ce qui risque, à un moment, de faire exploser le système. Peut-être que vous avez eu la même chose avec le CTP et l'Inisma, il y a des overlaps. À nous de les jouer intelligemment. Peut-être que dans un an ou deux ans, quand on va reparler de la deuxième phase de la convergence, on pourra arriver à bien positionner les centres. Mais c'est maintenant qu'on doit le faire.

Ce n'est pas au moment où on va rentrer dans la convergence rapidement dans deux ans, qu'il faudra gratter. Là, on pourra peut-être commencer à bien différencier les centres et leurs secteurs d'activités.

- **Cette pseudo-concurrence entre membres d'EMRA, c'est ressenti par l'ensemble du personnel ou cela reste à un niveau plus élevé, en se disant il faut faire attention à ce que l'on fait ?**

Je pense qu'EMRA n'est pas encore descendu sur le personnel, du moins à Materia Nova. Cela ne transpire pas. On n'a pas encore fait transpirer le système. Donc, le Certech, à mon avis, dans l'esprit des gens, reste encore un concurrent.

- **Donc, là, déjà maintenant, si on parle de l'après-convergence et qu'il y a des projets communs sur des thématiques communes dans lesquels vous pouvez être donnés concurrents, ce ne sera pas automatique pour les gens de Certech et Materia Nova ?**

Ce ne sera pas un réflexe pour les gens. Par contre, nous, on s'organise en interne. On a une structure assez hiérarchisée quand même. On a des coordinateurs d'unités. Ces coordinateurs savent très bien qu'on collabore avec le Certech et que l'on doit collaborer. N'empêche que la collaboration, on a fait des réunions scientifiques avec eux. Tant qu'on parle d'aspects de projets publics, on peut en parler, mais dès que l'on parle de projets privés, le Certech sort.

- **C'est donc vraiment une faiblesse d'EMRA sur laquelle il faut travailler ?**

Pour moi, c'est une faiblesse sur laquelle il faut travailler, pour ne pas que le système explose. Lorsque je dis le Certech et Materia Nova, il y en a peut-être encore d'autres. Par exemple, Inisma et Materia Nova, on fait tous les deux des tests de vieillissement. On a tous les deux des chambres de vieillissement.

Qu'est-ce qu'on en fait ? A un moment, est-ce qu'on ne doit pas faire basculer tout un secteur d'activité dans un centre ?

Il faut vraiment identifier les secteurs qui pourraient faire que le système craque. C'est vraiment l'identification de ces trucs-là. Une fois qu'on les a identifiés, il y a moyen de trouver des solutions intelligentes.

De ce que je vois chez EMRA, je crois qu'on n'a que des gens intelligents autour de la table et qui pourraient bien s'entendre, pour autant que les problèmes soient bien posés et que les solutions soient adaptées.

- **C'est une belle faiblesse. Est-ce que tu vois encore des facteurs externes qui pourraient perturber l'avenir d'EMRA ?**

Non, je ne vois pas d'autres facteurs externes qui pourraient perturber EMRA.

- **Donc, la principale menace, c'est la stratégie politique régionale qui pourrait empêcher EMRA de se développer ?**

Pour moi, c'est celle-là qui pourrait empêcher EMRA de se développer, parce qu'ils partiraient sur un autre système.

- **Si on passe au niveau « opportunités ». On a toujours aussi des facteurs externes qu'on ne maîtrise pas, mais auxquels on doit s'adapter, auxquels on doit s'intéresser pour développer EMRA, au niveau régional, européen, mondial.**

Je pense qu'on a une longueur d'avance sur les autres. Il faut vérifier ce que font les autres qui plaira encore plus à M. Nollet. Si j'ai bien compris dans l'accord, cela bataille beaucoup encore. Nous, finalement, pour l'instant, l'option que l'on a prise, ce serait la même vis-à-vis du politique.

- **Et l'accord par rapport à EMRA ? Qu'est-ce que c'est ?**

C'est une coupole en plus qui ne sert pas à grand-chose. Si à un moment, tu fais des alliances fortes entre centres et que tout le monde est d'accord autour de la table pour dire que les alliances fortes, elles existent. Et bien alors, qu'on laisse les centres se gérer en alliances fortes. Il n'y aura plus un interlocuteur qui sera Accord, mais un interlocuteur par alliance forte qui se fera le porteur de l'alliance forte.

- **Donc, à la limite, ce serait une deuxième menace : ce que les autres centres de recherche sont en train de préparer par rapport à la politique régionale.**

Oui, par rapport à la politique régionale. Qu'est-ce qui se trame ? Moi, comme je ne vais pas dans l'Accord, je ne sais pas du tout. Je trouve que le modèle, le concept est intéressant. On est en train de le mettre en place. Ce serait dommage que d'autres choisissent une autre porte.

- **Dans le cadre des interviews, on va également interroger Accord Wallonie pour qu'ils nous donnent leur vision de la future stratégie d'EMRA et comment eux se positionnent par rapport à EMRA et comment EMRA peut se positionner par rapport à eux. Donc, c'est aussi des données qui vont être ajoutées pour corréliser cela avec l'ensemble.**

Moi, je suis impliquée dans la plate-forme AIR. Je suis impliquée dans les groupes de travail. A la fin, il y en a beaucoup. Pourquoi est-ce que, dans l'alliance forte EMRA, on ne s'intéresse pas à mettre un représentant dans chaque plate-forme et pas x représentants de chaque centre ?

Ca, c'est l'opportunité. C'est de pouvoir arrêter de passer son temps en réunion. Il y a des choses qui ressortent, c'est bien, mais il y a un moment où on a l'impression d'être partout et finalement d'être nulle part. Alors que si on arrive à tous bien se connaître, on pourrait envoyer un représentant qui parlerait au nom d'EMRA dans ces plate-formes-là et puis qui relayerait l'information. Comme cela, même pour Accord, il n'y aurait plus trente-six personnes. Lors de la dernière plate-forme AIR, il y avait une quinzaine ou une vingtaine de personnes, je pense.

- **Oui, une bonne vingtaine. Sur 22 centres, il y avait 21 centres.**

Je trouve que même pour Accord, pour cette plate-forme-là, c'est ingérable. Tu ne peux pas faire des réunions comme cela avec 21 personnes.

- **C'est la thématique environnement qui intéresse tout le monde.**

Donc, cela, c'est un des points forts aussi, c'est, si on se connaît bien, d'avoir un représentant. Dans les pôles, c'est pareil.

Je suppose que dans les pôles, tu as l'Inisma, CTP, Materia Nova, Certech qui sont représentés. On devrait n'avoir plus qu'un seul représentant et enfin, on pourrait se consacrer à d'autres choses.

- **On a parlé des aspects régionaux, politiques, organisationnels de la recherche en Wallonie. Si on s'intéresse plus aux aspects marchés, y-a-t-il des opportunités ?**

De marché ? Oui. Tu offres une offre complète. Je viens d'avoir hier ou avant-hier la société Sibli qui veut valoriser la vermiculite. Moi, je ne savais pas, mais la vermiculite, c'est un minéral.

Pour moi, c'était un plastique. Pour moi, c'était un truc chimique, comme du polystyrène. La vermiculite, c'était aussi quelque chose d'artificiel. Et puis, je lui parle d'EMRA. Il me fait « Ah bon, parce que vous avez un centre qui est spécialisé en minéralurgie dans EMRA ? ». Je lui dis « mais oui, on en a un ». Maintenant, on va pouvoir avoir une offre plus globale à proposer. Sur quelqu'un, une personne comme celle-ci qui veut valoriser sa vermiculite, il y a à la fois le travail en amont qui est comment je fais pour que la vermiculite, elle soit en nanostructure et comment va faire Materia Nova pour valoriser cette nanocharge.

Donc, on a l'opportunité comme cela d'offrir un service encore plus étendu. On a des produits de recherche. On doit valoriser de la chaux. Mais ce n'est pas nous qui allons travailler sur la chaux pour qu'elle soit adaptée à être mise dans les plastiques. Ce n'est pas notre compétence.

On offre aux entreprises un service encore plus global pour lequel sa matière première, si vraiment c'est ça qu'elles veulent valoriser, il y en a un qui peut la travailler pour qu'elle soit mise dans la conformation que l'on veut pour nous la travailler après et la formuler.

Je trouve que cela, c'est l'aspect le plus intéressant au niveau d'EMRA.

- **J'appellerais alors plutôt cela une force à la rigueur, parce que c'est quelque chose sur lequel, nous on peut jouer directement.**

Oui, c'est une force.

- **Le fait de s'être mis ensemble, cela nous permet d'avoir une offre extra-large qui répond à des problèmes beaucoup plus complets. Cela peut être une opportunité si les clients cherchent une solution globale. On a cette complémentarité. Est-ce que l'opportunité, c'est le fait que les industriels cherchent maintenant des réponses avec un interlocuteur unique avec une solution intégrée ?**

Je pense qu'ils cherchent cela. Il faut que l'on arrive à s'organiser pour qu'il y ait une porte d'entrée. Je ne sais pas laquelle. Ou alors qu'on communique suffisamment bien pour qu'effectivement l'industriel ait l'impression que sa demande est prise en charge par un centre qui représente tous les autres.

- **Penses-tu que c'est une demande des industriels aujourd'hui d'avoir cette fédération des compétences ?**

Je ne sais pas si c'est vraiment une demande des industriels. Je sais qu'il y en a qui arrivent en voulant valoriser leur produit. Cela fait partie des offres que l'on peut offrir, car on est étendu sur plein d'autres types de matériaux que les polymères ou l'organique.

Est-ce qu'ils sont demandeurs ? Je pense qu'ils sont demandeurs de plus en plus. Ils sont de plus en plus demandeurs de ce que l'on appelle le guichet unique.

Le guichet unique, cela peut être aussi la faiblesse d'EMRA. C'est que l'on a rajouté encore une structure, par rapport à des centres de recherche, par rapport à des pôles. Comment est-ce que l'entreprise va s'y retrouver ? Tu as Innovatech. Tu as Accord Wallonie. Tu as les pôles. Maintenant, tu as EMRA. Avant, tu avais les centres de recherche. Il faut voir aussi comment nous, on communique.

- **Donc, une menace, cela pourrait être les autres pôles ou le paysage de la recherche wallon ?**

Oui, le paysage de la recherche wallon. Tu as l'AST. Tu as plein d'acteurs. Pour l'instant, ils en sont à rationaliser les centres. Il y a quand même plein de structures intermédiaires. Est-ce que l'on ne risque pas d'être noyé là-dedans ?

- **Cela, c'est une belle menace, un bel exemple si effectivement le paysage est très complexe et qu'EMRA, c'est une structure en plus parmi les autres. Est-ce que la menace, c'est que la structure EMRA reste embourbée au milieu des autres et qu'elle ne ressorte pas du lot ?**

C'est une menace, tout comme cela peut être une opportunité. Pour autant que cela soit bien communiqué et que nous disions, maintenant, on est EMRA. Cela dépend comment on le vend.

- **Cette complexité, il ne faut pas s'embourber dedans. L'opportunité, c'est de dire que cette complexité est de faire en sorte qu'EMRA fédère. C'est une belle analyse.**

Par rapport à l'Europe, la vois-tu comme vecteur d'opportunités ou de menaces ?

Cela dépend en fait. Tant que l'on reste EMRA sans avoir de structure juridique, on va continuer, au niveau européen, aux appels à projets à rentrer individuellement et à ne pas pouvoir offrir un service global. Enfin si, entre centres, on va pouvoir se faire financer.

Par contre, si on crée une structure fille, à mon avis, on va avoir un problème, parce que l'Europe nous demande toujours d'être multipartenaires. Et là, si on crée cette structure fille et si c'est elle qui répond à l'appel d'offres européen par exemple, on est encore à la recherche de partenaires. Il faut voir aussi pour ces appels à projets européens si on a intérêt à rester individuel pour lequel la recherche de partenariat se fera automatiquement. C'est aussi la grosse difficulté, c'est jusqu'où on va dans la communication. Si on communique que Materia Nova, CTP, et Inisma ont fait EMRA, ils vont s'attendre à ce que ce soit EMRA qui réponde à l'appel d'offres, mais on perd l'aspect multipartenaires dans les projets. C'est aussi un truc qui nous menace au niveau de la Région wallonne pour lequel on nous demande toujours d'être associés à plusieurs centres. Mais

comme on aura largement communiqué sur EMRA, et il faut le faire, ils se diront de toute façon que c'est trop facile.

Je crois que l'Inisma et BCRC ont déjà ces problèmes-là. Quand ils répondent à des recherches collectives, ils répondent tous les deux. Ce sont deux centres éligibles, mais on connaît très bien la structure imbriquée de ces deux centres. On risque donc d'avoir des problèmes de crédibilité.

- **Je pense qu'eux, cette coupole BCRC, ils ne déposent jamais de projet BCRC. Ils déposent des projets Inisma ou BCRC Ils participent à des projets et les deux entités sont présentes dans les projets, mais différemment.**

La structure juridique actuelle d'EMRA pourrait être une faiblesse ?

Si on est constitué en ASBL, ce sont des mots que j'ai entendus, à quoi va-t-elle servir ? Si elle sert à répondre à des appels d'offres Région wallonne ou européen, à mon avis, on a tout faux, parce qu'on perd la possibilité d'avoir des partenaires scientifiques qui sont déjà tout trouvés. C'est mon avis à moi. Ils parlent de créer une ASBL, mais je ne vois pas à quoi elle va servir.

- **En tête, tu n'as pas d'autres exemples européens d'associations de ce genre ?**

Non.

Quand je suis allée au salon CINAL (France), j'ai parlé d'EMRA à un gars de la Champagne Ardennes et il m'a dit « Mais c'est un modèle qui est super ».

Des choses comme cela, où il n'y a pas eu fusion et où il y a une structure fille et pas une structure mère, je n'en vois pas d'autres.

Je ne sais pas comment fonctionne le Fraunhofer. C'est un gros bazar aussi. C'est plein de laboratoires différents qui sont associés. Je ne sais pas comment ils fonctionnent. S'ils ont une coupole. S'ils ont un service administratif qui chapeaute tout. Si c'est top to bottom. Je ne sais pas du tout comment cela fonctionne.

- **Est-ce que tu penses que les gens qui travaillent dans les centres de recherche en Wallonie, CTP, Materia Nova, Certech, CRIBC connaissent le fonctionnement des autres centres de recherche en Europe (Fraunhofer, Institut Carnot, NTO en France) ?**

Non, je ne pense pas. Moi, je n'en ai pas connaissance en tout cas. Luc Langer peut-être qu'il connaît plus le modèle Fraunhofer que moi.

Je ne suis pas sûre que les gens connaissent comment fonctionnent les autres modèles.

Maintenant, qu'est-ce qui a inspiré EMRA, je n'en sais rien non plus.

- **C'est un des points que l'on voulait aborder à la fin du questionnaire. Est-ce que les gens en interne connaissent suffisamment les objectifs d'EMRA ? Faut-il seulement**

collaborer entre centres de recherche dans EMRA ou faut-il étendre le réseau vers les Fraunhofer ou les Instituts Carnot en France pour voir comment eux fonctionnent et voir si cela est efficace ? J'ai toujours entendu parler des Fraunhofer comme étant l'institut qui, au niveau européen, rayonne le plus. Est-ce qu'on doit ouvrir davantage ou déjà travailler sur EMRA en tant que tel ?

Dans le travail de communication, on a fait le site internet. On a beaucoup chipoté, en disant qu'on est au cœur de l'Europe. Point. Si j'ai bien compris, EMRA, c'est aussi pour aller à l'international et pour être encore plus fort vis-à-vis de l'international.

C'est vrai quand on est un petit centre de recherche (on est 80 ; vous êtes 48, mais il y a des centres de recherche associés dans EMRA qui sont encore plus petits), on a des problèmes de visibilité. J'ai parlé des problèmes liés au financement de la Région wallonne pour lequel effectivement si on se constitue en ASBL et si c'est l'ASBL EMRA qui répond, on perd l'opportunité d'un multipartenariat vis-à-vis de la Région wallonne. Vis-à-vis de l'Europe, se présenter comme EMRA dans d'autres instituts pour concurrencer des Fraunhofer, des Instituts Carnot, cela peut être une bonne opportunité.

- **Je pense qu'on a fait un bon tour des aspects marchés externes, menaces, opportunités, faiblesses.**

Les opportunités externes, ce serait de pouvoir ouvrir une offre la plus concrète et vis-à-vis de l'étranger aussi.

Pour moi, la première démarche, quand j'étais revenue de CINAL, j'avais dit à Stéphane qu'il faudrait que l'on invite les pôles de compétitivité français pour leur expliquer le modèle de fonctionnement et leur dire qui on est. En plus, les pôles de compétitivité français ne se connaissent pas entre eux. C'est l'occasion de les faire réseauter.

- **On va aller un peu plus dans le détail. Il y a une autre méthode que l'analyse SWOT, c'est le modèle de Michaël Porter qui travaille sur cinq forces. La première des forces qu'une entité doit maîtriser, c'est le pouvoir de négociation des clients. On a tous des clients (CTP, Materia Nova et les autres membres) avec un pouvoir de négociation des clients. Est-ce que le fait d'avoir créé EMRA va modifier ce pouvoir de négociation des clients, en positif ou en négatif ?**

Je ne pense pas qu'on aura un grand pouvoir de négociation vis-à-vis de nos clients, car on ne fait pas la même chose, même si on a un client identique. Je pense qu'on ne fait pas la même chose pour un seul client. Notre offre n'est pas identique d'un centre à un autre. Il y en a qui font de la recherche. Il y en a qui font des prestations. Il y en a qui ont eu ponctuellement un petit projet de recherche mais pas de continuation sur le long terme avec ce même client.

- **Et si tu prends plutôt dans l'autre sens, plutôt le pouvoir de négociation des clients sur EMRA ? Peuvent-ils exercer une forte pression ? Y-a-t-il beaucoup d'alternatives ?**

Tu parles des clients privés ?

- **Des clients privés ou des clients en général. Tu peux faire la distinction entre les deux. Si on prend l'exemple de la Région, est-ce que la région a plus d'influence sur les membres seuls ou est-ce qu'elle en a plus sur d'EMRA ou inversement ?**

Moi je pense qu'on est plus fort ensemble vis-à-vis de la Région wallonne. Ca, c'est clair.

- **Le pouvoir de négociation de la Région diminue par rapport à l'effet de taille d'EMRA.**

Oui, tout à fait. Ca, c'est clair. Je pense en particulier au Certech où ils ne sont pas très nombreux. Je ne dis pas que notre avenir est garanti. Ce n'est pas cela. Mais je pense que leur avenir est un peu plus incertain du fait de leur petite taille. Associés dans EMRA, ils sont de toute façon plus forts. S'ils sont en difficulté, je suis presque sûre que les autres membres d'EMRA ne les laisseront pas en difficulté.

J'en suis presque sûre, ou alors je me trompe, mais on ne va pas laisser maintenant un centre avec lequel on a partagé couler. Ce serait dommage.

- **Et par rapport à des clients industriels ? On va prendre des grands groupes comme Total, par exemple, qui est assez important, et qui a énormément de moyens humains, financiers et techniques. Le fait que l'on ait créé d'EMRA, est-ce que cela permettra à des centres, comme le Certech ou le CTP qui sont un peu plus petits, d'avoir une force supplémentaire par rapport à eux ?**

A mon avis, il faudrait qu'on arrive à échanger nos expériences pour cela, en particulier avec les clients. Si on arrive à faire un échange d'expériences, de choses biens avec des clients et qu'on arrive à inverser nos modèles de fonctionnement vis-à-vis de certains clients, comme Total pour ne pas trop le citer, là on arrivera effectivement à être plus puissants. Je ne pense pas que ce soit la taille, parce que par rapport à un grand groupe comme cela, non. Moi, je le vois comme cela, car nous, on a expérimenté Total et cela n'a pas forcément réussi. Il y en a peut-être un autre qui a eu la chance de bien réussir avec Total.

Avec AGC, on peut le dire, il a construit un autre modèle de fonctionnement. C'est vraiment le partage d'expérience, de ce qui se passe individuellement avec chaque client, de voir si les modèles de fonctionnement sur AGC, comme on l'a fait nous, peuvent être transposables sur Total ou pas. Tu vois, je le vois plutôt comme cela. Ce n'est pas la taille, à mon avis. Nous, on a un problème, c'est que de toute façon, il faut qu'on vive. Tant qu'on a toujours cette idée en tête de dire « je veux

le projet de recherche parce que c'est Total et parce Total, il va me rapporter de l'argent », on a un problème. On n'est pas en mesure de négocier.

- **J'ai parlé d'une grande société comme Total. Si on prend vraiment une petite PME. Est-ce la PME ou la grande entreprise qui serait la plus exigeante vis-à-vis d'une association qui reprend presque 400 personnes par rapport à une petite entité d'une quarantaine de personnes, en termes de qualité de la recherche, des délais, des tarifs ?**

Pour moi, il est clair qu'une PME, quand elle va aller dans quelque chose où il y a trois cents chercheurs, elle s'attend forcément à un résultat autre que dans une structure où il y a quinze personnes ou vingt personnes. Pour moi, on n'est plus à la même échelle. Et puis, on l'impressionne avec nos trois cents chercheurs. Elle, elle doit en avoir une quinzaine, entre quinze et cinquante personnes.

- **Donc, eux, ils vont être beaucoup plus exigeants ou ils vont plutôt vous faire confiance ?**

Moi, je pense que c'est plutôt une marque de confiance qu'on va avoir. Mais il ne faut pas se planter, parce que la première que tu fais planter, après cela se sait vite. Moi, je pense qu'ils vont plus avoir tendance à nous faire confiance que si on est une structure de la même taille que la leur. Quand tu as 50 personnes, les gens sont multitâches et ils courent partout et tout le temps. Trois cents personnes, ils peuvent penser que cela va mieux suivre. Il y a une structure derrière qui suit bien.

- **On s'est intéressé aux clients. Et maintenant, si on s'intéresse aux fournisseurs.**

Les fournisseurs, là, c'est clair. Tu peux les avoir autrement, parce que tu leur garantis un volume d'affaires. Si tu leur garantis un volume d'affaires, tu leur garantis forcément des prix plus bas. Cela doit se négocier fournisseur par fournisseur. Sans aucun doute.

- **On parle des fournisseurs, c'est une activité en charge assez spécifique. Le modèle est plutôt prévu dans le cadre d'une production où il y a un passage obligé, avec de la matière première. A d'EMRA, on pourrait s'aiguiller sur un autre fournisseur. Avez-vous beaucoup de passages obligés chez un seul fournisseur qui vous tiendrait ?**

Non, il n'y a aucun fournisseur qui nous tient. Non. On n'est pas sur des matériaux rares. On n'est pas lié à un seul fournisseur, si tu parles de la production. D'ailleurs, ils essaient de diversifier un maximum leurs fournisseurs.

- **C'est vrai qu'il y a certains fournisseurs qui peuvent te dire : « Cette année, j'augmente mes prix de 10 %, parce que c'est comme cela. Vous n'avez rien à dire.**

Allez voir ailleurs. » Mais il n'y a personne ailleurs. Pour les centres de recherche, c'est peut-être, comme tu dis, un peu plus l'opposé.

Vis-à-vis de nos clients externes, je ne pense pas. Je pense qu'on peut avoir une meilleure visibilité, une meilleure crédibilité. Mais je ne pense pas que l'on puisse influencer sur quoi que ce soit, au niveau de la tarification, de la pression, qui nous mettrait sur nous, car de toute façon, nous, on a aussi un objectif, c'est qu'il faut qu'on vive.

J'ai vu Luc Langer négocier aussi quelques fois. Il négocie bien et il dit que c'est du donnant-donnant : « Vous voulez le projet de recherche, mais moi, je ne suis financé qu'à 75 %. Vous financez les 25 % restants. Ou alors, vous ne venez pas chez moi. ». Cela dépend des relations qu'on a avec nos clients.

- **Cette négociation de la barre des 25 % qu'on a tous, est-ce qu'on pourra la négocier plus facilement avec la casquette EMRA ou cela restera une négociation propre à chaque entité ? EMRA aura-t-elle une influence là-dessus ?**

Moi, je pense que non, que cela va rester propre à chaque centre. C'est ce que je pense.

- **Si on parle de produits de substitution. C'est aussi quelque chose que l'on étudie. C'est plus souvent dans l'industrie. La voiture électrique, c'est un produit de substitution à la voiture classique. Ou le vélo, c'est un produit de substitution. Aujourd'hui, est-ce que l'activité « centre de recherche agréé » d'EMRA pourrait être menacée par d'autres types de produits de substitution, ou de la recherche différente ?**

Oui, notre menace, ce sont les universités. Cela fait partie des menaces. On n'en a pas parlé. Soit les centres de recherche vont être bouffés par les unifs, ou alors il faut que la Région wallonne ou que la Wallonie laisse les unifs là où elles sont et donne du pouvoir aux centres de recherche. On est dans des systèmes en ce moment où on dysfonctionne. L'université a comme mission aussi de rendre service aux entreprises. J'ai envie de dire « On est où, là ? Dans quel monde on est ? ». L'université, pour moi, ce n'est pas sa mission première : c'est la formation et c'est la recherche fondamentale.

- **Sauf si le service est la formation continue des industriels.**

Oui, la formation continue. Mais là, attention, il y a le FOREM là derrière qui va dire « Moi, j'ai mes centres de compétence. ». On revient sur la complexité du paysage.

Là où je pense que Materia Nova a un rôle à jouer dans EMRA, c'est qu'on fonctionne sur un modèle super intéressant, pour lequel nous sommes systématiquement associés à des universités (il y a une unité qui ne l'est pas). Ce qui nous permet en fait, quelque part, peut-être hors PV, de garder

l'université à sa place. Nous, on ne risque pas de se faire bouffer par l'UMons. Nos directeurs scientifiques sont des profs de l'université. Ils ne vont pas nous bouffer. Ils ont vu un intérêt à un moment d'avoir du personnel Materia Nova dédié à faire de la recherche appliquée. Ce n'est pas pour eux à nouveau faire de la recherche appliquée dans leurs unités. Donc, nous, on sert vraiment de transfert technologique et ça, les profs, ils l'ont bien compris. Il ne faut pas aussi aller sur ce genre de modèle pour éviter de se faire bouffer par l'unif, qui elle est financée à 100 % sur des projets Région wallonne, là où nous, on est à 75 %. Il y a une incohérence.

- **Là, si j'analyse un peu tout ce que tu dis, qui se tient, il faudrait, au niveau de la Région wallonne, retravailler sur le trio unif – centres de recherche agréés – industriels ...**

Et centre de compétences pour la formation.

- **Pour que chacun trouve sa place et que quelque part, ce soit un outil cohérent pour reprendre la stratégie de développement économique de la région.**

Oui, il me semble.

- **C'est un bon raisonnement.**

Peut-être qu'à terme, il faut faire disparaître des structures. Quand on fait toujours disparaître des structures, les gens ont peur de mise au chômage et ce genre de choses. Finalement, on s'aperçoit, dans le cas de fusion avec Ghislenghien, qu'on n'a pas perdu en main d'œuvre. Les gens sont toujours là. Il y a eu des départs spontanés, des départs un peu poussés, mais grosso modo, il n'y a pas eu beaucoup de perte de personnel. Donc, il y a possibilité. A un moment, l'administratif, il doit être fait.

- **Tu vois d'autres produits de substitution que les unifs ?**

Oui, c'est aussi bizarre. Ce sont les grandes écoles qui ont leur centre de recherche. Est-ce que eux, à un moment, ne reviendrait pas à substituer les centres de recherche agréés ?

- **Cela revient aussi dans la liste de Porter, c'est ce qu'il appelle les entrants potentiels sur le marché.**

Pour moi, cela en fait partie.

- **Il y aurait donc aujourd'hui une menace supplémentaire ?**

Ils étaient déjà là, mais moi je les ai découverts il y a peu de temps. Je sais qu'ils se positionnent aussi. Les grandes écoles ont leur centre de recherche. Oui, mais il y a recherche et recherche quand même.

La façon de s'en sortir, c'est de pouvoir différencier la recherche qui est faite dans les centres de recherche tels que les nôtres par rapport à ce qui est fait dans les universités, par rapport à ce qui est fait au niveau des centres de recherche des grandes écoles. Là, nous-mêmes, par exemple, on va s'associer avec le Certech pour donner des formations aux centres de compétence. Leur tarif ne nous convient pas toujours, mais ce n'est pas grave. On va le faire. Je trouve que c'est une bonne façon de pouvoir alimenter, de positionner notre centre de recherche par rapport à tout ce que l'on peut offrir à des partenaires ou à des gens qui potentiellement nous piqueraient nos places.

- **Et les industriels, ils font de la recherche ?**

Oui.

- **Quelle serait leur place dans tout cela ?**

Tu as plusieurs niveaux d'industriels. On va commencer par le commencement.

Tu as le chef d'entreprise qui veut être innovant, qui, un jour au cours d'une discussion, va te donner son idée. Il faudra le rencontrer plusieurs fois. Tu le retrouves à nouveau et tu commences à creuser l'idée avec lui. Cette personne-là, c'est le chef d'entreprise PME innovante. Lui ne fera pas de recherche. Il a juste une idée. Il attend, à mon avis, et là, c'est la force d'EMRA, qu'on prenne en charge son idée et qu'on la fasse mûrir.

À mon avis, c'est le rôle des pôles aussi. Jusqu'où va le rôle d'un pôle par rapport au rôle d'un centre de recherche ou de plusieurs centres de recherche comme nous EMRA ? Jusqu'où on accompagne l'entreprise ? Jusqu'où le pôle accompagne l'entreprise ? On est peut-être aussi quelque part sur des terrains un peu finalement communs, parce que nous, on se voit faire l'accompagnement, mais le pôle aussi.

- **A ton avis, est-ce que les industriels aujourd'hui seraient tentés de développer eux-mêmes en interne des services de R & D ? Là, on était au directeur, mais on peut peut-être continuer avec les PME ...**

Là, c'est la PME innovante. C'est vraiment le chef d'entreprise qui a sa petite PME. Il est même capable de faire des développements dans son garage. Lui, il veut que son idée soit prise en charge. Ça, c'est l'intérêt, pour autant qu'on les comprenne bien, d'avoir, derrière nous, tout l'AST, pour lequel effectivement nous-mêmes, on peut identifier qui serait capable de répondre à la demande. C'est vraiment l'intérêt d'avoir des structures aussi complexes. Pour la PME, son problème, c'est de rentrer, savoir quelle porte elle prend.

Après, tu as la PME qui existe déjà, qui elle, vit plutôt sur son acquis et qui n'est pas forcément innovante et qui ne fera pas de recherche. Celle-là, à mon avis, il faut absolument qu'on

arrive à la toucher parce qu'elle, elle a besoin de l'innovation, sinon elle va crever. C'est le deuxième profil. Je caricature.

Après, tu as les autres. Tu as la PME qui est innovante, qui a son propre petit service de R & D, qui, à mon avis, est soutenu par la Région wallonne. J'espère pour eux en tout cas qu'ils ont, un peu comme en France, des systèmes de crédit d'impôt de recherche. J'espère qu'ils ont cela. Ca, je ne sais pas. C'est la PME qui veut un petit peu mettre un coup d'accélérateur à sa recherche. Elle, elle risque de venir chez eux.

Puis, enfin, tu as les gros centres, les grosses entreprises qui ont leur propre R & D. A mon avis, mais ça, c'est mon avis, elles nous utilisent soit pour faire de la recherche un peu plus folle, je dirais. Ils ont une idée. Est-ce qu'elle est réaliste, est-ce qu'elle est faisable ? Ou pour fermer des portes. Cette recherche-là qu'ils sous-traitent, à un moment, ils la récupèrent chez eux et font leur skyline et ils y vont.

- **Mais aujourd'hui, ce n'est pas une menace en se disant que les industriels vont faire la recherche eux-mêmes et ne vont plus venir dans les centres de recherche ou les unifs ou les grandes écoles ?**

Pour moi, les grandes entreprises, elles auront toujours besoin de nous pour pouvoir fermer les portes. Mais ce ne sont pas les directeurs d'entreprises, ce sont les directeurs de centres de R & D qu'on va toucher, parce qu'ils savent très bien comment on fonctionne et ce que l'on peut leur apporter, par rapport à leur recherche qui, honnêtement, est très appliquée par contre. Eux sont vraiment dans l'applicatif. S'ils savent qu'ils veulent produire autre chose et être innovants, ils ont besoin de nous. Leur idée doit être prise en charge pour savoir technologiquement comment ils vont la faire. Mais par contre, les PME, elles auront toujours besoin de nous aussi. De nous ou d'acteurs de recherche.

- **Tant que tu parles d'acteurs de recherche, on peut parler du cinquième point de Porter. Aujourd'hui, il y a des concurrents. Tu as dit les unifs, les grandes écoles. La rivalité entre tous ces concurrents, elle est intense ou c'est juste un problème de positionnement ? Quel est ton avis là-dessus ?**

Non, elle est réelle, pour la vivre au quotidien, parce que nous, on la vit au quotidien. Il y a des projets qui devraient passer à Materia Nova et qui passent à l'UMons, parce que l'UMons est financée à 100 %. Je pense à une chose. Je ne vais pas dire que la recherche doit être soutenue par la Région wallonne à 100 %, mais le temps qu'on continuera à partager un bout de gras, en se disant « maintenant il faut qu'on vive », on aura toujours le même problème de concurrence. On aura beau même bien se connaître. Tu auras toujours des projets, en fonction du mode de

financement, pour lequel il y a des projets qui passent à l'UMons et puis d'autres à Materia Nova. On est subsidié différemment. Il faut savoir aussi que les profs ont des objectifs différents. Avec cela, on a de la mauvaise concurrence qui se fait.

- **La concurrence, elle est intense au niveau des projets de recherche publique et un peu moins au niveau des industriels, des contrats privés ?**

Un peu moins au niveau des contrats privés, bien que je sais que l'université a aussi maintenant des objectifs en matière de chiffre d'affaires. Et là, il y a danger. Si à un moment, on leur dit, vous êtes comme les centres de recherche, vous devez être autosuffisants à 70 %, on fait quoi ? C'est vraiment une question de politique de soutien à la recherche.

- **Il y a un dernier point dans Porter. Normalement, c'est cinq points. On les a abordés, mais il y en a un sixième. Souvent, on rajoute les pouvoirs publics. On l'a déjà abordé, mais c'est juste pour synthétiser en termes d'influence de la politique régionale, de la législation, du pays, de la commission européenne, des collectivités locales.**

Pour toi, clairement, aujourd'hui, le développement d'EMRA, ça dépendra vraiment de la politique régionale. Il faut simplifier un peu le paysage. Je reprends tes mots, tailler certaines structures qui pourraient disparaître sans problème. Donc, l'influence de la politique, elle est énorme ?

Vu de chez moi, elle est énorme, au niveau belge. Pour l'instant, je ne vois pas encore EMRA au niveau européen. Je pense qu'EMRA au niveau européen, pour autant que le modèle de fonctionnement soit original, on peut rayonner rapidement. Pour autant qu'il soit original. Mais comme je ne connais pas les autres modes de fonctionnement des autres instituts et autres, je ne sais même pas dire en quoi on se différencie de l'Institut Carnot ou du Fraunhofer. Mais si on arrive à montrer qu'on a un mode de fonctionnement original, là, on est gagnant.

Ca, c'est vraiment faute de connaissances des autres. Faute de connaissances même au niveau de la législation européenne (convergence, compétitivité, ...). En 2014, est-ce que ce sera dédié à des centres ? Moi, je n'ai pas l'impression. J'ai plutôt l'impression que c'est la Région wallonne qui reçoit de l'argent de l'Europe et puis, après qui nous impose des règles. Est-ce que l'Europe va imposer quoi que ce soit à la Région wallonne, je n'en sais rien. Par contre, au niveau du positionnement européen, il faut voir jusqu'où on est original dans notre mode de fonctionnement. Si on est original, il faut le dire vite.

- **Je pense qu'on arrive au terme de l'entretien. Il restait encore des points par rapport vraiment à EMRA, à savoir si tu connais la mission, la vision d'EMRA et ses valeurs.**

Les valeurs d'EMRA, je me suis fait mes propres valeurs. Je ne sais pas si ce sont les bonnes. Pour moi, on doit avoir de bonnes pratiques établies entre nos différents centres. On ne doit plus se faire concurrence et on doit apprendre à se connaître pour avoir une offre globalisée et si possible, pour rayonner un maximum à l'international. Voilà ce que moi, j'ai compris d'EMRA. Pour moi, EMRA, on sort de la Région wallonne et on va à l'international. Bien que la Région wallonne, il faut quand même regarder ce qu'ils font, à cause des menaces qui pèsent sur nous. Mais c'est autre chose.

Pour moi, c'est la mission d'EMRA, avec comme objectif, non pas de fusionner, mais de créer une espèce de cohésion entre centres, telle qu'on puisse se présenter de façon commune à EMRA vis-à-vis de l'international. Voilà ce que moi, j'ai retenu de ce que c'était EMRA. Je n'ai pas lu la charte. Je l'ai eue entre les mains, mais je ne l'ai pas lue.

- **Si tu avais été membre fondateur d'EMRA, c'est aussi ce que tu aurais voulu faire transparaître comme mission ? Et comme valeurs, qu'est-ce que tu verrais ou qu'est-ce que tu aurais voulu faire partager comme valeurs (humaines, ...) ?**

Une valeur ou richesse ?

- **Il faut que je trouve un exemple, mais qui ne porte pas sur EMRA, sinon on va aiguiller. On n'est pas censé aiguiller.**

Je vais donner une valeur. C'est la multiculturalité. Pour moi, on est multiculturel dans EMRA. C'est une valeur et il faut la garder. Il faut la cultiver. On est pluridisciplinaire. Je ne sais pas si c'est une richesse ou une valeur. Il faut continuer à le cultiver aussi.

- **Ce serait une valeur et une force d'EMRA. On te remercie beaucoup. Cela apporte de l'eau à notre moulin. On te fera peut-être un petit retour si on est autorisé par le comité exécutif. Tout est enregistré, mais on a également signé une clause de confidentialité, que ce soit par rapport à EMRA ou par rapport à l'unif. Tout sera tenu secret pendant quelques années.**

Annexe 2

Interview n°2

Moi, j'ai plus de trucs sur tout ce qui est forces et faiblesses, ce que je vois en intérieur que sur l'extérieur.

- **Ce n'est pas grave. C'est un entretien semi-directif. Tu n'es pas libre. Tu ne réponds pas à ce que tu veux. Nous, on ne t'impose pas un canevas bien défini, mais on a un petit guide devant les yeux pour garder un fil directeur. Si tu passes d'opportunités à forces, pas de problème.**

Je vais quand même le faire de manière structurée, mais peut-être pas dans le même ordre.

Pour les forces, il y en a plein heureusement. Ce que j'avais mis dedans, c'est l'expertise reconnue dans le domaine des matériaux et dans l'environnement. C'est peut-être plus à construire dans l'environnement, mais quelque part, il n'y a personne qui est devant nous. Donc, ce n'est pas vraiment un problème. Dans les matériaux, cette expertise qui est reconnue, en plus, elle est complémentaire. Donc, quelque part, c'est une force parce qu'on va plus pousser tous ensemble, parce qu'on a tous à y gagner. Ce n'est pas qu'à un moment on va gagner au détriment d'un autre membre d'EMRA. Il y a des polymères, des matières premières. Ca, je pense que c'est très bien.

En plus de cela, au niveau de la complémentarité, il y a des endroits où on a besoin des deux expertises pour faire des choses comme des composites par exemple. On n'a pas tout à fait toute l'expertise pour le faire. Le Certech, pas forcément non plus. En se mettant à deux, on peut faire un composite, par exemple, céramique – polymère. Cela peut être intéressant.

- **Est-ce qu'il n'y a pas en faiblesse des activités qui se chevauchent ?**

Ça, j'y viendrai après. J'ai mis l'overlapping.

Comme autre force, je ne sais pas si on peut le dire comme cela texto, c'est la proximité géographique, même si au niveau wallon, cela ne va peut-être pas bien être perçu. On n'est pas loin les uns des autres. Moi, je veux aller au CTP, je ne me pose même pas la question de savoir quand je vais y aller. Si j'ai un trou d'1 h 30, je peux même y aller. Idem pour le Certech. Idem pour Materia Nova. Quelque part, cela peut faciliter grandement les choses. On ne bloque pas forcément une journée pour une réunion.

Moi, j'ai mis la masse critique parce que je pense que, que ce soit le CTP ou le Certech, cela fait 50 personnes, un truc comme cela. C'est peut-être un peu peu. Nous, on est un petit peu plus déjà. Si on s'amène sur le marché de la recherche avec 300, on est quand même nettement plus crédible. On a un pool de scientifiques. On a un pool de techniciens. On a un pool d'équipements

très grand. Moi, je me dis que là, on a une masse. A mon avis, en Région wallonne, il n'y a personne d'autre qui a vraiment une masse équivalente et aussi diversifiée. Pour moi, ça, c'est une des grandes forces. Ce sont les grands trucs au niveau des forces. Il y en a peut-être d'autres. C'est ce qui me frappe le plus.

Au niveau du top management de ces institutions-là, les gens, ils se connaissent déjà aussi. Ils se sont déjà pratiqués. Quelque part, cela aide aussi. Si on nous avait obligé à faire EMRA et qu'on nous avait dit « Tiens, vous allez travailler avec un centre avec lequel on ne travaille jamais. » On peut travailler avec le Cetic, mais on ne les connaît pas bien. Tandis qu'ici, le CTP, on a déjà l'habitude de travailler ensemble depuis quelques années. Certech, Henry May, Francis Cambier se connaissent. Cela facilite aussi, parce qu'il y a déjà pu avoir des discussions franches.

- **Tu en as encore d'autres des forces ?**

Non, ce sont les principales. Je ne vais pas en citer 10 000.

C'est : expertise reconnue, complémentarité de compétences, proximité géographique, masse critique et un parc matériel très important. On a plein d'équipements exceptionnels. C'est vraiment une richesse.

Au niveau des faiblesses, j'avais justement noté ce que tu me citais. Effectivement, on a des complémentarités. De temps en temps, on a des légers overlapping. Ce n'est pas qu'on est concurrent sur tout ou sur une grosse partie de notre business, mais cela va arriver régulièrement qu'on ait des petits overlapping parce qu'on sait faire ça mais que vous savez le faire aussi. On aimerait bien travailler là-dedans, mais vous aimeriez bien travailler aussi. C'est aussi pour ça qu'il y a des groupes de travail qui se mettent en place, notamment les groupes de travail entreprises. C'est aussi pour que l'on voie ces frontières-là, quand il y a des overlappings, comment on se répartit un peu le boulot. S'il faut choisir qui fait quoi, on devra se mettre d'accord. Moi, je te lâche ça, mais est-ce que je pourrai avoir ça ? C'est normal.

- **Aujourd'hui, cela reste une faiblesse d'EMRA pour l'instant sur laquelle il faut travailler ?**

Je ne dirais pas que c'est une faiblesse très handicapante pour le moment, mais il faut y prêter attention pour ne pas que cela le devienne. C'est clair qu'avec tout ce qu'on a, on pourrait se dire « Tiens, pourquoi nous on ne ferait pas ça ? » On sera plusieurs à savoir le faire. On a des équipements de caractérisation en chimie. On pourrait se dire « Pourquoi on ne ferait pas les analyses que le CTP fait chez ses clients » ? Vous pourriez faire la même chose. A un moment, il faut bien pouvoir se structurer aussi, en se disant qu'on va travailler de telle ou telle manière. C'est

plus une question de bien s'organiser dès le début, d'avoir des règles assez claires. Dans certains cas, cela va coïncider. De temps en temps, cela coïncidera certainement. Il faut pouvoir se mettre d'accord, corriger cela pour que cela n'arrive plus. C'est une menace si on ne règle pas le truc. Sinon, pour le moment, cela n'a pas apporté de préjudice à l'un ou l'autre.

Une autre faiblesse, pour moi, mais ça, c'est tous les centres de recherche en Wallonie. Tous les centres dépendent beaucoup des financements de la Région wallonne. C'est bien, mais imagine que maintenant on régionalise plein de choses et que la Région wallonne n'ait plus beaucoup de capitaux pour la recherche. Il y a des centres qui vont se retrouver mal. Il faut augmenter fortement la part bilatérale. Pour moi, l'idéal, c'est à la limite d'être quasi autonome. Avec des contrats, des brevets, des contrats bilatéraux et qu'à la limite l'on puisse dire « OK, on travaille pour la Région wallonne, pour les entreprises wallonnes », mais que l'on ne se soit pas s'il y a deux projets qui ne tombent pas, tu te retrouves avec des gens sur les bras parce que tu ne sais pas sur quoi les mettre.

- **Tu aurais une solution à proposer pour travailler cette faiblesse ?**

Il faut démarcher beaucoup plus les entreprises. Il faut essayer de placer des contrats bilatéraux. On a du savoir-faire qui vaut de l'argent. Il faut aller le vendre. Il faut se bouger pour aller le vendre.

- **C'est une faiblesse de certains centres ou une faiblesse d'EMRA ?**

Moi, je ne dirais pas ça. Je dirais que c'est une faiblesse des centres wallons en général. Je trouve que l'on ne s'en tire pas trop mal. Quand je vois sincèrement le bilan et que je vois ce que l'on va chercher dans le privé, c'est déjà pas mal. Mais je me dis qu'il vaut être mieux être encore plus prudents que cela. Il faudrait que ce soit majoritaire. Il faudrait qu'on ait beaucoup plus de parts privées.

Si tu vends des choses, cela veut dire que tu fais des choses qui ont de la valeur. Cela conforte ton expertise de ta valeur.

- **Le fait d'avoir mis les centres ensemble pour créer d'EMRA, est-ce qu'on ne s'affranchit pas un peu de cette faiblesse de la dépendance, en termes de ratio ?**

Pour le moment, pas encore. Mais par contre, on a commencé à échanger un petit peu nos infos sur quelles cibles vous voudriez, ... Je pense que cela va faire du bien pour aller chercher plus de privés. Il y a des choses que vous faites pour les entreprises. On va peut-être pouvoir leur apporter de la valeur ajoutée sur d'autres choses qui sont dans nos domaines à nous et vice-versa. Cela va mieux se faire.

- **D'EMRA, ce serait une solution à cette faiblesse, l'indépendance financière ?**

C'est une des solutions. La grosse solution, c'est qu'il faut qu'on ait des gens dans les centres qui aillent beaucoup chercher les entreprises et ne pas attendre qu'elles arrivent, attendre derrière son téléphone.

- **Avec quelle casquette ?**

Moi, je dirais qu'il faut aller, quand on nous appelle pour un problème spécifique, avec sa casquette de centre, mais toujours dire « Nous, on fait ça, mais on fait partie du groupement EMRA. Et dans EMRA, on vous propose tout cela. » Cela doit devenir une seconde nature. Je ne peux pas retourner de chez quelqu'un si quand je pars, il ne sait pas même ce que c'est EMRA. D'office, quand tu vends ton package de centre, tu vends ton package EMRA et on devrait avoir des plaquettes déjà maintenant.

- **Tu penses que les différentes personnes au sein d'EMRA savent expliquer EMRA ?**

Il y en a quelques-unes certainement qui commencent à comprendre comment cela fonctionne. Mais à part les gens qui sont en relation comme nous régulièrement, peu de gens pour le moment peuvent vraiment expliquer tout ce que l'on fait. Et encore, moi, j'ai une vision vue du dessus de ce que l'on fait dans les autres centres. Je commence à voir un peu ce que l'on peut aller chercher chez l'un et chez l'autre.

- **Donc, aujourd'hui, ce serait une faiblesse, le fait que les membres d'EMRA ne connaissent pas suffisamment EMRA ?**

La faiblesse, pour moi, c'est que les gens qui vont dans les entreprises ne connaissent peut-être pas suffisamment EMRA ou n'ont pas de support pour dire ce que c'est EMRA.

A la limite, qu'un chercheur chez nous ne le sache pas, c'est moins grave. A terme, cela peut être préjudiciable, parce que c'est bon de savoir aussi qui dans tel ou tel centre pourrait nous dépanner sur telle technique.

Je veux dire, le principal, c'est que je vais voir une entreprise, il doit me voir en tant qu'Inisma et il doit me voir en tant qu'EMRA. En disant, « Polymère ? Je peux me débrouiller. Je vais vous trouver quelqu'un dans EMRA.

- **Pour communiquer sur EMRA, il faudrait avoir une identité EMRA, même auprès des chercheurs ?**

A terme, oui. Pour l'extérieur, je trouve que c'est déjà bien maintenant qu'on ait le site, mais au minimum, on devrait avoir des plaquettes tout de suite. On devrait avoir une newsletter tout de suite. Ça, tu peux le mettre. La newsletter, ça devrait déjà être maintenant, ce n'est pas dans 2 ans.

- **La communication, les outils de communication, ce serait une faiblesse actuelle d'EMRA ?**

Oui, mais quelque part, si on va avec une affiche en disant « Regardez, EMRA fait ça », je ne vois pas vraiment l'intérêt. Il faut apporter du service déjà.

- **Tu vois d'autres faiblesses ?**

Ce sont les deux principales. Ça, c'est interne. Après, il y a des menaces qui sont en regard de ces faiblesses-là.

Maintenant, si je passe aux menaces justement, pourquoi est-ce que je dis qu'il faut monter le bilatéral ? C'est parce qu'après, on aura bientôt la sortie du FEDER. Ca franchement, pour moi, c'est une menace.

- **L'après Convergence 2013 ?**

Ici, pour le moment, on est une des régions plus aidée que les autres. Si on n'est plus dans les critères d'éligibilité à ce genre d'aides, on aura moins de ressources pour nos projets de recherche et donc, il faudra aller les trouver ailleurs. On ne doit pas attendre que FEDER soit terminé.

- **Nous, on perd 10 ETP. Materia Nova, il en perd 20.**

Ça, si tu n'as pas des projets bilatéraux qui sortent par exemple de tes projets FEDER, avant la fin du FEDER, ton personnel ...

- **À cette menace qui est concrète, tu vois des actions faciles et immédiates à entamer ?**

On doit faire bien attention à tous les types d'appels. On doit se coordonner, et on commence à le faire, pour tous les types d'appels. Si on dit qu'EMRA, c'est la complémentarité et qu'on est dans aucun projet de recherche ensemble, dans quelques années, on va se foutre de nous.

Ici, on a déjà commencé à faire quelques projets avec l'un ou l'autre centre. On l'avait déposé avec le Certech. Je pense que vous avez aussi déposé des trucs avec le Certech. C'est bien. Il faut travailler ce truc-là. Il ne faut rien laisser passer dans les appels à projets. Il faut que l'on soit dans tous les pôles de compétitivité, dans tous les endroits où l'on peut être en contact avec les entreprises, les opportunités des projets de recherche. Les partnering events, il y en a régulièrement.

Il faudrait se dire, que si on ne sait pas tous y aller et on ne saura jamais tous y aller, il faut qu'il y en ait un qui y aille et qu'il prenne sa casquette EMRA quelque part. Le nom EMRA, il n'est pas connu à l'étranger.

- **Là, tu touches un point sensible. D'EMRA, on l'a dit souvent, c'est pour donner une visibilité au niveau international.**

Là, on démarre de zéro. Il faut être clair. Personne ne sait ce que c'est EMRA pour le moment. On n'a encore rien fait. On n'a rien à notre actif pour le moment.

- **Est-ce que l'on peut décider que demain, on se lance ? Ou est-ce que c'est une faiblesse d'EMRA aujourd'hui de dire qu'on s'est donné l'objectif d'être visible à l'international réseauté ? Est-ce qu'on a ces personnes ?**

Moi, je pense qu'on a déjà les personnes, parce qu'on est chacun compétent dans notre domaine et en fonction des thématiques, des partnering events par exemple, on peut très bien envoyer l'un ou l'autre ou même les deux. Ce n'est pas du tout un problème. Encore une fois, à un moment, il faut y aller avec la casquette EMRA aussi. Moi, je suis le CTP, mais je suis membre d'EMRA, comme on est dans notre logo. C'est à force de taper dessus que ça va rentrer.

- **Donc, cela pourrait devenir une faiblesse si on ne fait pas attention ?**

Oui, ou alors, cela ne servira pas.

Dans les autres faiblesses, je vois la concurrence internationale. Je veux dire que l'on développe des technos, mais maintenant si un centre de recherche allemand développe une techno concurrente de la nôtre, il va la vendre à une société allemande. Il va la vendre à une société belge. On dépose un projet FP7, on est en concurrence avec tous les centres de recherche. On a des concurrents dans la Wallonie. Cela peut arriver de temps en temps avec l'overlapping. On a des concurrents à l'international où on a l'équivalent du CTP ou du BCRC en Allemagne, en France, en Hollande. Ça, ce sont des menaces.

Une autre menace, avant tu avais du support technique qu'on a toujours, des recherches collectives qu'on a toujours. Maintenant, on te dit, c'est Cwality. Les unifs peuvent souscrire aussi. Je ne suis pas contre les unifs. Le fait qu'elles puissent souscrire, l'enveloppe, c'est la même, mais tu as beaucoup plus de concurrents. C'est aussi une menace. Il faut se dire qu'il faut être plus compétitif.

La menace, c'est au niveau des critères de financement. Les unifs rentrent souvent dans les appels à projet.

- **C'est plus la politique régionale.**

Oui, c'est ça. Cwality vient en plus de plein d'autres trucs. C'est un exemple. Tu vas soumettre ton projet et tu as beaucoup plus de gens qui peuvent y souscrire. Ce sont les trucs principaux au niveau des menaces.

- **Et en termes d'opportunités ?**

Il y en a plusieurs. Le gros truc, il est déjà dans le nom d'EMRA. Développement durable, tout le monde se dit qu'on ne peut pas faire autrement. Ce n'est même pas que pour le côté éthique, il y a le côté économique.

Quand on dit qu'on veut aller recycler les déchets, c'est que l'on se rend compte que l'on va arriver à un moment où cela va coûter moins cher d'aller rechercher certaines choses dans des déchets que dans des mines. Et pour les matériaux stratégiques dans les matières rares, cela va devenir critique. Pour moi, c'est une grosse opportunité. C'est notre image environnement, avec le recyclage, avec vous qui vous êtes déjà construits une bonne image là-dedans, avec tout ce qui est puissance énergétique, énergie harvesting, par exemple, les thermo-électriques, des choses comme cela ou de l'isolation. Je pense que là, il y a un beau coup à jouer.

Regarde le projet Zéroco qu'on a déposé. Ce sont des maisons en paille et en argile. Le projet, il est passé en Cwality, parce que les gens se disent que l'empreinte environnementale est quasi nulle, si pas négative.

- **Ça, c'est vraiment un effet de mode. Est-ce que le projet serait passé il y a 10 ans ?**

À mon avis, il y a 10 ans, il ne serait pas passé. Maintenant, je ne dis pas que c'est un effet de mode. C'est une utilisation rationnelle des matériaux.

- **C'est une opportunité qu'il faut saisir ?**

Oui, mais le recyclage, c'est évident. Dans le développement des matériaux qui dès le départ, sont plus faciles à recycler, c'est un truc qui est vendable, à mon avis aussi, même dans la synthèse des matériaux.

C'est un gros truc. Après, j'avais mis « marché ouvert, mondialisation ». Il y a 30 ans, tu n'allais certainement pas vendre des essais en France, parce que le marché était peut-être plus fermé. Maintenant, je me dis qu'une opportunité qu'on a, vous le faites déjà pas mal, nous, on ne le fait vraisemblablement pas assez, c'est d'aller sur le Nord de la France, aller en Champagne-Ardenne, aller en Hollande et au Luxembourg, ... et essayer de s'étendre. À mon avis, là, il y a des trucs à jouer.

- **Ca, c'est une opportunité, mais cela peut être aussi une menace, non ?**

Je l'avais mis dans les menaces, la concurrence internationale. Je l'avais dit. Ce sont les deux revers de la médaille. À nous à être compétitifs.

- **Là, tu dis CTP, un peu plus que BCRC, en dehors des frontières. Est-ce que d'EMRA, en général, c'est une de ses forces ?**

Je ne sais pas. Je ne connais pas assez le Certech, ni Materia Nova, par exemple. Je n'ai pas relu leur liste de clients. Mais ce que vous faites, vous, par rapport à bien se tenir au courant de ce qui se passe dans le Nord, j'ai envie de m'en inspirer parce que je me dis que c'est vraiment un truc à développer.

Ce n'est pas ça. Notre patron, en termes de recherche, il est déjà quand même sur l'international. Lui, il est reconnu internationalement au niveau scientifique et en plus, il a des partenaires dans chaque pays. Il peut donner des coups de fil dans tous les pays. Il a ces partenaires-là. Au niveau industriel, il faut aller chercher des trucs en plus.

Nous, on est très scientifiques. Vous, vous êtes peut-être plus industriels.

Pour moi, il faut garder le côté scientifique, parce que c'est là-dedans qu'il y a beaucoup de valeur ajoutée, à terme. Sur le court terme, de l'industriel nous apporte des choses au niveau développement technologique. De temps en temps, on a un truc scientifique dont on peut sortir vraiment une pépite. Et là, cela va rapporter beaucoup.

Je ne me dirais pas qu'il faut faire moins de scientifique. Il faut faire les deux. Il faut garder des experts.

- **L'opportunité pour EMRA, on oublie BCRC, CTP, ... c'est de développer son réseau scientifique à travers le monde ?**

Ou au moins, en Europe, ce serait déjà bien.

- **C'est l'internationalisation des marchés, le fait que les marchés soient accessibles.**

Mais on doit aller chercher nos clients à l'extérieur. Ce que l'on vend à une société belge, il y a la même société en France. On ne va pas déformer la société belge. Parfois, on va simplement faire une aide au process ou des choses comme cela. Il faut vendre cela. Si l'on peut vendre des analyses en France, il faut les vendre.

- **As-tu encore des suggestions ?**

Ce sont les principales qui me viennent en tête. Si on ne loupe déjà pas celles-là, c'est déjà bien.

- **Cela va se recouper avec une autre méthode. C'est le modèle de Michaël Porter qui est, à la base, très orienté entreprises-industries. Il a identifié 5 forces qui nous permettent de savoir où l'on se positionne sur un marché par rapport aux fournisseurs, clients, ... C'est peut-être plus production. C'est un bel outil qui permet de poser les bonnes questions, d'ouvrir la réflexion et puis de recadrer. Tu as eu le temps de réfléchir un peu ?**

Oui, j'ai regardé un petit peu. Cela dépend des centres. L'effet bénéfique d'EMRA, c'est que cela dilue les défauts de chaque centre. Ce sera positif. Je vais prendre un exemple. Nous, on travaille beaucoup avec les PME. Quel est le pouvoir de négociation des clients sur le BCRC ? Pour moi, il est limité. Il y a des PME avec lesquelles on a beaucoup d'interactions. Imaginons que l'on perde la PME, ce serait très embêtant, mais c'est quand même relativement limité. Quand tu as 200 PME, si tu en perds une, ce n'est pas la fin du monde.

Pour les grandes entreprises, c'est déjà un petit peu plus dur, même de négocier, même si elles ont un faible chiffre d'affaires avec nous. Par contre, là je prends l'exemple de Materia Nova. Si tu travailles de manière préférentielle avec des grandes entreprises, et que cela représente un gros pourcentage de ton chiffre d'affaires, le pouvoir de négociation avec ton client, s'il fait 30 ou 40 % de ton chiffre d'affaires, il est assez limité. Le jour où le client claque la porte, toi, tu coules.

Je me dis que pour moi, en règle générale, il est limité mais pour certaines, il peut être assez fort. Il y a un rapport de force. Ce sont des trucs à essayer de limiter. Stratégiquement, à terme, c'est bien parce que cela crée du business, mais il faut pouvoir se permettre le luxe de perdre un client sans couler.

- **Et EMRA, par rapport à ça ?**

D'EMRA, si tu as quelques grosses entreprises diluées dans EMRA, le coup de semonce se fait moins sentir. On est des entités juridiques indépendantes. C'est sur le papier que cela se dilue pour le moment.

- **C'est une question un peu orientée. Imaginons que vous avez un client qui n'est pas satisfait des travaux que vous avez fait, en tant que CRIBC, Inisma, BCRC. Est-ce que cela aura un impact négatif sur EMRA ?**

Je n'en sais rien du tout, a priori. Je ne saurais pas te dire. J'irais même plus loin : imagine qu'il ne soit pas content chez nous et qu'il veuille aller chez vous, qu'est-ce qui se passe ?

À mon niveau, je ne saurais rien dire, mais je pense qu'au niveau des directions générales, c'est à eux à voir stratégiquement comment ils se positionnent en se disant « Quand ces cas de figure arrivent, qu'est-ce qu'on fait ? », histoire d'avoir une ligne commune. Parce qu'EMRA, c'est une entité à partir du moment où tu as un seul son de cloche. Si tu commences à avoir 3 sons de cloche, cela fait désordre ...

- **On parlait de l'indépendance financière des centres. Si on revient au niveau des forces et des faiblesses, pour toi, c'est une force ou une faiblesse ou ce n'est rien du tout ?**

Dans les forces, si on a beaucoup de PME, c'est une force pour moi.

- **La constitution, le statut d'EMRA en fait, si on parle de la structure d'EMRA ?**

Dans un premier temps, pour apprendre à se connaître, je trouve que ce n'est pas forcément mauvais et même à terme, si on définit bien les règles de vie commune, cela peut fonctionner comme cela, parce que cela nous permet aussi de garder une certaine souplesse. Entre parenthèses, on a des conseils d'administration différents qui ont quand même des lignes stratégiques qui ne sont pas forcément pile parallèles les unes aux autres. Cela nous laisse une petite latitude aussi. On va tous dans la même direction, même si on ne suit pas exactement le même chemin. Je pense que ce n'est pas forcément mauvais. Il vaut mieux choisir nous, nos partenaires maintenant, plutôt que dans quelques années, on nous force à prendre Pierre, Paul ou Jacques avec qui on n'a pas envie de travailler, parce que l'on se rend compte qu'il n'y a pas de synergie.

- **Ça, c'est une menace alors ? Le fait que l'on puisse nous imposer un partenariat à un moment donné ?**

Oui, mais c'est une menace qui n'existe pas pour le moment.

- **Waltech, par exemple ?**

Oui, mais pour moi, Waltech, nous, on a un tissu de PME. Le CRM, il va travailler avec Arcelor Mittal. C'est quoi notre démarche de guidance, par exemple ?

C'est comme mettre un type qui vend de la glace avec un type qui vend des montres. Tu peux les mettre ensemble, mais il n'y aura aucun profit de faire cela.

- **On peut revenir au pouvoir de négociation des clients sur EMRA. Je vais prendre un exemple. Le Certech, c'est la plus petite entité pour l'instant. Est-ce que, que ce soit une PME ou un grand groupe, la pression que va exercer cette entreprise sur le Certech, qui est membre d'EMRA, une entité de 300 personnes, eux, sont tout petits. Est-ce que cela va changer leur façon de travailler ? Est-ce qu'on ne va pas leur dire « Vous êtes 300 personnes dans EMRA, il faut aller plus vite pour les analyses. Il faut qu'elles soient moins chères ? »**

Ca, je n'en sais rien du tout. Pour le moment, le seul moyen de pression, c'est le moyen financier. Tu te dis que si ce gars-là, il n'est pas content et qu'il s'en va, je perds autant de chiffre d'affaires. Ou c'est en termes d'image de marque. Là, quand il y a un couac dans un des membres, EMRA va en prendre pour son grade. Par contre, en termes financiers, quand un membre en prend dans les lattes, c'est lui qui prend, ce n'est pas tout EMRA.

- **C'est le cas de la Grèce avec l'Europe, je suppose. Si jamais les 3 autres ou les 5 autres ne viennent pas au secours, il n'y a pas de solidarité.**

Oui, tout à fait. Quand je parlais des forces, de complémentarité, ... c'est à nous, avant d'avoir des pépins, de monter des projets, de diversifier nos clients pour que cela n'arrive pas justement.

Avec les fournisseurs, pour moi, c'est limité. Je ne vois pas à notre échelle l'un ou l'autre fournisseur qui nous empêche de tourner en rond. On n'a pas de monopole. Si on avait un monopole, on serait embêté.

- **C'est une question très orientée, fournisseur – matière première ou pièce quand tu fais de la production, où quelquefois, ton activité dépend d'un fournisseur.**

On pourrait se dire quel est notre fournisseur de projets ? On pourrait le voir comme cela. C'est la Région wallonne, c'est l'Europe ?

- **Soit tu le vois en fournisseur de projets, soit tu le vois en client.**

Moi, j'ai mis limité.

- **Le fait d'être EMRA, par rapport au pouvoir de négociation des fournisseurs, ils ont plus de pouvoir de négociation ?**

Moins. Si nous, on a un fournisseur qui nous fournit à tel prix et si vous avez le même qui vous fournit plus cher, tôt ou tard, cela va s'aligner sur le bas. C'est cela qui va se passer.

- **Si un des membres n'est pas content ...**

Oui, tout à fait. Qu'est-ce que l'on va faire ? On va s'échanger des blacklists aussi peut-être, en disant que ce fournisseur-là n'est pas fiable. Il ne faut pas le prendre, parce qu'il nous a laissé en rade sur tel truc ou tel truc ou qu'il n'est pas solvable ou ...

Ça, je n'ai pas pigé, la menace des produits de substitution par rapport à notre activité de recherche. Notre produit final, c'est de la connaissance, de l'expertise.

- **Cela mérite une explication. Tu peux le prendre dans le sens où si tu fais des études pour des entreprises qui recyclent des déchets, si les matières premières venaient à chuter énormément, ils vont venir en concurrence. C'est la loi de l'offre et de la demande. Tu vas avoir du mal à valoriser ton produit de recyclage.**

Le produit de substitution, c'est une autre technologie qui est concurrente de la mienne et qui, dans certains scénarii deviendrait concurrentielle.

J'aurais vraiment du mal à dire, parce que tout évolue tellement vite. Il y a des trucs qui ne te paraissent pas pertinents et six mois après, cela le devient, parce que le prix de la matière a doublé.

- **C'est ce que nous, on avait pensé. Le prix de la matière, par exemple. C'était intimement lié à cela.**

J'avoue que cette question-là, je ne sais pas comment y répondre.

- **Les entrants potentiels sur le marché, tu en vois certains ? Cela pourrait être de la création de centres de recherche privés, ou les industriels qui se disent qu'ils vont faire de la R & D chez nous. Des clients qui ont une grosse part d'activité chez vous et qui partent parce qu'une partie de leurs activités, ils les repassent en interne.**

À partir du moment où tu fais beaucoup de choses en bilatéral, on vend de la valeur ajoutée. Il va faire ses analyses. Le jour où il a un pépin dans son process, il pourra toujours regarder son analyse pour piger comme cela va. On ne vend pas que les pourcentages d'éléments dans nos analyses. S'il y a un truc qui ne va pas, on a de l'expérience pour dire que cela peut venir de là. On vend plus cela que l'analyse elle-même.

- **Quand on détermine la menace d'entrants potentiels sur un marché, c'est que l'on met des barrières à l'entrée. Ce que tu dis, c'est que le fait qu'on ait des scientifiques de haut niveau qui sachent analyser des résultats, c'est quelque chose qui protège EMRA.**

Par contre, l'expertise, il faut continuer à la maintenir. On ne peut pas vivre sur ses acquis trop longtemps.

- **Une menace que tu avais identifiée tout à l'heure, c'était que dans des types de projets, comme Cwality, les universités peuvent y entrer. Ce sont les nouveaux entrants ?**

Nous, on pouvait le faire. Les unifs pouvaient le faire. Dans le marché de nos projets de recherche, tout d'un coup, on se retrouvait en concurrence parfois avec une unif. C'était de nouveaux entrants. C'est la règle du marché. Il n'y a que les meilleurs qui vont rester. Je ne pense pas que les 22 centres vont rester ad vitam aeternam.

Et au niveau européen ? Qu'est-ce que tu penses des centres de recherche européens ? Est-ce qu'il y a des risques de concurrence ?

Tout à fait. Il y a des technos que l'on développe et on voit qu'il y a des technologies qui vont faire la même chose. On doit être meilleur qu'eux. Ce n'est pas évident.

- **Une question très personnelle. On parle beaucoup de la régionalisation, au niveau de la Wallonie, de la recherche, du regroupement de plein de choses. Est-ce qu'à terme, on ne risque pas d'aborder ce sujet-là au niveau européen ? Là, on parle de concurrence avec les Fraunhofer, les Instituts Carnot.**

Imaginons que le centre de la Terre et de la Pierre, ils sont en Tchéquie. Tu crois que la CUP, elle va travailler qu'avec des Tchèques, qui sont hyper loin de chez eux, qui ne savent venir peut-être qu'une fois par an par avion, qui vont se faire payer 2 000 € ? On est des PME, majoritairement. On doit être tout près. Moi, il y a des gens qui me téléphonent. Deux heures après, je suis là. Si c'est

en Allemagne, 2 h 00 après, ils ne seront pas là. Sur le territoire wallon, cela pourrait éventuellement se concevoir. Faire de la guidance en étant à 1 000 km ...

- **C'est parce que nous, on fait de la recherche appliquée en relation avec les industriels. Si on fait un peu de raisonnement, la recherche fondamentale avec les unifs, eux pourraient envisager ...**

Peut-être. Pour moi, on ne fait pas le même boulot que dans les unifs normalement. Même si ce qu'ils développent dans les unifs peut aller tôt ou tard dans les entreprises, ils n'ont pas normalement des gens qui, comme nous, vont ratisser le tissu industriel tous les jours, toutes les semaines, pour voir les pépins qu'il y a dans les usines, pour revenir avec des solutions. Nous, on fait in – out. On va dans les entreprises pas qu'avec des choses à donner. On leur dit « Qu'est-ce qui ne va pas chez vous ? » On revient et on a ça comme paramètre d'entrée pour faire nos recherches. Je ne sais pas si dans les unifs, ils font cela. Ce ne sont que des grosses thématiques mais ils ne peuvent pas cibler pour l'une ou l'autre PME, à mon sens.

- **Elles ne sont pas vraiment à leur place ?**

Je ne sais pas, mais qu'il y ait deux entités qui fassent la même chose, c'est peut-être un peu dommage. C'est personnel comme avis.

- **On ne te demande pas de penser à la place des Ministres de la Recherche.**

Ni des ministres, ni de mon patron. C'est personnel.

- **On a embrayé directement sur les concurrents. Aujourd'hui, la rivalité est-elle intense ?**

Elle est moyenne, mais sur certains cas, on doit quand même se battre un peu pour essayer d'avoir nos affaires. Par contre, je pense qu'elle ne va faire qu'augmenter. Moins tu auras de crédit, plus les gens vont être agressifs pour essayer d'avoir les crédits. Il y a peut-être des gens qui vont être tentés d'essayer d'élargir leurs plates bandes, pour ratisser plus large. Je ne pense pas que ce soit une bonne option, car il n'y a personne qui est spécialiste en tout. Nous, notre business, c'est la céramique.

On doit vendre de l'expertise sur la céramique. On ne va pas commencer à faire du métal. On ne doit pas le faire. On n'est pas compétent pour faire cela comme ça.

- **On embraye directement sur le point « pouvoirs public ». Ce que tu dis depuis tout à l'heure, c'est qu'à un moment, il y avait des projets qui étaient uniquement réservés aux centres de recherche. On les a ouverts aux universités. Nous, nous sommes très orientés industries. Eux sont plus recherche fondamentale.**

Regarde, un exemple pratique. Je reviens encore là-dessus pour te dire que le gâteau, c'est toujours le même. S'il y a plus de gens autour, les parts diminuent. Regarde au niveau de l'appel à guidance combien on a eu de fonds cette fois-ci et va vérifier combien on en a eu la fois précédente. C'est tout.

- **C'est le dernier point, les pouvoirs publics. Aujourd'hui, quelle est leur influence en matière de législation, de stratégie sur l'avenir des centres de recherche ?**

Elle est ultra forte, que ce soit au niveau de l'attribution des enveloppes budgétaires, que ce soit au niveau des axes stratégiques de recherche. Par exemple, maintenant, depuis 1 an ou 2, on a tout le temps en tête des critères d'évaluation. On a le développement durable, la valorisation économique. C'est eux qui décident de faire cela. Tu peux avoir un projet qui est technologiquement génial, si le côté développement durable est mauvais ; imagine que j'aie un processus avec du cyanure, il y a peu de chance qu'il soit financé parce que l'on va dire que pour l'environnement, c'est très mauvais. Cela a une influence très forte sur la manière avec laquelle on va déposer nos projets.

- **Donc, d'EMRA est dans le bon par rapport à la thématique régionale ?**

Si on se dit qu'on a une étiquette « développement durable » et qu'on veut la développer encore plus, ce n'est pas tout notre core business, mais c'est une partie, c'est bien. C'est dans l'air du temps.

- **Tu penses quoi du paysage de la recherche en Wallonie ?**

Le truc qui me choque, c'est 22 centres. Cela me paraît beaucoup.

Le truc d'EMRA, je trouve que c'est une taille qui me paraît bien, parce que ça fait très grosse PME. Tu as une masse critique déjà pour affronter, pour ainsi dire, n'importe quel marché et en même temps, tu gardes quand même une certaine souplesse. Dans EMRA, à la limite, 300 personnes, tout le monde peut se connaître. Si on est dans un centre de recherche de 1 500 personnes, on devient des pions. Si j'ai envie de parler à Stéphane, je prends mon téléphone et j'y vais tout de suite. Si c'était le directeur d'un centre de 1 500 personnes, je ne le ferais peut-être pas aussi facilement.

- **Et demain, s'il y a plusieurs EMRA qui se créent avec les 22 centres, c'est toujours 22 centres.**

Je viens de l'industrie. En termes de visibilité, j'arrive « Je me dis que je vais travailler avec un centre de recherche ». On me dit « Il y a en a 22. Il faut choisir ». Moi, je n'ai pas que cela à faire.

- **Si on te dit qu'il y a des unifs, qu'il y a des grandes écoles, qu'il y a l'AST, qu'il y a Innovatech.**

Est-ce que les pouvoirs publics ne devraient pas réfléchir à un mode de fonctionnement simplifié, à l'organisation en se disant qu'il y a des centres de recherche, les entreprises, les unifs, les centres de formation FOREM ? En se disant que chacun ait bien sa place et que l'on travaille de façon complémentaire et qu'il n'y ait pas d'overlapping ou très peu. Avec la réduction du gâteau, cela pourrait. Ils arrivent sur les Cwality. Il doit y avoir énormément de lobbying à ce niveau-là.

Ça, c'est un truc que tu soulèves. Si tu es 300, tu peux te permettre peut-être de faire un peu de lobbying. Si tu es 50, tu n'as pas une personne à mettre pour faire du lobbying de temps en temps. C'est très difficile.

- **C'est un beau pouvoir de négociation sur les clients, la Région.**

Lobbying, il ne faut pas voir cela dans le mauvais sens du terme. Le lobbyiste, il doit savoir comment tourne le vent. S'il trouve qu'il y a des trucs qui sont intéressants, c'est clair qu'il doit marteler l'idée pour essayer de convaincre les gens. Cela ne me pose pas de problème particulier.

Donc, pour moi, les pouvoirs publics, cela influence très fortement. C'est évident.

- **As-tu un avis sur les méthodes de financement ? Tu trouves que c'est bien que ce soit toujours des appels à projet, de construire un projet vers un appel à projets ?**

Je trouve que c'est bien les appels à projet. Par contre, je t'avoue qu'il y en a beaucoup. Il faut à chaque fois lire, voir comment le monter. Parfois, tu as une super idée, tu sais comment tu vas le monter. Et puis, tu vois que dans les critères, il faut se mettre avec une unif, mais il n'y a pas d'unif qui a la compétence là-dedans. Tant pis, c'est pour une autre fois. Je trouve qu'il y a beaucoup d'appels à projet. C'est un avis personnel. Cela ne fait que 4 ans que je suis ici. Je ne me rends peut-être pas compte que c'était déjà le cas avant.

- **Tu ne connais pas d'autres modèles européens ? Sais-tu comment les Fraunhofer fonctionnent ?**

J'ai l'impression que les Fraunhofer ont une implication énorme avec les entreprises. Les Fraunhofer, si je ne me trompe pas, c'est eux qui ont vendu la licence du MP3. Ils font de la compression. Ils ont une grande partie de leur financement qui vient de la propriété intellectuelle.

Pour moi, c'est un des trucs à développer. Quand tu déposes une licence et que tu as des partenariats long terme avec des entreprises, tu as du financement, du cash qui rentre chaque année pendant de longues périodes. Cela te stabilise aussi. C'est un des trucs qui faudrait peut-être faire chez nous, c'est de déposer des projets.

Il faut peut-être driller nos chercheurs. Quand on a une bonne idée, parfois, il faut au moins, avant de publier, il faut que l'on se dise « est-ce qu'on ne protège pas d'abord le concept ? » et puis après on publie.

Nous, ça nous est arrivé. On fait tout « just in time ». On s'est dit que cela devait valoir quelque chose. On a bien fait, parce que pour le moment, il y a des gens sont intéressés.

- **C'est une suggestion que je fais. Est-ce que cela ne pourrait pas être une future force d'EMRA d'avoir une cellule qui réfléchit à ces aspects brevets, protection intellectuelle ?**

Je ne sais pas s'il faut beaucoup de personnes, mais peut-être que ce ne serait pas con d'avoir un gars spécialisé là-dedans, quelqu'un qui puisse rapidement renseigner sur la manière de protéger en disant « On peut faire comme ceci ou comme cela », ou même consulter parfois des brevets pour voir si on est en concurrence ou pas.

Je pense que pour le moment, il n'y a pas de juriste dans EMRA qui s'occupe de cela. Et quelque part, là, il y a de la valeur.

- **On arrive à la fin. On termine avec l'aspect « analyse stratégique ». On a rajouté quelques petites questions, pour savoir si tu connais la mission EMRA, sa vision, ses valeurs. Est-ce que tu sais qu'il y a une charte EMRA qui a été signée ?**

Ce que je retiens, c'est qu'« association forte », cela veut dire qu'on est indépendant, mais on décide de bosser ensemble pour avoir des opportunités communes de développement.

La mission, c'est dans le titre. On veut faire de la recherche dans les matériaux et dans l'environnement. C'est comme cela que je le perçois.

- **Cette question-là va nous servir à préparer la deuxième phase qui est la stratégie de communication, l'étude des valeurs. Savoir si les gens en interne ont bien intégré cet aspect EMRA. Est-ce qu'il y a suffisamment de communication interne ? On parle de communiquer aux industriels sur EMRA, déjà voir si tout le monde a la même idée de sa mission.**

On n'a pas encore eu spécialement cela, pour ma part. Oui, il y a la charte EMRA.

- **Tu l'as déjà lue ?**

Oui, je l'ai déjà lue, mais je ne la connais pas par cœur.

- **Elle est accessible pour le commun des mortels ?**

Je ne suis pas sûr. Je l'ai peut-être eue dans un e-mail. Je ne peux pas te la retrouver dans les 5 minutes. Il faut que je retourne à mon PC et que je regarde.

- **La mission, ce serait, pour toi, de développer ...**

L'objectif d'EMRA, je suppose, c'est de proposer un service global aux entreprises en termes d'environnement et de matériaux. En résumé, ce serait cela.

- **La mission, c'est cela. Je suppose, parce que je n'ai pas non plus épluché la mission d'EMRA en tant que telle. La vision, c'est les outils que l'on met en place pour réussir à atteindre la mission que l'on s'est fixée. Est-ce que tu connais cette vision, les outils qu'on met en place ?**

Les outils, je vois les groupes de travail. À part cela, je ne vois pas.

Ces groupes de travail sont fort important.

Les valeurs, celles que moi, je mettrais : On doit cultiver l'expertise scientifique et technique. On doit aller vers les entreprises, beaucoup. On doit collaborer entre nous.

- **Et par rapport aux valeurs du BCRC, ce sont les mêmes ?**

Cela ressemble très fort au niveau du BCRC. La chose qui se rajoute, et c'est là que je le mets, c'est « collaborer entre nous ».

J'arrive à la dernière question : « Qu'est-ce que vous auriez fait ? »

C'est déjà fait, c'est plutôt enfoncer le clou.

Il faut travailler au maximum sur développer des synergies entre les centres. Pour moi, cela ne se fait pas sur le papier. Cela ne se fait que de manière interpersonnelle en créant des relations de confiance entre les gens. Nous, on se voit régulièrement. On a déjà l'habitude, d'une certaine manière, de travailler ensemble. Ces petites réunions, GT entreprises, cela sert à échanger des informations, mais cela sert aussi à bien connaître les autres.

Qui va faire EMRA ? Ce ne sont pas les gens d'en bas, tout d'un coup. C'est à notre contact, si nous, on y croit que les gens vont y croire aussi. Pour moi, je pense que ce sont les cadres d'EMRA qui vont faire EMRA. Ce n'est même pas les directeurs des sites. Cela ne marchera que si les cadres veulent que cela marche.

Ces groupes, c'est très bien de le faire au niveau « entreprises ». Ce serait vraisemblablement bien de le faire au niveau recherche. C'est déjà peut-être un petit peu plus compliqué, mais ce serait pas mal de le faire aussi. Et que des petites équipes autonomes de personnes dans les différents centres qui apprennent à se connaître chacun dans son domaine d'activités, ou la recherche ou la guidance. Je pense que c'est comme cela que cela va se développer.

- **Il y a déjà quelques groupes : achats, administration, aides aux entreprises et communication.**

C'est mon ressenti. Cela ne marchera que si les cadres d'EMRA ont l'habitude de travailler régulièrement ensemble et qu'on ait, au fur et à mesure du temps, eu l'occasion de se renvoyer une ou deux fois l'ascenseur chacun et de se dire que moi, je t'ai filé cela et toi, tu m'as filé cela. Les gens après se convainquent que c'est vraiment profitable. Si je n'avais pas été avec eux, je n'aurais pas eu l'affaire. C'est vraiment comme cela qu'il faut le voir. Pour moi, c'est le point principal.

Annexe 3

Interview n°3

Avant, tu avais la DAETN. Puis, tu avais la DATN tout court, parce qu'il n'y avait pas encore l'énergie. Avant ça, tu avais la CGCT. Tu vois c'est un cheminement qui a conduit à la DGE6. Peu importe. Si on compare la CGCT et la DGE6, en fait, c'est une mise sous tutelle. La CGCT émergeait de la SDRW comme étant quasi une structure d'investissement propre dans la recherche. La recherche-développement en 1980, on disait que c'était important. On respectait le chercheur. On respectait le prof d'unif, parce qu'il était prof d'unif, mais ce n'était pas encore considéré, comme cela l'est maintenant, comme un axe important pour la compétitivité.

Wathelet, c'est le premier vrai ministre de la recherche en Région wallonne, a fait faire une étude sur comment il pouvait se valoriser. C'est out of record, mais c'est comme cela que ça s'est passé. On lui a dit que la biotech, ça marche. Il faut se rappeler ce qu'était la biotech dans les années 80. Ce n'était pas du tout ce que c'est maintenant. Ça, c'est pour l'évolution.

Qu'est-ce qui s'est passé aussi comme autre axe d'évolution ? Le financement régional wallon, c'était essentiellement la régionalisation du financement « entreprises ». Tu n'avais pas de financement universitaire, qui était resté national. Puis, il est passé à la communauté française quand les choses se sont précisées sur ce plan-là. Le niveau de financement des universités des francophones a baissé par rapport aux flamands. Donc, il y a eu cette revendication, en disant que du côté de la région, ils ont des sous. Et la région disait que cela ne vous regarde pas.

On va manger l'IRCIA parce que l'IRCIA était nationale. On l'a fait, mais l'IRCIA, c'était de la recherche industrielle appliquée, on va dire. Puis, il y a eu, j'ai été témoin de cela, les premières recherches financées aux universités mais qui étaient vraiment très limitées. Le lobby universitaire est gigantesque et ça a commencé.

Par défaut, c'est Lienard qui a vraiment ouvert les portes. Cela remonte au début des années 90. C'est lui qui a ouvert les vannes, en disant qu'il n'y avait plus assez de projets d'entreprises, qu'est-ce que je fais avec mon budget ? J'avais réclamé des sous, des sous, des sous et je ne les consomme pas. Il a fait des grands projets d'abord avec les centres de recherche et puis avec les universités. Et les universités, une fois qu'elles se sont assises

dedans, elles y restent. Ce qui découle de ça, ce qui est important, ce n'est pas l'histoire. C'est qu'ils ont compris qu'il fallait le tampon recherche appliquée – valorisation.

J'en viens à la question que tu soulevais. Oui, les Fraunhofer, il y a une collaboration universitaire - centres de recherche, mais l'organisation a été faite comme cela. L'université dans son métier de formation par la recherche et les centres de recherche, de travail avec l'entreprise et également une activité de recherche propre qui accompagnait, collaborait avec l'université, mais pour aller plus loin, avec des moyens propres.

Ici pas. Il y a tout de suite eu une compétition. Accord Wallonie est né de cela, puisqu'à un moment donné, les universités ignoraient totalement les centres de recherche et ils s'imaginaient qu'elles pouvaient remplir ce rôle-là. En fait, on se trouve toujours dans cette phase de compétition.

Oui, la réponse. Je réponds à cela. Je ne dis pas que j'ai raison. Je disais hier aux gens de l'AST que ce n'est pas en faisant de l'intermédiologie qu'on va résoudre le problème. Pas du tout, parce que les intérêts sont toujours ceux-là et tu dois toujours défendre cela. Si la Région dit, les TTO, je vous finance 125 ETP par an. Tu vas avoir des gens qui vont dire dans les universités, toutes confondues, que les TTO, c'est important. On fait ceci. On fait ça.

Dans la pratique, avec une autre casquette, je suis dans la négociation pour la constitution d'une entreprise. J'en ai fait 4 avant. Actuellement, c'est peut-être plus compliqué qu'en 87 quand on a lancé la première spin-off à laquelle j'ai participé. J'ai mis 3 ans à négocier une licence avec l'ULB. 3 ans. Il y avait tous les chercheurs concernant cette recherche. Plus personne ne savait ce qui avait dans la négociation. Le seul objectif qu'ils avaient, c'était le pognon parce qu'il y a eu le malheur des utilisateurs, c'est IBA qui a généré une valeur gigantesque pour l'UCL qui était actionnaire. Tant mieux pour elle, ce n'est pas ça. Du coup, les autres universités se disent que ce serait quand même bien qu'on ait notre petit IBA. Tu as cette espèce de sursimplification, en disant qu'on va valoriser.

Encore une fois, ce n'est pas une critique, mais appelons un chat, un chat. Dans une activité précédente, j'étais consultant en transfert de technologies. Je travaillais pour Lhoist principalement. Fatalement, c'était à l'international et du côté asiatique. Je suis membre toujours du BES, depuis 1991. J'ai croisé des professionnels du transfert de technologies.

Je ne veux vexer personne, mais les TTO universitaires n'arriveront jamais à la chaussette de ces gens, parce que simplement, c'est un métier. Ce n'est pas qu'ils sont bêtes. Ce n'est pas cela que je veux dire. C'est que c'est un métier. Tu dois évidemment avoir une bonne formation au départ. Tu dois avoir de l'expérience. Ce n'est pas avec des gens dont le turnover est important ... C'est impossible, tu n'auras jamais le niveau de financement que tu auras chez les privés. On dit « Oui, la Sopartec ». Elle commence peut-être à se différencier, parce qu'elle commence à avoir des moyens propres. C'est vrai qu'elle stabilise ses gens et qu'elle les paie. Quand tu discutes avec des gens qui sont partis, comme Sylvie Ponchau, elle te dit que ce n'était quand même pas bien. Je m'éloigne un peu.

- **Pas tant que cela. Je vais un peu t'expliquer le contexte de notre sujet. Dans le cadre du mémoire, on fait une étude sur d'EMRA. Ce qu'on a fait dans un premier temps, on a étudié le contexte européen de la recherche, le contexte wallon. On a fait un peu de benchmarking. On a étudié les instituts Carnot, les Fraunhofer, un peu tout ce qui existait déjà. On a rencontré tous les directeurs d'EMRA, des différentes entités. On a recueilli des données primaires, des plans stratégiques, ...**

Ce qu'on est en train de faire actuellement, on fait un peu l'analyse SWOT (forces, menaces, opportunités, ...). On a couplé cela à l'analyse de Porter au niveau des concurrents et des fournisseurs. Le but, c'est de mettre en place un plan stratégique pour EMRA. On va coupler à cela derrière une analyse des valeurs, une analyse d'images, voir quelle stratégie de communication interne et externe on va mettre en place.

Ce que tu viens de mettre en avant, les aspects salaires, pour nous, déjà dans notre analyse, cela constitue une faiblesse d'EMRA. C'est vrai que le turnover dans les centres de recherche est important. On peut dire que pour des centres qui veulent travailler dans l'innovation, c'est bien d'avoir du turnover, des gens nouveaux qui arrivent.

A côté de cela, il y a quand même une perte de savoir-faire, de know-how qui s'en va. Il y a du plus et il y a du moins. Donc, cela se raccroche à notre sujet.

On vient de se voir. On va aller voir Villers, on va aller voir plein de gens. Notre démarche, c'est d'aller voir l'ensemble des stakeholders, donc les

gens qui travaillent dans le domaine de la recherche, les clients, les industriels, et de récolter vos avis sur les menaces qui pèsent sur d'EMRA. On parle de Waltech. On parle de plein de choses. Cela en fait certainement partie, les forces et les faiblesses. Il y a en fait une triangulation avec notre analyse SWOT interne, avec nos hypothèses.

Pour compléter et pour quitter le domaine de l'unif, parce que vous posiez comme question de base en disant que le modèle Fraunhofer est intéressant. Vous ne l'avez pas posée comme cela. Pourquoi ne pourrait-il pas exister en Région wallonne ? Par ailleurs, c'est une question qui nous est posée dans l'approche simplificatrice. Je ne veux pas donner à ce nom un caractère de jugement. Je parlerais de rapidité dans l'exposé. On te dit qu'en fait, il y a des références Fraunhofer, TNO. Pourquoi vous n'êtes pas comme cela ?

Un des premiers points, cette différence entre l'université et les centres de recherche doit exister parce que la professionnalisation est, pour moi, une clé de base pour les centres de recherche. Par contre, être spitant avec plein de bulles, tout le temps, dans les universités, c'est important.

Quand on voit la gestion de centres polarisés universitaires, ils font la même chose que l'unif, c'est-à-dire qu'on ne gère pas à long terme aussi bien les ressources humaines que financières et je ne parle pas du reste. On va essayer d'exploiter au maximum les subventions, sans se poser la question de savoir si dans 3 mois, tu ne vas pas devoir licencier. On va faire comme à l'unif. On va dire : « J'ai une place pour 3 mois. Je vais bien trouver un petit gars qui vient de sortir et qui cherche un boulot. Je vais te prendre pendant 3 mois et peut-être que tu seras prolongé ». Avec ça, tu ne crées rien. Tu ne crées pas d'esprit d'équipe. Tu ne crées pas de structure permanente.

Or, un centre, contrairement à l'unif qui peut s'asseoir sur des projets à partir de quelques permanents, parce que c'est comme cela que ça se passe et peut-être que c'est comme cela que ça va continuer, si on veut que ça spite et que ça déborde. Les universités de fonctionnaires, encore une fois, fonctionnaire, je ne veux pas donner un terme péjoratif, cela ne fonctionne pas. Les universités françaises sont bien connues pour avoir ce caractère-là et ce sont celles qui publient le moins, en tout cas dans le classement avec les impacts-facteurs. Ils sont mauvais. Ils ne sont pas bons.

Par contre, en 2000, ça date un peu, assez étonnamment, la communauté française était bien classée. C'était évidemment la grosse ambiguïté, c'est que les recteurs disaient

qu'on demande des sous, mais nous, on a ça. Effectivement, on avait beaucoup de bulles. Il y avait beaucoup de liberté, parce que le type qui a un contrat de 3 mois, de 6 mois, de 8 mois, on ne va pas l'emmerder à lui dire « Tu vas t'intégrer là-dedans ». Il y a eu beaucoup d'initiatives. Peut-être qu'il y en a encore, mais ça, je n'en sais plus rien.

Mais fondamentalement, ce que tu dis, pour moi, c'est ça la différence. Quand on dit que le centre de recherche, il faut une permanence ; il faut des professionnels ; il faut un esprit d'équipe ; il faut une culture. Ca, c'est l'élément. Dans EMRA, c'est effectivement le cas.

Au-delà d'EMRA, mais on peut revenir sur EMRA qui est l'association forte la plus avancée, ou comme dit le Cabinet, appelons-le une fois pour toute « institut », puisque le cabinet veut une appellation « institut ». Je prépare une présentation pour Bilbao avec Stéphane. Evidemment quand tu dois expliquer « association forte », je suis en train de trouver un mot pour le faire. Je m'écarte.

Là se trouve le problème. Tu retrouves l'initiation d'EMRA. Tu as le caractère géographique qui a joué. Ça, c'est un point. Il y a l'initiative de Francis qui a analysé les choses aussi sur un plan politique, en disant « Si nous n'avancions pas un peu dans le sens de la volonté politique et industrielle, en tout cas des représentants de l'UWE, on va avoir des problèmes ». Il a eu raison.

EMRA est effectivement la structure qui sauve un peu pour le moment la situation des 22 centres. S'il n'y avait pas eu EMRA, s'il n'y avait pas eu cette inauguration, s'il n'y avait rien eu, le Ministre se serait senti entièrement déforcé par rapport à son concurrent Marcourt et franchement, je crois que ça aurait saigné. Ça n'a rien à voir avec votre plan stratégique.

- **C'est une menace quelque part dont EMRA devra tenir compte.**

Tout à fait. Je vais compléter ceci par ce point-là. Que dit le Cabinet ? Cela redevient du plan stratégique. Maintenant, ce que vous annoncez comme question sur la personnalité juridique, qu'est-ce qu'on va prendre ? ASBL, société commerciale, GIE, ... ? Pour moi, cela n'a plus de sens. Qu'on ne me dise pas que c'est fondamental, puisque je veux que vous ayez une personnalité juridique, puisque l'agrément, donc les conclusions de contrats avec la région, passera par l'AF. Il faut une personnalité juridique.

D'EMRA était un peu avancée. Mais les autres ? Tu as des associations fortes de circonstance. Celles-là vont être ennuyées parce que tu vas avoir une cohérence à un

moment que tu vas devoir montrer. Mais c'est un boost. Par rapport à EMRA, effectivement, le boost peut être pris. Quand tu regardes de l'extérieur, comme on peut le faire, tu te dis qu'il y a eu la cohérence géographique. Est-ce que c'est mauvais ? Non, ce n'est pas mauvais. Au moins, les gens savent se parler facilement. C'est vrai que quand tu connais Liège, tu te dis holà. Même si on te disait qu'il faut travailler sur un territoire wallon. Je ne peux pas. Vous connaissez suffisamment le sous-régionalisme pour dire que ça n'existe pas. D'ailleurs, à Liège, ils sont en train de préparer une base liégeoise aussi. C'est comme ça.

Maintenant, tu reprends pour le Certech, le CTP, le conglomérat que j'appelle « Francis Fraire ». Je l'appelle comme cela parce que quand tu regardes comment tout est contrôlé, ce n'est pas Francis, mais c'est l'historique. C'est quand même beaucoup de prise de participations. On va dire le groupe CRIBC. Mais ça existe, c'est le socle. Materia Nova, quand tu regardes rien que les comptes, tu as déjà un problème.

En termes d'objectifs, en termes de gestion, deuxième point. Si tu vois les comptes, les finances en termes de gestion, les objectifs, il y a quand même des disparités, des points importants. Où est le centre de gravité ? C'est mon avis. Je peux me tromper. Je n'ai pas une connaissance comme vous du terrain.

Si tu prends d'EMRA, c'est quand même plutôt grâce au consortium Francis Cambier maintenant, et l'évolution vers la fonction du Certech et du CTP. En disant, c'est vrai que l'UCL est encore présente, et tu sens qu'elle est encore bien présente. Ce n'est pas nécessairement négatif.

Benoît Mac est là, mais si ce n'était pas Benoît Mac, tu aurais peut-être quelqu'un qui serait moins ouvert aux entreprises, plus ouvert au niveau académique. La situation peut changer. C'est vrai que c'est une menace.

Si la commission d'agrément se réunissait tous les ans comme c'est prévu, en disant est-ce que vous, centre de recherche, vous remplissez vos règles, la plupart des centres actuellement n'aurait pas l'agrément. C'est pour cela d'ailleurs qu'ils ne le font pas, parce qu'ils se disent qu'ils vont se retrouver avec un paquet de problèmes sur les bras. Tu n'as pas d'incitant pour ça.

L'autre aspect, c'est que les AF, si tu n'en as plus que 7 ou 8 et que l'agrément passe à ce niveau-là, ça sera l'occasion idéale, en tout cas moi, c'est ce que je ferais moi, si j'étais pouvoir public, de remettre ça en marche, parce que là, j'ai un pouvoir. Je ne me

laisse pas dépasser par les faits. Si je prends les forces et les faiblesses au niveau interne, plutôt que les menaces opportunités ... Si je prends les faiblesses, j'ai certainement des clauses, des points de l'agrément que je ne peux pas remplir totalement. Tu vas me dire : comment je peux intégrer cela ? Simplement, en intégrant les bilans. S'il y avait une structure, j'aurais quand même quelques problèmes.

L'autre point, c'est plutôt les opportunités – menaces.

Donc, oui, évidemment, est-ce que tu peux conserver, dans une structure comme EMRA, la compétence des six centres de départ en s'orientant, en focalisant l'activité sur l'objet d'EMRA ? Tout n'est pas repris. C'est en fait une conjonction d'éléments. Vers quoi on va ? Comment vendre ? Comment se dire dans 5, 10 ans, où sera EMRA ? Où sera le centre de gravité, le centre, oserais-je dire du pouvoir, mais de l'activité des gens ?

On peut se dire, en fait, ils ont pris un sujet relativement large, ouvert et correspondant à un marché qui peut rassembler différents éléments. Tout ça, c'est des mots. Je me mets à la place, par exemple, du Certech, pour rester un peu en dehors. Si j'étais à la place du nouveau directeur, si par exemple demain, j'ai toute une série d'analyses à faire pour telle entreprise, parce qu'il y a brusquement des contraintes légales qui font que la moitié de mes ETP est focalisée là-dessus et que je parviens à gagner de l'argent et que j'ai toujours la même politique, c'est-à-dire que je ne vais pas engager outre mesure, dès que j'ai du volume d'affaires qui est demandé, je ne vais pas me mettre en défaut ou en risque de gestion. Je ne suis pas une université qui peut se permettre ce genre de choses. J'aurais ma priorité vers cette activité-là.

Donc, je vais avoir des tendances centrifuges par rapport à mon sujet. Donc, comment arriver, parce qu'il y a beaucoup de volatilité là-dedans, à coordonner les plans stratégiques, s'il y en a, des six centres par rapport à un plan stratégique ? Comment le faire ? Pour moi, c'est la vraie question.

Je peux commencer à réfléchir en disant « On va reprendre toutes les compétences des centres ». J'ai fait l'exercice, pas sur EMRA, parce qu'EMRA, il est là. Donc, ça ne sert à rien. Tu as des projets d'AF qui sont un peu plus de circonstance. Comment booster ça ? Tu peux faire un travail de bénédictin, en disant « Reprenons les compétences de chaque centre et regardons, etc. ». C'est bien gentil, mais c'est une question de bonhomme évidemment. Tu te dis, est-ce que ce type est ouvert ou pas ?

Vous savez bien des situations un peu ahurissantes comme le Celabor et Centexbel... Ils sont en bagarre. Ils sont en pétard. Quand tu découvres ça, c'est de la folie. Quand tu découvres la manière avec laquelle ils travaillent, en fait, il n'y a pas de différence. Il y a des locaux. Tout est mélangé. Si on parle d'esprit de travail ou de culture d'entreprise, tu as des gens qui deviennent collègues. Ils ne voient pas la différence que le type soit Centexbel ou Célabor. Ils ont de la sympathie. Ils travaillent ensemble. Fatalement, tu passes 8 heures avec une personne. Fatalement, tu as des choses qui se mettent en commun. C'est impossible. Tu ne peux pas construire deux AF différentes à partir de cette base-là. Tu essaies de monter. Mais où est le problème ? Ce sont des gens. C'est simplifié.

On redescend, je dirais plutôt dans les faiblesses. Tu as cette intégration, le plan d'intégration, le chemin d'intégration. Pour moi, dans EMRA, il est discuté parce que les gens sont dans les CA. Quelle est la volonté à un moment donné de céder du pouvoir en définitive ? Dans le cas de Francis, comme tu dis. Francis, il dit « Tu sais, moi j'ai 62 ans. Dans 3 ans, je suis parti ». Dans 3 ans, ils peuvent déjà se partager sa dépouille. Oui, c'est vrai. Michel Bodson est parti. C'est un jeune. Stéphane est arrivé. C'est un jeune. Tu as des gens indécorables. Tu peux te dire que peut-être que si tu vas dans la direction d'un centre, ce n'est pas pour rien. Je ne dis pas que tu as plein de muscles en train de charger. Je suis en train de dire la vérité. Je suppose que vous l'avez bien étudiée de l'intérieur.

Si on remonte au niveau des opportunités. C'est une réflexion que je fais par rapport aux autres, c'est de dire « Revenons quand même sur le positif ». Tu peux bien sûr avoir la sensation de ce qui ne va pas, mais tu peux te dire que si on installe un moteur qui tourne, c'est en fait la meilleure façon d'entraîner les gens. Il faut du temps au temps, comme disait Mitterrand.

- **C'est vrai qu'on est au tout début d'EMRA. On ne veut pas influencer ton discours. On a mis en avant dans notre analyse plein d'opportunités, plein de forces. Étant donné qu'on est au début, parallèlement, on associe déjà une menace et une faiblesse. Il y a des forces, mais le moteur n'est pas encore en route sur tout. Sur le papier, il y a beaucoup de forces, mais il faut les concrétiser.**

Tout va dépendre, je crois, du rôle de l'administration, des autorités puisque ce n'est pas uniquement l'administration. Comment va-t-on prendre les associations fortes en compte ? Est-ce que l'on va réfléchir en disant « Regardons les sujets qu'ils peuvent proposer et que l'on va financer et éventuellement les pousser, discuter avec eux des axes

vers lesquels ils peuvent se déplacer ». Il y a beaucoup d'énergie interne, que ce soit les Eurostar ou peu importe. Tout va dépendre de cela. La menace, l'opportunité, c'est comment va se comporter les autorités.

Si c'est simplement des notaires, ce qui est un peu malheureusement le cas pour le moment, comme je vois les choses. Ce sont des notaires qui se battent entre eux. On veut voir un calendrier de création d'AF et il faut que ce soit fait pour telle date, telle date. Au niveau de l'administration, on te dit « Ca, c'est un truc du Cabinet ». Il y a toujours eu cette compétition entre le Cabinet et l'administration. Ce n'est pas parce que c'est Nollet. J'ai toujours connu ça. Ils peuvent très bien dire « Les AF, c'est une volonté politique. On va laisser passer et puis, on va reprendre, mais on ne va rien changer. » Si c'est ça, effectivement le moteur n'existera pas.

On peut se poser la question. Si ce moteur n'est pas suffisamment puissant en amont, on peut aussi voir quel est l'avenir des centres à titre individuel. Le plus clair, c'est les centres de type universitaire. Je ne connais pas Materia Nova. Luc est un type que je trouve extraordinaire et qui, je crois, commence un peu à rebooster Materia Nova. Je connais des profs qui travaillent à Materia Nova. La perception que j'ai, c'est des labos universitaires.

À un moment donné, quel est l'avenir ? Si effectivement, ils ont déjà été sauvés une fois avec la fusion Natiss de manière avec laquelle ils n'étaient plus financés à 100 %. S'il n'y avait pas eu ça, ils étaient morts tous les deux. C'est un truc qui a été fait. Ils ont échappé à toutes les menaces et à toutes les bombes qui normalement, sur lesquelles ils auraient dû sauter. Tu ne fais pas ça longtemps. Il faut la force de le faire.

Comment gérer ça ? Avec des règles vraiment très précises. Là, je dirais des règles comptables, en tout cas financières, en disant attention, comme la zone Euro. Ce sont des questions qui reviennent tout le temps. EMRA, je ne connais pas, mais les autres, ce sont des questions de défense qu'ils ont.

Le CER, pour ne pas le citer, est le centre qui, je crois, maintenant se porte le mieux. Ils ont fait 200, 250 000 de boni, de bénéfice, pas des moyens de déguiser, des chiffres positifs. Eux, disent « Ecoutez, nous, on dépend à 10 % de la Région wallonne. On s'en va. Si on nous amène des centres quasi exsangues, on ne va pas se mettre avec eux. On ne va pas prendre la responsabilité. » Donc, il faut un pacte de stabilité.

- **Dans le cadre d'une association forte, qu'est-ce qui se passe si jamais un centre est en difficulté ? Chaque entité est indépendante. Si une entité a un problème, est-ce que les autres vont la soutenir ?**

C'est deux appels d'offre, parce qu'on doit passer par des appels d'offre : un avis juridique d'un bureau d'avocats pour discuter d'une part, de la personnalité juridique et d'autre part, d'intégrer la partie responsabilité qui sera alimentée par le deuxième appel d'offre qui est un bureau d'expert-comptable, ou plutôt de réviseurs, parce qu'il faut une vision aussi bien légale que comptable. En termes de responsabilité, comment envisager un pacte de stabilité ? Quel est l'effet, quelle est la conséquence juridique à un moment donné si tel ou tel point n'est pas franchi ?

- **C'est important. Moi, je pense qu'il faut passer par là pour mettre de côté toutes les craintes éventuelles des partenaires. Quand on voit la dépendance au financement sur des gros programmes. Il y a Convergence qui se termine en 2013. Les centres doivent bien se porter. Qu'est-ce qui se passe après Convergence ? Il y a une manne financière avec des ETP financés. Il y a beaucoup de centres qui ont 10 ou 15 ETP financés par le programme Convergence. Qu'est-ce qui va se passer du jour au lendemain après Convergence ? Est-ce qu'il y aura une suite après Convergence ? Les gens se posent des questions. Ils réfléchissent. Les centres peuvent rater les appels à projet. Est-ce qu'il faut tout de suite booster le privé, en disant « Les gens qui sont là connaissent. Ils sont intégrés dans le système. On les fait travailler sur le privé pour développer l'activité » ? Il y a toute cette réflexion à avoir. Ces deux appels d'offres, c'est pour étudier la constitution des AF ?**

Oui, tout à fait. J'espère, c'est un peu le calendrier que je me suis mis sur le dos, que pour septembre, tout l'aspect débroussaillage, aussi bien comptable que juridique, sera fait. Après, commence la phase d'assistance. On a prévu une phase d'assistance pour chaque AF, parce que chaque AF a ses propres angoisses, ce qui est bien normal.

- **C'est confidentiel cet aspect appel d'offres ?**

Non.

- **Est-ce qu'il sera lancé bientôt ?**

J'espère. Les deux bouillons sont faits.

- **Je ne voudrais pas parler dans le rapport de quelque chose qui sortirait dans six mois.**

Non, je ne peux pas. Je suis moi-même lié à ce calendrier. Il faut que cela se fasse. Toutes les questions sont mures. Si demain, je ne connais pas votre avis, mais si on dit

qu'on vient avec quelques avocats spécialisés dans ce domaine-là pour discuter de la personnalité juridique, je crois que tout le monde a ses angoisses, a ses questions.

L'idée, c'est effectivement le pacte de stabilité. Sinon, ça va déraiper. Dès que juridiquement c'est implémentable, que ce soit un GIE, une ASBL, une société commerciale, on s'en fout. Peut-être que la société commerciale est la plus dangereuse, du point de vue de la responsabilité. Quoi que dans les conseils d'administration des ASBL, s'il y a vraiment des fautes de gestion, tu as aussi des problèmes. Ça, c'est évidemment le point de comment préparer le chemin pour qu'au moins, s'il y a une volonté de faire passer ou de faire évoluer le centre de gravité des centres de recherche, des centres fondateurs vers l'AF ou l'institut, qu'il n'y ait pas d'embûche, que ce soit possible.

Pour l'opportunité ou la menace aussi. Pour EMRA, c'est peut-être moins vrai et ce n'est pas évident à discuter. Quand tu vois le projet liégeois, tu as deux centres. Je ne dévoile rien ici, mais ne l'évoquez pas. Quand tu essaies de comprendre le cheminement du projet liégeois, le CRM, le Sirris, les deux grands centres, en disant « Voilà, on va travailler en commun. On va faire des choses. On a beaucoup de choses en commun. » Il y avait un troisième candidat, Cenaero. Mais visiblement, ils l'ont laissé tomber, si j'ai bien compris, parce qu'avant tout, il faut être liégeois. C'est comme ça. On préfère essayer d'avaler le CEWAC, CEBEDEAU et pourquoi pas Celabor, parce que Celabor, c'est vrai, ils ont une vision très large.

Est-ce que c'est une menace ou une opportunité ? Si tu raisones en gestionnaire de PME, tu dis qu'il faut quand même un marché, qu'on vende quelque chose, qu'il y ait une cohérence, une mobilisation des moyens, des ressources qui pour finir doivent aller derrière le plus efficace. Tu ne peux pas avoir un éventail de compétences. Tu n'es jamais compétent en tout. Si tu rends un service vraiment dégueulasse dans un domaine, ta réputation est entachée pour l'ensemble. Tu as quand même un raisonnement de stratégie d'entreprise, si j'ose dire.

Maintenant, tu as le moteur. Ce serait évidemment prioritaire si les centres ne dépendaient que de leur pognon, de leur activité. Ce n'est pas le cas. Si la Région dit que c'est un truc de Nollet ou peu importe quel ministre et que dès qu'il sera parti, on reviendra aux bonnes vieilles habitudes ; tu n'auras rien fait. Le seul moteur qui resterait, ce serait le moteur local.

A Liège, c'est clair que tu as une telle mobilisation transversale, tous partis confondus, tu es d'abord liégeois. Moi, j'ai été présenté des centres de recherche à Liège 2017. Tu as presque envie de présenter ton passeport quand tu arrives. En disant, « Je m'excuse, je ne suis pas d'ici, mais je peux peut-être prendre l'accent. »

- **J'ai déjà constaté ça plusieurs fois. J'ai participé à des réunions de clusters, d'entreprises. Il y a un noyau. Il y avait toujours Charleroi et il y a toujours Liège. En métropole, Lille-Tournai-Courtrai, mais c'est plus dans un contexte européen.**

Ce n'est pas une menace. Ce n'est pas une opportunité. C'est un mélange des deux, comme d'habitude évidemment. Comme tu le dis, il y a du plus et du moins là-dedans. Mais la question, c'est de se dire quels sont les moteurs ? Il n'y en a pas qu'un ici, puisque la situation n'est pas évidente, puisque par ailleurs, l'objectif des centres, on le répète peut-être sans arrêt, c'est le support technologique aux entreprises, et principalement des PME. Mais là encore, quand tu vois l'ensemble des cartes des centres, là, je ne vais pas citer de noms, mais tu as des centres qui sont entièrement universitaires ; ou d'autres qui sont dépendants d'une entreprise ou de quatre entreprises pour ne pas revenir sur l'autre centre. Si on permet ce genre d'objectifs, effectivement ...

- **Et tu penses qu'EMRA a cet avantage du marché de pouvoir démontrer une certaine cohérence vis-à-vis des industriels, en disant EMRA, c'est EMRA et ce n'est pas juste six unités ? Ils sont dans le même secteur géographique. Pourrait-il y avoir ce lien ?**

J'imagine que si c'est du recyclage et le matériau en recyclage comme âme de base, effectivement, c'est un lien partagé commun. Comme c'est une approche générique, tu peux avoir assez bien de participation globale. Globalement, c'est vrai que c'est un véritable enjeu.

Pour toutes les raisons qu'on citera, c'est clair qu'il y a vraiment quelque chose. Tu te dis a priori, mais encore une fois, à la lecture, car je n'ai pas connaissance du terrain, que tu as, dans EMRA, un moteur géographique et un moteur d'objectifs qui correspond à une opportunité, puisqu'on se place dans quelque chose qui est boostant. Le côté peut-être moins boostant de cette activité, c'est qu'elle est locale. On va recycler de la matière première qui est locale.

Attention, cela garantit l'activité sur place, mais est-ce que c'est moteur de développement ? Pas suffisant. On peut dire, au niveau européen, on peut partager des

expériences. Est-ce que partager des expériences suffit dès lors ? Tu peux dire « Oui, je peux développer des choses, licencier des technologies et pourquoi pas, être copernicien ». Je sais qu'à la Région, pour le moment ils sont un peu tétanisés. Oui, je peux installer des filiales, des structures, parsemées un peu partout. Cela effraie.

Pourquoi est-ce que je dois avoir une stratégie wallonne ? Si je suis compétent dans un domaine qui utilise de la matière première locale, comme une industrie agro-alimentaire, pourquoi est-ce que je ne peux pas raisonner de la même manière ? Ce n'est pas parce qu'effectivement les marchés d'environnement, pour faire court, sont souvent liés au public. Si tu viens, tu vas t'installer en Allemagne, en France, au Luxembourg, ou en Hollande, pourquoi pas ?

Et puis, tu as la création d'entreprises évidemment. La région est tétanisée. Mais cela peut être boostant. Attention, pas comme une unif. L'objectif n'est pas de faire des sociétés de trois personnes, des spin-off.

Il y a un type (un des référents en termes de création de spin-off à l'université de Liège) qui a fait un jour un rapport, en 2005-2006, au picrate. Moi, j'étais chez Enogène à l'époque. C'est la seule société qu'il avait épargnée comme spin-off. Il m'a fait comprendre quelque chose.

Comme c'était absolument choquant, les TTO de l'époque m'ont contacté, en disant « Il y a un rapport qui descend Enogène ». Je vois effectivement que même si on disait qu'il y a 110 emplois créés, il y a un problème. J'ai parlé à Surelman et puis j'ai compris ce qu'il voulait dire. Toutes les spin-off, à part IBA. Mais est-ce que IBA est une spin-off de l'UCL pour finir, dès lors que c'est quand même une structure un peu globale ?

Pour Enogène, je dois reconnaître que c'est plutôt une spin-off de GSK qu'une spin-off de l'ULB. L'ULB n'a rien apporté. Quand je réfléchis, il n'a rien apporté. GSK nous a apporté les contraintes de production, les marchés aussi au départ. C'est GSK qui a tout amené. Donc, il a raison. Ce n'est pas une spin-off au sens de l'université.

Je disais à Charlier et à Ghislain avant-hier : « Pourquoi vous refusez un fonds de brevet universitaire aux centres de recherche ? Pourquoi vous refusez les spin-off ? ». Moi, simplement en passant dans quelques centres, je vois qu'il y a vraiment des projets de création d'entreprises avec l'avantage que dans certains centres, tu as, contrairement aux universités, des gens qui ont un certain professionnalisme parce qu'ils ont été en contact avec des entreprises et que ce n'est pas vraiment étranger comme sujet. Je ne dis pas que

c'est eux qui feront l'entrepreneuriat. Mais c'est autre chose que de discuter avec une interface TTO. Je m'écarte un peu.

- **Est-ce que tu ne crois pas que, parce que moi, c'est un peu l'impression que j'ai eu à un moment donné. On va prendre l'exemple des appels Cwality où on dit il faut un industriel et un centre de recherche et que des projets soient déposés en disant qu'on crée une spin-off de fait pour pouvoir bénéficier des fonds ou même créer la spin-off en utilisant les fonds du projet ?**

Oui, tout à fait. C'est le problème des universités. C'est comme ça qu'elles sont. Au niveau des centres, on peut discuter. Il y a différents paramètres que tu peux mettre en avant. Sur certaines conditions, une participation de ces sociétés peut intervenir, et notamment la capitalisation. Tu as des fonds d'entreprises et des fonds d'universités, à part la Sopartec mais qui se comporte de plus en plus comme un fonds d'investissement. Cela veut dire que c'est plus facile de dire non sur des sujets très en amont, ou considérés comme en amont, que de dire oui évidemment.

Au niveau opportunités, tu as l'âme, l'objet et en fonction du marché. Il y a aussi, ça c'est le problème et c'est moins le cas dans EMRA, encore une fois, quand tu vois le nombre d'entreprises clientes, pour simplifier. Il y en a quand même un paquet dans l'ensemble, même si c'est pour une mesure. Le Certech, par exemple, c'est un essai, mais ça existe. Materia Nova, je crois que ça commence. En tout cas, ils ont quand même des contrats, même s'ils ne sont pas très rémunérateurs. C'est ça le problème quand tu travailles avec des grandes entreprises malheureusement comme AGC. Je crois qu'ils ne paient pas bien. C'est ça le problème de Materia Nova.

Materia Nova approche le sujet comme les universitaires, c'est-à-dire qu'on va mettre un paquet de temps pour aborder le sujet parce qu'il doit être fait. Si AGC demande ça, ils te fournissent ça, parce que c'était intéressant. Donc, évidemment, ce n'est jamais très rentable. Je crois que Luc va peut-être pouvoir régler ça. Quoi qu'il y a quand même de sacrés personnages chez Materia Nova. Je connais bien Joël Deconinck. C'est un ami dans une autre partie ma vie.

Les gens, le marché, la région, la géographie, le portefeuille clients de départ. Le portefeuille clients, je dirais que c'est plutôt une faiblesse sous tous les sens. C'est le côté business-développement en général. Les centres De Groote, effectivement, tu as la fédération qui est là et fatalement comme le financement est obligatoire, tu as des

entreprises qui disent, vu qu'ils paient de toute façon, il faut que ces gens travaillent. Je simplifie un peu. Le financement est là. Ça ne suffit pas. Tu as quand même une démarche qui est facilitée pour ton business dès lors que tu es centre De Groote. Pour les autres, c'est peut-être moins évident. Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous au CTP. Faire du business-développement dans des domaines où tu dois amener du pointu, si j'ose dire ...

- **Il y a du high-tech. Il faut des experts de haut niveau, du matériel de pointe et après, il faut pouvoir le vendre à des industriels. Ils n'y pensent même pas si on parle de recherche privée financée à 100 %, les industriels ou les supports techniques. On considère les supports techniques qui sont financés à 80 %. Ça, c'est une opportunité pour les centres de recherche de pouvoir faire bénéficier les PME wallonnes de projets commerciaux techniques financés à 75 %. On doit faire 50 – 50, mais dans les 50, il y a des supports techniques, des chèques technologiques. Ce sont des fonds publics indirects. Nous, on est sous-traitant de l'industriel. On leur dit qu'il y a tel type de subside qui existe et nous, on reçoit 100 % en fonds privés. De ce côté-là, je pense que les centres de recherche sont bons. Après, si c'est du business développement, aller développer des brevets, des études en fonds propres, là peut-être qu'on est un peu moins bon.**

Ce que je veux dire surtout, mais je me trompe peut-être, c'est encore une généralité, mais dans ton portefeuille clients, tu dois connaître tes clients, c'est-à-dire que tu dois les suivre aussi bien sur le plan technique, commercial (le marché qu'ils ont) et tenir comme un support dont tu fais le business. Toi, tu as intérêt à ce que ces sociétés démarrent ou se développent parce que c'est ton client. Tu dois lui suggérer des choses, tu dois lui renvoyer des infos et progressivement, il pense à toi pour ceci et ça.

- **Je pense que c'est une faiblesse d'EMRA puisqu'on n'a pas encore intégré dans les six centres. C'est chacun encore sa démarche de business propre. Aujourd'hui, il y a très peu de personnes qui se déplacent en disant « Bonjour. Je suis quelqu'un d'EMRA. » On discutait hier avec Caroline des badges où c'est EMRA - CTP. Il y a certains de mes collègues qui vont mettre CTP, peut-être EMRA, comme il y en a d'autres qui vont mettre BCRC-EMRA. Il n'y a pas de cohérence et ça, c'est une faiblesse. Il n'y a pas encore de travail en commun.**

Par contre, il y a certains centres de recherche qui sont peut-être meilleurs dans ce domaine-là. C'est le fait de quelques personnes, pas du centre en lui-même. Jean-Claude Nobel, c'est un exemple. Pour moi, lui, il est

très proche de ses clients. Il les connaît. Il y a Fabienne Vandelst. Ce sont des gens qui ont cette fibre.

Il manque peut-être ce genre de profil dans les centres de recherche. Maintenant, est-ce que ces gens-là, qui sont des gens de valeur, est-ce que les centres de recherche ont les moyens de les attirer ?

Je dirais, pour aborder ce problème, que tu as besoin de quelqu'un qui rassemble l'information mais le service ou l'unité qui travaille avec une entreprise, c'est elle qui doit développer cette information. Le gars, pour prendre quelque chose de neutre, je vais prendre quelque chose au Sirris, société qui fait des disques vertébraux en rapide prototyping. C'est le Sirris qui fournit cette société.

Tu peux t'intéresser, si cela devient important aussi à dire « Tiens, est-ce qu'au niveau de la résine on peut faire d'autres choses ? Comment se passe l'évolution dans ce domaine ? » Cela devient compliqué parce que dans ce cas-là, comment se passent les contraintes ? Dans ce cas-là, ils fournissent trois dimensions de disque dans un petit sachet. Au niveau des contraintes, ce n'est pas fait en salle blanche, comment ça se fait ?

C'est difficile, je sais, car tu passes d'un sujet à l'autre. Il y a, quand je dis business développement, une espèce de mémoire commune enregistrée. Tu n'as pas ce réflexe. C'est comme un cahier de laboratoire après tout. C'est dire que j'ai travaillé pour telle société. On a fait ceci, ça et ça, mais dans une optique business. Ce n'est pas de dire que j'ai pris telle résine, j'ai fait un essai, j'ai utilisé telle formule. C'est une information collective qui fait le business. Mais cela doit être une priorité.

Je crois, mais je peux me tromper, que comme indicateurs, parce qu'un jour on va parler d'indicateurs par rapport à cet agrément. Pour le moment, Alain Ghislain demande gentiment combien d'entreprises vous avez, quel est le chiffre d'affaires que vous avez réalisé avec les entreprises l'année passée ? Tu dois fournir les preuves de factures. À un moment donné, cela ne suffira pas. Je crois qu'il y aura des indicateurs de performance, soit de progression du nombre de clients que tu as, soit l'évolution dans tel domaine. Ce n'est pas un contrôle, mais un équivalent au subsidie qui est donné.

- **En parlant d'objectifs. EMRA, son objectif, c'est de rayonner au niveau européen, d'avoir la taille critique pour participer aux projets européens, le FP7, le futur FP8. Est-ce que tu penses qu'il faut vraiment essayer de s'orienter projets subsidiés FEDER ou régionaux ou donner un peu plus de priorité à la recherche appliquée avec les industriels ?**

Pour moi, clairement la deuxième partie. Encore une fois, cela fait la différence entre l'unif et les centres de recherche. C'est plus facile, les subsides, je suis entièrement d'accord. C'est le réflexe de facilité. Mais, moi, je préfère rester à 15 ou à 20, je suis pas mal compris par les universités, construire une équipe, dans un domaine où je peux garantir aussi bien aux gens qui travaillent qu'il y a une certaine indépendance. Cela dépend de ce qu'on fait.

Il y a bien sûr l'intérêt de la dose de subside, mais pour moi, c'est en fonction du plus que tu peux amener aux entreprises. Si tu n'as pas ce modèle-là, tu vas générer de la crainte. Pour finir, tes salaires vont rester au niveau des subsides que tu peux avoir. C'est une chose. Ça va commencer à jouer un rôle. Tu dois évidemment être équilibré. Tu ne peux pas dire que tu fais une grille salariale pour les parties subsidiées et pour les autres.

- **Sinon, on peut se dire, plus on augmente les salaires, plus on aura de subsides.**

Exactement. Mais par contre, tu dois tout optimiser. Il serait normal d'ailleurs, que si ça marche bien, fatalement, les compétences des gens augmentant, l'efficacité des personnes, que tu les paies mieux. Moi, j'ai toujours défendu cela. Ce n'est pas une question d'autonomie, une question que je veux être seul sur mon nid. Ce n'est pas ça du tout. C'est de dire « Je peux justifier mon existence dans le tissu économique dans lequel je suis. J'ai une mission effectivement complémentaire qui est d'aider les entreprises. Pour ma mission, je ne fais pas de la concurrence déloyale. » Le cas où on m'ennuie, je fais simplement une filiale ou une autre personnalité. Tu vas me dire que c'est le contraire.

A un moment donné, il faudra que les autorités règlent ce problème. Ce n'est pas possible. Tu ne peux pas rester toujours à la marge de la non-rentabilité. A un moment donné, si tu dois apporter minimum 25 %, il faut faire du bénéfice.

Dans cette optique-là, quand tu décortiques tout, au CER, ce n'est pas aussi simple que cela car ils sont super aidés par la province du Luxembourg. C'est le seul centre de recherche de la province de Luxembourg. La province du Luxembourg est très riche. Ils sont 300 000 habitants. C'est gigantesque. Donc, ils ont tous les moyens. Je m'écarte un peu.

Mais oui, pour ta question, entièrement PMiste. Si tu ne le fais pas, tu es mort.

- **Dans ce cadre-là, si on laisse de côté les appels publics, où il y a forcément une concurrence, même si on parle des projets européens, avec les instituts Carnot, Fraunhofer, tout le monde va essayer de prendre une partie de la manne**

financière. Si on s'adresse seulement aux entreprises, est-ce que les associations fortes comme EMRA ont des concurrents directs ?

Concurrents directs, moi, je ne crois pas. Je n'en vois pas.

- **On se pose la question en se disant « S'il y a des concurrents, quelle est l'intensité de la rivalité ? » Est-ce qu'il faut mettre des barrières à l'entrée ou est-ce qu'on se dit « On est tranquille. On fait notre travail et on n'a pas à se soucier de ce qui se passe autour. » ? Est-ce que des barrières à l'entrée existent ?**

Ici, on a un premier avantage, c'est que c'est un domaine qui travaille local. La matière première est locale. Deux, il y a un pôle quand même derrière qui peut être boostant. Je sais que le problème des pôles se pose maintenant de manière accrue, et d'ailleurs peut-être même très crûment pour GreenWin qui est arrivé assez tard. C'est clair que le nombre de projets quand ça été lancé ... Tout le monde a des projets, ce n'est pas pour ça qu'ils sont mauvais. Tu lances des projets. Un, quand tu n'es pas sélectionné, tu te dis, tout ce travail pour rien. Et puis, effectivement, le nombre de projets diminuent. Malheureusement chez GreenWin, ça diminue déjà aussi, semble-t-il. C'est général. Ça existe, au moins, ça existe.

La barrière à l'entrée, c'est évidemment au niveau des techniques que tu peux développer. Oui, c'est vrai que sur ce plan-là, si on regarde la deuxième voie, c'est-à-dire la partie commerciale ou la partie PMiste pour faire court, c'est clair que le support brevets peut être à un moment donné intéressant, par rapport à un élément ou à un bloc de la barrière à l'entrée suffisant.

Quand tu compares Carnot qui est quand même très diffus ... Tu as des universités, des centres, c'est plutôt un label d'associations qu'une structure. On a une réunion Carnot le 25 septembre à Liège, parce qu'on a des collaborations avec Carnot. Eux, souhaitaient être plus pragmatiques. Ils ne voulaient pas l'ensemble des 22 centres et voulaient commencer par Liège. Donc, c'est le 25 septembre à Liège. Moi, je vais évidemment présenter l'ensemble d'Accord Wallonie. L'objectif, c'est de faire des collaborations transfrontalières. Tu as Interreg. Je ne sais pas s'il va être prolongé, mais je crois bien quand même.

- **Il y a un appel Interec en préparation, je pense.**

Oui, je crois que ça va continuer. Il faut quand même être attentif de ce point de vue-là. La France est quand même le premier partenaire commercial de la Région wallonne.

C'est quand même un point important. En termes de barrière à l'entrée, tu dois comparer le Fraunhofer aux acteurs de l'Institut Carnot. Fraunhofer, tu as les centres de recherche avec des investissements dans ces centres. Je me souviens de l'institut d'immunologie à Berlin. Tu as je ne sais pas combien de personnes là-dedans. C'est gigantesque avec des publications dans des revues de pointe. Tu te dis qu'on ne joue pas dans la même cour. Nous, on était 30.

- **Il y a certainement des moyens financiers différents mais même s'il y a un nombre de publications qui est moins élevé, il devrait aussi y avoir des publications de qualité dans les centres de recherche en Wallonie.**

Ça, c'est une autre question. Est-ce que c'est l'objectif majeur ? Il faut se faire connaître. Ça, c'était le problème que j'avais rencontré chez EMINES. On dépendait essentiellement de GSK à 90% - 95 % et GSK ne payait pas bien. En fait, on travaillait à perte. J'ai dit à moment donné, que si ça ne va pas, on ferme l'unité technique. GSK n'a pas aimé. L'ULB non plus d'ailleurs.

Le problème de la biotech en Région wallonne, c'est que dès que tu parles à part le diagnostic qui est dans 2-3 entreprises. Pour le reste, tu as énormément d'investissements à l'université. Tu as tout de suite un goulot d'étranglement pour les essais cliniques, les développements où tu n'as rien. UCB, il a travaillé ailleurs. Si tu n'es pas vaccin, tu ne sais rien développer. Tu as quand même un problème. Donc, comment faire pour se faire connaître au niveau européen ? Aller dans les FP7 à l'époque, toujours pour le moment, c'est tout un problème. On a essayé deux fois.

- **Dans les FP7, le taux de réussite, c'est catastrophique.**

Le NCP dit, vous vous trompez. Moi, j'avais retenu 7 %. Non, c'est 30 %, 35 %. On est très mauvais alors.

- **Cela dépend des types d'appel. J'ai rencontré le NCP il n'y a pas très longtemps. J'ai eu cette discussion sur les pourcentages de réussite. Quand on est vraiment sur les programmes de recherche et développement, les projets très ambitieux, on est plus près des 7 %. Il y a des petits appels très en aval, où là les taux de succès sont plus élevés, parce qu'il y a beaucoup moins de gens qui répondent. Vraiment les projets de recherche et développement avec des gros consortiums industriels, les centres de recherche et les unifs, on est très proche des 7 – 10 %. Quand on voit l'implication que ça demande ...**

Ils sont supportés par leur expert comptable. C'est extraordinaire.

- **Au sein d'EMRA, on n'a pas réussi à se mettre d'accord. Les deux méthodes, il y avait une méthode Francis Cambier qui était plus une linéarisation des subsides avec une rectification en fin d'année. CTP travaille avec une autre méthode, c'est qu'on fait des déclarations de créances On introduit au chiffre près nos déclarations de créance avec les refus. Materia Nova, c'est encore un autre système. On avait fait des réunions justement avec un expert-comptable chez nous et on n'est pas d'accord. Il y a des centres qui comptabilisent les investissements subsidiés hors bilan.**

Hors bilan ?

- **Oui. CTP, lui, introduit dans ses immobilisés les équipements subsidiés et vient mettre à côté une réserve et au rythme de l'amortissement, on prend dans la réserve et on vient compenser l'amortissement. Si c'est 75 %, on a un amortissement qui est à 100 % et une compensation à 75 %. On génère un amortissement sur fonds propres. C'est parce qu'il y a des raisonnements qui disent qu'on ne doit pas amortir un équipement qui a été financé. Mons ne fait pas ça par exemple.**

Eux, suivent un truc universitaire je suppose.

- **Ils ont une liste des équipements subsidiés en-dehors qu'ils fournissent au conseil d'administration, mais qui est en-dehors.**

Ça, c'est vraiment l'unif.

- **C'est vrai qu'amortir et avoir un produit qui compense, ça génère une hausse du chiffre d'affaires fictive.**

Tu ne peux pas amortir ce que tu ne paies pas. Tu es obligé. C'est une question que j'ai posée ou que je vais poser à l'expert-comptable de proposer une comptabilisation standard.

- **Pour les centres, le 50-50, il y a aussi un danger, c'est l'adjudicateur. Les marchés publics, c'est déjà casse-pied. Mais, avec un adjudicateur, cela devient une catastrophe. Dans les centres, nous, si on l'est, on ne le fait pas encore, quand on veut réserver un billet de train, on doit avoir trois offres et faire appel à une agence de voyage. Cela devient compliqué. Cela demande derrière des administratifs qui ne font que ça.**
- **Je pense qu'on a fait un bon tour d'horizon. Nous, on est dedans et d'aller voir les personnes qui sont un peu autour, cela donne une vision un peu plus élevée.**

Dès que vous avez un document qu'on peut diffuser, cela m'intéresse.

- **Il faut que l'on demande l'autorisation à un comité exécutif. On a signé une clause de confidentialité.**

Ce qui m'intéresse, c'est le résultat, la réflexion. Ce n'est pas le détail. Ce ne sont pas les informations qui peuvent être sensibles. Comme, je l'ai dit il y a des choses qui ne feront pas plaisir.

- **Dans nos conclusions, dans nos hypothèses, il y a des choses qui ne feront pas plaisir.**

Annexe 4

Interview n°4

- **Bonjour Monsieur Bodson. Nous souhaitons vous rencontrer, afin de réaliser un interview semi-directif, dans le cadre de notre mémoire de master II en sciences de gestion à l'UCL. Pour ce faire, nous aimerions vous poser des questions sur une analyse SWOT, donc, les forces, opportunités, menaces et faiblesses, ainsi que parler brièvement de la notion de rivalité-énergie de Porter. L'interview peut être confidentielle. Pourquoi vous avons-nous sélectionné comme personne à interviewer ? C'est en votre qualité de fondateur d'EMRA et d'Administrateur du CTP.**

Si on passe à la première question, nous aurions voulu connaître votre avis sur les opportunités qu'EMRA peut attendre dans le futur.

Comme vous me l'avez demandé, j'ai préparé le travail sérieusement sur cette analyse SWOT, en réactualisant un certain nombre de données que j'avais en mémoire au niveau de l'évolution du CTP. A vous de les retrouver et vous les connaissez. C'est facile, j'ai résumé, ce qui, selon moi, étaient les opportunités. J'en ai compté sept, avant d'aborder les menaces. On va en parler après.

La première opportunité, elle est globale. C'est la politique R & D de l'Europe qui pousse nos pays occidentaux face à l'évolution mondiale à accroître sa recherche et à atteindre un taux de 3 %. C'est un chiffre clé.

La deuxième, c'est que notre région, malheureusement, encore que Tournai soit un peu avantagée, est en retard de développement en Europe. Elle bénéficie donc de plans structurels, avec l'objectif ..., la Convergence et avec une forte probabilité des opérations suivantes. C'est un bel instrument, un flux financier important qui consolidera le point un.

La troisième, c'est que la Région wallonne a une politique qui s'inscrit bien dans ces matières, même si elle était un peu faiblarde. En tout cas, elle a de la volonté.

La quatrième, c'est un effet d'opportunité. Donc, on n'a pas de mérite. C'est une concentration locale historique de nos secteurs. Le hasard a fait que géographiquement, la céramique, le ciment, voire le verre, se sont trouvés en Hainaut. Les centres que nous avons réunis à EMRA sont dans une proximité à la fois professionnelle, et autre. A vous de développer.

La cinquième, pour moi, c'est plus particulièrement, en ce qui concerne le CTP, une proximité industrielle que l'on retrouve dans les opportunités au niveau de la fondation du

CTP. C'est confirmé pour la suite, puisqu'on avait la géographie qu'il fallait pour se développer, les bâtiments et le personnel.

La sixième, n'oublions pas l'Eurométropole de Lille, chère à Demotte. C'est quand même un des phares du développement de l'Europe.

J'aurais peut-être dû la mettre en un. L'environnement durable est devenu l'un des secteurs les plus porteurs, d'une manière transversale d'ailleurs dans tout ce qui est activité, que ce soit dans le réel, dans la nécessité, que ce soit dans la cosmétique. Cette chance qu'on a, on l'ignorait au moment de la création du CTP. C'est un virage qui a été bien pris.

J'ai ajouté un petit huitième. Est-ce qu'il est opportunité, est-ce qu'on intervient ? C'est que la clientèle minérale et environnementale est à notre proximité.

- **On est très convergent.**

Directement les menaces ?

Les menaces, là, je suis clair. Je pense que la crise financière européenne va peser sur tout ce qui vient d'être dit. Quand il y a moins d'argent, quand les hommes et femmes se disputent, je pense qu'on est entré dans un cycle malheureusement en Europe, où il faudra serrer les boulons partout. L'espoir, c'est que l'on serre les nôtres un peu moins.

La deuxième. Vous m'avez dit que c'était confidentiel. Il y a une grande faiblesse politique des cabinets en charge de la recherche pour l'instant. C'est quasi une accusation. A vous de nuancer cela intelligemment. Je considère que c'est un point faible, une petite divergence entre l'administration et le politique qui n'est pas favorable.

La troisième, c'est que même si on a une opportunité sur l'environnement durable, on a quand même une fragilité sur nos secteurs historiques dans EMRA, notamment sur les secteurs traditionnels de la céramique, de la carrière et autres.

Ça, ce sont les menaces.

Pour les forces, c'est vraiment assez personnel. J'ai mis en tête le dynamisme d'une structure jeune et ambitieuse.

J'ai mis la promotion de l'environnement durable comme porte-drapeau. On a un acteur. C'est plus qu'une opportunité. On est devenu un acteur. Le facteur d'accélération, utiliser une opportunité pour la valoriser, je trouve que c'est une force colossale. C'est l'histoire dans le monde des leviers. J'espère que ce sera là le rapport et que je serai tout seul à l'avoir dit comme cela.

Il y a un rapport excellent ici entre industriels, service et science. On a bien positionné cet ensemble de centres déjà naturellement, tant à Mons qu'ici, et notre compagnonnage avec la nouvelle direction de Materia Nova nous conduisent à un bon équilibre.

L'interaction du politique et de l'économique. On intervient sur le politique. Je pense qu'on a grandi assez que pour peser sur la menace que j'ai évoquée tout à l'heure. C'est une idiotie au niveau des cabinets. Avec des gens comme Cambier, etc. notre force est assez grande pour contrebalancer la faiblesse.

Force, on a une structure de coût relativement basse. Quand on peut se battre sur le marché avec 50 000 euros de coût personnel par an, je trouve que c'est une force, notamment par rapport aux pays du Nord. On a tous une bonne trésorerie. En fait, je pense qu'une très grande force, c'est que nous avons imposé dans la charte EMRA, que les gens aient la structure financière qu'on voudrait que les pays européens aient. Nous, on l'a fait naturellement. J'appelle cela du « bon management ». Il y en a d'autres ?

- **On avait en fait aussi mis une phrase. Je ne sais plus comment elle a été écrite exactement. Dire que c'était une structure fille qui laissait la liberté aux centres.**

C'est ce que j'ai appelé l'interaction politique – économique. Globalement, on s'est mis dans une position où on peut en plus dicter une partie de la conduite ; une partie.

Les faiblesses ?

Très facile. Elles sont nombreuses. C'est le vice-versa des forces. Chaque force contient sa faiblesse.

Une structure jeune est inexpérimentée. La promotion de l'environnement durable comme porte-drapeau, il est toujours fragile parce qu'au début, il n'est pas économique. Le troisième n'a pas de contrepartie. L'interaction politique – économique, c'est un bras de fer. Bras de fer = consommation d'énergie, du temps. Donc, ce sont des vice-versa.

Structure des coûts, on ne coûte pas trop cher, mais peut-être qu'on pourrait avoir des gens plus performants. Trésorerie, c'est une force, sans équivoque. C'est toujours fragile. Il faut se battre.

Deux, j'ai mis créativité, peut-être « entrer en conflit avec organisation », sachant que nous avons plusieurs successeurs et plusieurs organisations. A nous deux, j'espère que l'on fera une bonne suite. Je pense qu'avoir poussé Stéphane Neiryneck dans une structure

filles est un bon choix pour tout le monde. Trois, cela nous donne un peu de relax au niveau du fonctionnement.

Grande faiblesse. Notre capacité d'offres européennes est faible. A la fois, c'est qu'on n'est pas sexy, mais on n'est pas bon. Peu de publications. Probablement qu'on a été un peu trop pratique, et pas assez scientifique. On a une reconnaissance internationale faible.

La grande faiblesse, je la mets en numéro un. Je voudrais que ce soit une étape demain. C'est une internationalisation faible ; surtout à Tournai. C'est moins le cas à Mons et à Certech. On a l'avantage que l'on peut s'associer. Comme on parle d'EMRA, je ne l'ai pas mise en un.

Dans les forces, j'ai oublié tout à l'heure le rapport 50 – 50 « privé – public ».

Faiblesse, le client Zincox constitue un risque pour l'un des partenaires et la céramique pour un autre. Il y a dans chaque centre des forces, mais des faiblesses qui sont des faiblesses pour l'ensemble.

- **Le client Zincox commence à peser de moins en moins lourd.**

La Structure fille, on l'a mise en force, mais aussi en faiblesse. En se disant que s'il arrivait une catastrophe sur un des membres, si un des membres était en difficulté, qu'est-ce qui se passe ?

Non, je pense que c'est une force. Clairement.

- **Dans ce cas-là, est-ce les autres membres aideraient le membre ou on l'évacuerait ?**

On l'évacuerait. Ce n'est pas la Grèce. La réponse est autre. Ou bien ensemble on lui donne une chance réelle, mais s'il ne la saisit pas, on l'évacue. C'est clair, du moins dans la mesure où j'ai un pouvoir d'influence.

Les autres points. C'est un choix que je fais, un choix « chapeau », je dirais. J'étais un fan des études de l'un, de l'autre, des méthodes, notamment de Michaël Porter. Je pense que dans ce cas, on est hors norme. Il faut pouvoir dire à vos enseignants qu'on a fait un choix qui fait que pour plusieurs raisons, ce n'est pas notre cas. Par contre, je ne veux pas éliminer l'intérêt que cela représente. Donc, j'ai choisi de répondre.

Le pouvoir de négociation des clients est très faible, sauf qu'il pourrait nous imposer la confiance pour se retrouver seul dans une étude qui serait générique.

- **Quelle que soit la taille ? PME ou groupe ? Vous parliez de Zincox.**

Un client, sauf s'il est dominant, le pouvoir est faible. Par contre, on peut avoir des grands groupes qui excluent d'autres. On se retrouve avec un effet de confiance qui pourrait engendrer des monopoles préjudiciables et qui pourrait se retourner contre nous au niveau politique. Il faut quand même le citer. C'est le seul cas que je vois où un client pourrait imposer, à part les automobiles ou des broyeurs.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est encore plus faible, sauf qu'il y en a un qui est astronomiquement fort, c'est la contrainte « marché public ».

Deux, la menace des produits de substitution. Comme c'est nouveau, il y en a peu, sauf les anciens produits. On n'est pas dans des effets de substitution. On est au contraire dans « nous qui substituons à d'autres ». On se trouve du bon côté. Donc là, je n'ai même pas de nuance.

La menace d'entrants potentiels, c'est le point trois. On est les premiers dans cette partie. Je pense qu'elle sera plutôt régionalisée. Il faudra plutôt en faire un facteur d'accompagnement, d'Espagnols, ou des pays de l'Est.

- **Que pensez-vous par exemple des universités qui apparemment s'orientent de plus en plus vers l'industriel ?**

C'est une université qui veut valoriser son département recherche. Mais nous, on l'a anticipé puisqu'on a associé les universités. On l'a fait naturellement en les intégrant au départ. Je pense qu'elles sont plus demandeuses que nous.

Intensité de rivalité entre les concurrents, c'est pareil. Il faut quand même rappeler que ce n'est pas super sexy. On pourrait avoir des concurrents sur des morceaux. Par exemple, Shanks qui veut attaquer un morceau de l'environnement. On se retrouve à ce moment-là avec des partenariats, éventuellement en confiance.

Pouvoir public. L'influence des pouvoirs publics est très élevée. La Commission européenne, elle est maxi. On est dans un cas de législation. Quand on monte au niveau européen, plus qu'au niveau des collectivités locales, on subit. Ils ont un pouvoir fort, puisqu'ils sont à la fois client, financier, législateur.

Autre point. On voudrait savoir si vous connaissez EMRA. I hope so.

Annexe 5

Interview n°5

Opportunités. Evidemment, ce sont des questions pas simples. Les facteurs externes favorables sur lesquels l'EMRA n'a pas d'impact, moi, je dirais qu'en opportunité, il y a le fait que dans les pays d'Europe occidentale, il y a de plus en plus de besoins en recherche et développement, que le pouvoir politique veut réindustrialiser la Wallonie, mais sur base de technologies innovantes et de recherche et développement. Ça, je pense que c'est une opportunité pour les centres de recherche.

La menace correspondante, c'est évidemment un changement de politique, puisque les efforts en recherche et en développement sont quand même à mon avis fort liés à l'utilisation de fonds publics. Donc, si jamais le prochain ministre économie-recherche décide de ne plus subventionner la recherche et le développement en Wallonie, à ce moment-là, ce serait une menace.

Une autre menace que moi je vois, c'est toujours lié au politique. Si demain, la Région wallonne décide qu'il faut réclater les centres de recherche, on le refera. Si demain, elle décide qu'elle ne donnera plus les sous qu'à un seul centre de recherche pour toute la Wallonie, ce sera de nouveau une menace pour l'existence d'EMRA qui est déjà un groupe de centres mais qui n'est peut-être pas celui que le politique peut rêver.

- **Je vais juste te couper. Tu parlais donc des aspects politiques et des aspects redynamisation du monde industriel wallon. Quand tu dis monde industriel wallon et la R & D, c'est PME, grandes entreprises ? EMRA devra se tourner vers qui en priorité ?**

Ça, c'est une très bonne question. Il y a évidemment les grandes entreprises qui sont obligées de passer par des centres de recherche et / ou des universités pour bénéficier des subsides dans le système actuel. Forcément, ils le feront et ils continueront à le faire, non pas parce qu'ils aiment nécessairement bien les centres de recherche, mais parce que c'est le moyen d'avoir des subsides. Il y en a un certain nombre qui le ferait en interne s'il pouvait.

Les PME évidemment, là effectivement, il y a énormément de choses à faire pour aider les PME à développer la recherche et le développement. La grosse menace pour ça, c'est la complexité des procédures administratives pour le montage des projets, et le suivi des projets qui découragent les PME. Ce n'est pas lié directement à EMRA. Si une PME

veut rentrer un projet Plan Marshall, c'est tellement compliqué. Il faut mettre un ingénieur pendant 3 mois pour monter le projet. Elles n'ont pas toujours ni le temps ni les moyens de le faire.

Mais effectivement comme clients pour EMRA, il y aura toujours les grandes entreprises, puisqu'elles doivent passer par des centres de recherche. Les PME sont un gisement intéressant, mais là, il faut passer par des systèmes du genre « chèques technologiques » ou « support technique ».

- **C'est un peu plus lourd à monter.**

Qui sont un peu plus lourd à monter, mais qui sont mal connus et auxquels les gens ne pensent pas nécessairement.

- **Là, il y aurait une opportunité. Pour les PME, il y a un réel besoin en termes d'accompagnement dans la rédaction des dossiers. Cela pourrait être une force de l'EMRA ou pas ?**

Si l'EMRA dit « Je vous monte le dossier », cela peut être une force, mais cela coûte aussi évidemment un certain prix. Il faut voir si les PME ou les entreprises sont prêtes à payer l'EMRA pour monter le dossier ou est-ce qu'elles considèrent que c'est un service que le centre de recherche doit d'office répondre.

Dans certains cas, ce n'est pas compliqué si c'est un sujet qui est très bien connu, mais dans d'autres, cela demande peut-être plus de moyens, cela demande peut-être plus d'aide. Evidemment, il ne faut pas que l'EMRA se substitue aux PME. Ce sont les PME qui doivent venir avec les idées de ce qu'elles veulent développer.

Le montage des dossiers, si l'EMRA avait une cellule spécifique « montage de dossier » bon marché pour les consortiums, ce serait une force.

- **Ce serait une force. Là, tu parles au conditionnel. L'EMRA est en formation. Donc, il y a peut-être déjà des forces actuelles ou des forces potentielles si nous on les met en place ?**

Oui.

- **OK. Je te laisse reprendre le premier fil.**

Je pense que pour les opportunités, on est complet. Menaces, je pense aussi. Les forces d'EMRA, c'est le fait d'avoir une équipe pluridisciplinaire, d'intégrer un certain

nombre de choses qui donnent une masse critique mais un accès peut-être un peu plus facile à des problématiques complexes.

Les faiblesses associées, c'est le fait qu'il faut absolument que tous les centres fonctionnent de la même manière, travaillent à la même vitesse et avec la même énergie. Si dans le groupe, il y en a un qui à un moment est beaucoup plus bureaucratique que les autres ou beaucoup moins dynamique, cela risque de créer des soucis. Je pense que ce qu'il faudrait faire, c'est créer une véritable dynamique. C'est avoir une espèce de cellule qui arrive à convaincre le personnel de chaque centre individuellement de collaborer à l'effort commun.

- **Tu crois qu'aujourd'hui, ça existe ou que ça pourrait exister facilement, cette cohésion entre les centres ?**

Pour ce que j'en sais, je pense qu'il y a des centres du genre CTP, Inisma qui collaborent déjà bien entre eux, peut-être pas tous de la même façon. Je n'en sais trop rien, mais enfin, je suppose que dans les 4 ou 5 centres, il y en a peut-être quelques-uns qui ont moins l'habitude ou moins envie de ça.

- **Tu mentionnais juste avant le fait que s'il y a à un moment donné un canard boiteux entre guillemets au sein de l'EMRA, cela pourrait être préjudiciable pour tout le monde. Aujourd'hui, l'association EMRA, c'est juste une association de fait. Il n'y a pas de lien. Si on prend un peu le modèle de l'Europe, il n'y a pas d'Eurobank au sein d'EMRA. Donc s'il y en a un qui est en difficulté économique ...**

C'est en difficulté économique, mais c'est aussi le dynamisme, la capacité de répondre, l'énergie. C'est le fait que si demain EMRA gagne un projet et qu'un des 5 centres met le double du temps nécessaire pour faire les analyses, il plombe l'ensemble du projet et la réputation de toute l'EMRA. Donc, ce n'est pas uniquement la situation financière des centres. C'est vraiment la motivation des gens qui sont partie prenante à faire en sorte que les projets EMRA réussissent bien.

- **Là, je vais juste résumer pour que l'on soit d'accord. Au niveau faiblesse, c'est le fait qu'il y ait peut-être des différences de réactivité entre les différents membres et en fait cette différence de réactivité mise ensemble pourrait pénaliser l'image d'EMRA. Et donc, un des centres qui aurait mauvaise image sur un industriel, forcément, c'est l'association qui serait mal vue dans son ensemble.**

Aussi une faiblesse associée, c'est les synergies possibles entre les différents centres. Je pense que ça a été bien réfléchi et que les centres sont tout à fait complémentaires. Il faut vraiment qu'il y ait une valeur ajoutée au fait de mettre les centres ensemble, qu'il y ait une réponse intégrée à des projets qui puissent être réalisés avec les membres.

- **Ça, si cela se fait, ce sera une force ?**

Ce sera une force, c'est-à-dire que l'idée, c'est qu'on ne va pas chercher en-dehors de l'EMRA, qu'on trouve toutes les ressources nécessaires à l'EMRA pour mener à bien des projets complets. La faiblesse qui serait associée à ça, c'est de dire que je suis obligé de travailler avec un des membres d'EMRA, alors qu'un autre centre de recherche ailleurs serait plus performant pour une thématique donnée. Comment est-ce que cela va se passer ?

Si chacun est au top niveau, évidemment, ça va bien. Si pour certaines choses, il y en a qui ne sont pas au top niveau, c'est peut-être un peu plus problématique.

- **Ça, ce sera des choses qu'il faudra prendre en compte.**

Il faudrait essayer d'avoir une espèce de schéma directeur de tout ce que l'EMRA offre, mais de manière intégrée. Ne pas simplement dire le CTP fait ceci, ceci, ceci ; le centre Inisma, ceci, ceci, ceci. Il faut vraiment dire que l'EMRA fait toute une chaîne qui a une logique, qui a une continuité et qui peut répondre à une grande variété de projets, et être sûr que là-dedans, il n'y en a pas un qui soit, entre guillemets, mauvais dans un domaine précis et que l'on sera obligé de prendre parce qu'il fait partie de l'EMRA, parce que cela va déformer tout le reste.

- **Toi qui es industriel et qui connais bien les PME, qu'est-ce qu'une PME attend d'un centre de recherche ?**

Ce qu'une PME attend, c'est que le centre de recherche, un, réponde à sa problématique bien particulière.

Deux, que la confidentialité soit respectée et qu'on n'utilise pas les résultats d'une étude pour aller faire une étude qui ressemble chez un voisin.

Trois, ce que les PME ont le plus en horreur, c'est quand elles ont l'impression que le centre de recherche essaie de leur fourguer un projet sur lequel ils ont envie de travailler. C'est peut-être moins le cas avec les centres de recherche, mais c'était à un moment très fort le cas avec les universités où on recevait des gens qui représentaient une université et

qui disaient « Je cherche à faire travailler l'un de mes doctorants et je voudrais bien qu'il travaille sur tel sujet. Est-ce que ce ne serait pas intéressant pour vous ? »

Là, l'industriel, il dit « Non. Le but de l'unif, c'est de faire travailler son doctorant. Le but du gars, c'est de travailler sur une recherche x ou y, et ce n'est pas de répondre spécifiquement à mon besoin. » Le centre de recherche doit vraiment se positionner comme quelqu'un qui vient répondre à un besoin qui est exprimé par l'industriel, et qui l'aide à exprimer son besoin éventuellement, mais pas quelqu'un qui veut juste pomper des subsides ou qui veut juste faire travailler son personnel.

- **Dans les membres de l'EMRA que tu connais aujourd'hui, c'est le cas ou pas ?**

Je n'en sais rien. Franchement, je n'en sais rien. Il faudrait voir un peu quels sont les clients. Il y a qui dans l'EMRA ?

- **Il y a le CTP, Inisma, BCRC, Certech et Materia Nova. Aujourd'hui, tu ne pourrais pas dire si ces centres, que ce soit le CTP, le Certech ou les autres, répondent aux attentes des industriels, s'ils sont réactifs, s'ils font de la recherche appliquée et pas du fondamental, et sont vraiment en attente des besoins des industriels et pas l'inverse ?**

Je pense que le Certech est peut-être un peu plus périphérique. Il est dans des problématiques peut-être un peu différentes des autres, d'après ce que j'en sais. Il s'occupe beaucoup d'air par exemple, ce qui n'est pas le cas des autres qui sont plus orientés « matières solides ».

Materia Nova, je ne connais pas bien. Il faudrait voir un peu comment ces centres sont perçus et de quoi ils ont vécu jusqu'à maintenant. C'est aussi peut-être une menace en général, c'est que certains centres ou l'ensemble se considèrent comme une administration. Il faudrait développer, entre guillemets, le fait que les centres de recherche sont des espèces d'entreprises privées et qu'ils sont aussi performants que les entreprises privées.

- **C'est une bonne remarque. Tu dis industriels, performance. Aujourd'hui, est-ce que les centres de recherche que tu connais, sont performants, pourraient être plus performants ? Est-ce qu'ils sont attentistes ou est-ce qu'ils sont proactifs avec les industriels ?**

C'est plutôt au niveau des chercheurs que je connais. Il y en a qui sont des fonctionnaires et d'autres qui sont, entre guillemets, des industriels. Dans les centres de recherche, peut-être certains plus que d'autres, mais en général, il y a parfois des gens qui considèrent qu'ils sont des fonctionnaires, qui font de 9 à 5. Ils viennent s'asseoir et on leur

donne un truc sur lequel travailler et ils travaillent dessus. Finalement, ils se fichent pas mal du temps que cela va prendre ou de ce que l'industriel va dire derrière. Ça, je pense que c'est plutôt au niveau individuel.

Au niveau du centre, à mon avis, les dirigeants sont plus conscients de cet aspect de se comporter comme une entreprise privée. Il faut que ça descende auprès de tout le monde.

- **Et ça se travaille ce genre de choses ?**

Je pense que cela se travaille. Maintenant, parfois, il faut pouvoir dire que l'on se sépare de x ou y parce que c'est un fonctionnaire. Je pense que le problème parfois, peut-être qu'avant c'était plus comme cela, il y a certains chercheurs qui sont des fonctionnaires. Parfois, même si ce sont de brillants chercheurs, il faut savoir dire qu'il y a une manière de travailler qui ne va pas avec le fait que le centre doit avoir sa rentabilité et n'est pas subventionné à 100 % par l'Etat.

A contrario, il ne faut pas non plus que les centres cherchent uniquement le profit.

- **Oui, qu'ils gardent leur philosophie de base ?**

Il faut garder la philosophie, dire « Voilà, on a un certain chiffre d'affaires à faire. On a un minimum de rentabilité à avoir. » Ça, on doit le garder, mais on n'essaie pas de faire de l'argent ou on n'essaie pas de bâcler une étude pour gagner plus de sous.

- **C'est la triangulaire universités, industriels, centres de recherche et que chacun ait son rôle à jouer.**

Voilà et que les centres de recherche produisent de la vraie qualité. Je sais bien que parfois une étude sert à 5 clients différents. Il y a un noyau d'études, 80 % qui est le même pour 5 projets différents.

- **Il y a des thématiques.**

Voilà, il y a des thématiques et donc, c'est là-dessus que les centres peuvent gagner de l'argent, mais il faut garder cette qualité. Il faut vraiment que les collaborateurs soient tous des gens qui soient vraiment dynamiques.

- **Et si on s'intéresse maintenant plus au marché clients, fournisseurs, vraiment ce qui entoure l'EMRA, est-ce que tu penses que le fait d'avoir créé cette association va permettre à l'EMRA d'avoir un pouvoir de négociation sur les clients ? Ou inversement, est-ce que les clients vont changer leur façon de travailler ou leurs exigences par rapport aux centres ?**

Ça, je ne suis pas sûr. Un client, qui est une entreprise, et spécialement une PME, pour lui, le centre de recherche, c'est le centre de recherche, qu'il s'appelle CTP ou qu'il s'appelle EMRA. Ce n'est pas parce qu'EMRA est plus gros, est une association que ça va changer.

- **Si on dit maintenant, c'est 300 chercheurs, les industriels ne seront pas plus exigeants en termes de délais ou de prix ?**

Je n'en ai pas l'impression, surtout qu'ils savent bien que dans les 300 chercheurs, il n'y en a quand même que 4 ou 5 qui sont concernés par la thématique. Je ne pense pas que cela fasse la différence. Maintenant si EMRA dit « Je vais travailler pour un industriel PME. Il y a 5 chercheurs mais ils sont chacun dans un centre différent », ce ne sera peut-être pas bien vu.

A la limite, si on dit « C'est l'EMRA avec 300 chercheurs qui gère votre problématique », ça va. Si on dit que c'est Monsieur X du CTP, Madame Y de Certech et Monsieur Z de Materia Nova, c'est plutôt la manière de se présenter. Disons que l'on peut se présenter un peu mieux, en disant « EMRA, 300 chercheurs, centre de recherche intégré », mais alors on ne dit même plus qui fait quoi derrière et on ne dit pas l'EMRA, c'est le CTP plus Materia Nova plus ..., parce qu'à ce moment-là, c'est un agrégat de centres. Ce n'est pas vraiment un centre unique.

- **C'est une bonne remarque. Aujourd'hui, est-ce que tu as l'impression que les gens hors EMRA parlent d'EMRA ou parlent encore CTP, Certech ?**

Non, non, tout le monde parle encore CTP, Certech.

- **Et les personnes qui travaillent au CTP, Certech, ils parlent encore CTP, Certech ou EMRA ?**

Oui, je pense qu'effectivement ils parlent encore CTP, Certech, ce qui est logique. Ils sont là depuis des années parfois. Pour eux, leur employeur, c'est le CTP, ce n'est pas l'EMRA.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs, à la limite, si à un moment, on regroupe et que l'on fait une petite cellule achats ou quelque chose comme cela au niveau d'EMRA avec un acheteur spécialisé, cela donnera peut-être des moyens d'avoir des choses moins chères. Cela peut être intéressant. Maintenant, voir comment les fournisseurs se comportent avec un centre de recherche : est-ce qu'ils considèrent que pour le centre de

recherche, l'argent n'a pas d'importance, ou est-ce que le centre de recherche est perçu comme extrêmement radin ? Ca, je ne sais pas.

- **On est soumis aussi au marché public.**

Et vous êtes soumis au marché public.

- **C'est un peu plus marketing. Est-ce que l'EMRA est soumis à la menace de nouveaux entrants sur le marché de la R & D, de la recherche appliquée ? Est-ce qu'il y a des produits de substitution ? Produits de substitution, est-ce qu'il y a d'autres choses que les centres de recherche ? Je pense aux labos R & D des grandes entreprises ou les universités.**

Je n'ai pas l'impression. Il y a les universités, mais la philosophie est différente. Bien sûr, il peut y avoir des situations de concurrence avec les universités. Il peut y avoir des situations de concurrence avec des parapublics, du style Issep pour ne pas le nommer, par exemple. Là, il peut y avoir des situations de concurrence avec une distorsion de concurrence. En Wallonie, il y a toujours une structure publique qui fait la même chose qu'une structure privée.

Donc, c'est peut-être aussi une menace pour EMRA, c'est si le politique se mêle de créer des tas de structures qui ne servent à rien. Du genre, EMRA fait partie d'Accord Wallonie qui fait partie de ceci qui dépend du cabinet machin pour partie et du cabinet truc pour partie. C'est la tutelle.

- **Tu trouves que c'est compliqué le paysage de la recherche en Wallonie ?**

Oui, quand même. Il y a les centres de recherche qui font le boulot, mais il y a trop de structures, d'associations, de GIE, de regroupements.

Finalement, on paie des tas de gens qui ne servent rien. C'est comme des pelures d'oignons, parce qu'au final, c'est toujours le centre qui fait le boulot. Quelque part, si moi je suis une PME et que j'ai besoin d'une expertise matériaux, j'ai envie de trouver le CTP et de trouver le spécialiste matériaux du CTP, mais si c'est pour discuter avec Accord Wallonie qui va me faire discuter avec EMRA qui va me renvoyer finalement au CTP, j'ai vu trois personnes et j'ai passé trois fois mon temps pour quand même trouver le centre de recherche.

S'il y en avait 250, là, ce serait intéressant d'avoir des structures qui orientent les gens. S'il n'y en a que quelques-uns, est-ce que l'on a besoin pour cela d'Innovatech, d'Accord Wallonie, de truc, de machin ?

Produits de substitution, c'est si le politique dit « Voilà, tout ce qui est bout de dragage, c'est l'Issep qui le fera », cela fait partie du marché qui peut disparaître chez vous. Si on commence à dire que l'Issep fait du boulot pour le privé, c'est aussi une partie de la recherche qui n'ira pas chez vous.

- **Tu as cité l'université à un moment donné, il y a une réelle concurrence ?**

Je pense qu'au point de vue offre, il y a une concurrence, parce qu'ils peuvent parfois faire la même chose que certains morceaux. Maintenant, le fait qu'EMRA ait une grosse capacité, cela va aider. La différence, c'est l'approche commerciale, c'est-à-dire qu'EMRA peut se permettre d'avoir une approche commerciale un peu plus agressive, entre guillemets que l'université où les gens ne sont pas très conscients de cela. S'il y a une petite cellule commerciale, c'est peut-être une idée, mais il y aurait une petite cellule achat pour mieux négocier avec les fournisseurs, mais il y aurait aussi une petite cellule commerciale : on paie un type pour aller vendre EMRA partout. C'est quelque chose que les universités n'auront pas nécessairement.

- **On pourrait remettre cela dans les forces si on le met en place, c'est l'effet de taille qui fait que l'on peut créer des cellules communes, avoir des effets d'échelle ?**

On peut créer des cellules communes, à condition que le produit soit homogène à vendre. Si c'est un gars qui vend 500 différences, cela n'ira pas. Il faut vraiment un gars qui vend un centre, qui a une approche intégrée.

- **C'est la question que je veux te poser vraiment à la toute fin. J'ai encore une question au niveau du marché. Cela concerne les pouvoirs publics. Quelle sera l'influence de l'EMRA sur les pouvoirs publics ? Les pouvoirs publics, c'est l'Etat, la Région wallonne, la Commission européenne. Est-ce que cette association aura un impact ?**

En Wallonie, oui, peut-être. Au niveau belge, peut-être encore bien aussi. Après, même avec 300 chercheurs, c'est petit par rapport à ce que les grands pays peuvent mettre en avant comme méga centres de recherche. Au niveau Commission européenne, collectivités, je pense que cela restera, pour la Wallonie et peut-être la Belgique, une force de dire que nous représentons 300 chercheurs, que nous sommes quand même, à l'échelle du pays, importants.

- **On peut faire un peu de lobbying ?**

On peut faire un peu plus de lobbying, mais cela veut dire que l'on paie aussi un service achat, un service commercial et un petit service lobbying, ou en tout cas, que l'on dégage du temps d'une personne qui fait du lobbying de l'EMRA. Théoriquement, c'est le boulot des directeurs de chaque centre. Il faut faire cela de manière intégrée.

- **C'est clair. J'aimerais savoir si toi, tu as l'impression de bien connaître l'EMRA ?**

Moi, je connais surtout le CTP, et un peu Inisma, clairement, un tout petit peu le Certech, et presque pas Materia Nova. Pour moi, l'EMRA, c'est plutôt le CTP.

- **Aujourd'hui, si je te demande les missions de l'EMRA, la vision, les valeurs, c'est quelque chose qui est très flou ?**

Cela a été expliqué quand on a fait l'inauguration de l'EMRA, je pense. Je n'ai pas retenu. Cela me paraissait relativement bien clair et bien défini.

- **En résumé, il y a encore du travail à faire pour que l'on ne parle plus de CTP ou d'Inisma mais que l'on parle d'EMRA ?**

C'est une réflexion, c'est-à-dire qu'au départ, c'est CTP, Certech, Materia Nova, Inisma. Puis, ça devient CTP membre d'EMRA sur le logo, et puis peut-être qu'un jour, il faudra un logo EMRA, point barre. Jusqu'où on va aller dans l'intégration des centres ? Est-ce qu'à un moment on va dire que ça reste des entités séparées mais qui ont un logo commun ? Ca les gens en général aiment moins.

- **On arrive directement à la dernière question. Qu'est-ce que toi tu ferais si tu étais à la place des fondateurs d'EMRA ?**

Moi, ce que je ferais, c'est, un, intégrer plus la structure, dire que l'on va transformer tous ces centres en un seul centre qui s'appelle EMRA, et qui comprend 300 chercheurs avec des bâtiments à des endroits différents, mais c'est une seule administration, une seule logistique, un seul service achat, un seul service commercial, un seul service lobbying.

- **Un seul directeur ?**

Oui, il faudrait qu'il y ait une personne qui représente EMRA. Maintenant, on peut aussi faire cela de manière collégiale et dire qu'il y en a 3, ou 4 ou 5 et que ce sont chacun des directeurs d'EMRA. C'est possible aussi. En général, il faut qu'il y ait une personne qui soit associée à la structure, en tout cas vis-à-vis de l'extérieur, le directeur, c'est X, même si les décisions sont prises de manière collégiale.

- **Toi, tu donnerais un statut juridique à EMRA ?**

Le danger, c'est que chaque centre essaie de tirer un peu la couverture à lui. Si le CTP continue à se voir comme le CTP, il défendra toujours le CTP, et parfois au détriment d'autres. Si c'est une seule identité juridique, il faut voir si c'est possible, il n'y a plus aucun intérêt à ce que chacun tire la couverture à lui.

Ce serait une intégration beaucoup plus globale, mais cela prend évidemment 5 ans, 10 ans, un certain temps. Et en même temps, refaire une fois le tour de tous les collaborateurs pour éradiquer tous ceux qui n'ont pas le dynamisme nécessaire à faire fonctionner convenablement le système, ce qui est aussi un problème, ce qui est compliqué. Et alors voir comment est-ce que l'on peut attirer des gens de valeur dans EMRA, parce qu'il y a toujours le problème que l'on a du mal à trouver des chercheurs qualifiés, compétents et de coût raisonnable.

- **C'est une menace pour les centres de recherche ou pour la recherche en général ?**

C'est une menace pour la recherche en général, c'est que l'on trouve rarement des bons chercheurs motivés, qui ont un prix raisonnable. D'après ce que moi je pense, c'est qu'il y a des types qui sortent de l'école, qui ne connaissent rien, qui ne veulent pas travailler plus de 30 heures par semaine, et qui veulent une Mercedes de société et 5 000 euros dès le premier jour sans savoir s'ils savent travailler et en bout de course, il y a peut-être tous ceux qui sont un peu plus en fin de carrière ou qui ont une vie bien pépère et qui ont toujours été contents comme cela et qui voudraient finir leur carrière comme cela. Ca, c'est deux boulets qui empêchent le système de fonctionner.

- **La pénurie de scientifiques ...**

La pénurie de scientifiques.

- **... et le fait que les centres de recherche n'ont pas des salaires très élevés par rapport au privé ?**

Dire que le CTP, 40 personnes, recherche un chercheur, cela vaut un certain prix. Dire si c'est l'EMRA, 300 personnes, qui souhaite s'adjoindre les services d'un collaborateur de haut niveau et met un peu plus de sous, cela peut être intéressant. Maintenant, il faudrait voir si l'on gagne des sous en intégrant tout le monde, en ayant une administration intégrée pour les 5 centres, et avec l'argent que l'on gagne, payer plus cher un peu les gens.

- **Il faudrait réfléchir à l'échelle de valeurs complète et être sûr que cela crée de la valeur ajoutée ?**

Oui et après, essayer de trouver des chercheurs ailleurs qu'en Belgique. On se rend compte maintenant qu'il faut déjà aller plus vers la France. Maintenant peut-être qu'un jour, il faudra aller chercher des chercheurs en Inde, parce que là, on trouve encore des gens qui veulent bien travailler, alors que chez nous, cela devient de plus en plus rare. Il n'y en a pas et ceux qu'il y a ne sont pas tous bons.

- **La mondialisation, c'est une menace ou une opportunité ?**

Pour moi, c'est un état de fait. Cela peut être une opportunité parce que ce que l'on va faire dans un centre de recherche en Wallonie pour des industriels wallons, ils ne vont jamais aller en Inde pour le faire faire. Cela ne dérange pas. Maintenant, il faut savoir l'utiliser pour aller chercher les bons chercheurs dans différents pays, là où ils se trouvent, essayer d'avoir un vivier.

Il faut voir quel est le marché. Est-ce qu'EMRA veut rester au niveau wallon ou est-ce qu'il veut travailler à l'international ? C'est encore une question importante. A mon avis, c'est intéressant d'avoir une certaine visibilité internationale et un certain nombre d'actions à l'international.

- **Il faut profiter de la mondialisation, s'y préparer et créer des structures pour y arriver ?**

Le CTP avait extrêmement bien développé la minéralurgie et maintenant, il n'en fait plus. Mais à un moment, il avait toute la compétence minéralurgie. C'est un peu l'idée, ce que l'on avait discuté : est-ce que cette compétence rare qui est présente au sein du CTP ici, ne peut pas être exportée dans les pays où elle a encore un bel avenir ?

- **Ça, c'est une bonne réflexion. Je ne sais pas si tu as encore des choses à ajouter ?**

Non. J'espère que cela a été suffisamment clair et suffisamment précis.

- **Je te remercie pour le temps que tu nous as accordé.**

Annexe 6

Interview n°6

- **Le but de l'interrogatoire, c'est de vous questionner un peu sur les stratégies d'EMRA et discuter un peu des menaces, opportunités, forces, faiblesses que peut rencontrer l'association et après nous aider à affiner notre analyse stratégique. On peut commencer peut-être par les opportunités qui selon vous pourraient impacter l'avenir d'EMRA si on n'y prête pas attention.**

Les opportunités, c'est ce qui pourraient impacter EMRA si on n'y fait pas attention ? Les opportunités pour le CTP d'être dans une association de type EMRA ou les opportunités d'EMRA ?

- **Il faut se mettre à la place d'EMRA. Dans l'environnement direct et indirect d'EMRA, que ce soit au niveau Wallonie, belge, européen ou mondial, quelles sont les opportunités que l'on devrait saisir ?**

EMRA, en ayant une force de frappe plus importante, c'est-à-dire 280 personnes et 23 millions d'euros de chiffre d'affaires, on minimise le risque de la crise économique sectorielle. Typiquement, comme EMRA regroupe énormément de secteurs d'activités, énormément de métiers, on pérennise globalement l'activité d'EMRA. C'est surtout au niveau d'EMRA. Si demain il y a une crise mondiale dans la chimie, il y a des centres qui iront moins bien. D'autres continueront à fonctionner. Cela minimise le risque, parce qu'on est quand même dans des métiers de la recherche où des grosses crises comme on a traversées, mais qui peuvent encore venir, par rapport à l'Europe. Elle tient à un fil vu tout ce qui se passe en Grèce, en Espagne. Ca, c'est d'abord une chose, c'est la pérennité par la taille et surtout par la diversité des secteurs touchés et des métiers.

- **Cela sera à classer dans une force interne à EMRA.**

Pour reprendre l'exemple que je vous ai donné, on a listé la liste des secteurs que l'on touche. C'est énorme : la chimie, la construction, l'environnement, ... Ça, c'est la première chose.

Deuxièmement, dans le domaine de la recherche, la force et les opportunités d'EMRA, c'est la visibilité internationale et la pénétration dans les programmes européens de type FP7, FP8.

- **La visibilité internationale, vous diriez que c'est plus une force ou une opportunité qu'il faut travailler ?**

C'est une opportunité qu'il faut travailler. Ce n'est pas une force, parce qu'aujourd'hui, elle ne l'est pas. Il faut distinguer deux choses. Une opportunité, c'est la taille critique qui nous permet de monter dans des projets européens de recherche de type FP7, FP8. La deuxième opportunité, mais qui est toujours liée à la taille d'EMRA, mais qui doit être une opportunité, c'est de pouvoir rentrer plus facilement dans les stratégies d'industriels internationaux. Donc, de rentrer dans des groupes internationaux industriels, avec qui quand on va montrer la capacité d'EMRA, ils vont avoir plus facilement tendance à dire « OK, on vous prend avec nous dans la stratégie. Est-ce que vous êtes capables d'envoyer 5 personnes à Tokyo demain pour nous aider dans un projet ? ». « Oui ». On nous demande ça au niveau du CTP, on va dire « Vous savez, jusqu'à Bruxelles, ça va, mais au-delà, c'est difficile ». C'est un peu imagé ce que je dis, mais c'est vraiment ça.

- Quand vous parlez d'FP7, FP8, c'est pour EMRA ou avec le nom EMRA pour les centres qui sont en-dessous ?

C'est exactement ce que font les gens d'IK4. Ils ont une cellule opérationnelle de 4-5 personnes dont un responsable marketing et un responsable recherche. Ces deux personnes-là vont au niveau de l'Europe discuter, en présentant la force de frappe IK4, et donc la force de frappe EMRA. Ça, ça permet de monter dans les projets. C'est comme les Fraunhofer. Après, concrètement derrière, sur un projet, cela va être un des centres qui va travailler. Mais la première connexion et tout ce que cela coûte d'avoir de la présence, de la visibilité, du lobbying à ce niveau-là, cela doit se faire par ce genre de choses. Ça, c'est aussi une opportunité. Ce n'est pas une force actuelle.

La force, c'est aujourd'hui, c'est le premier point que je vous ai dit, c'est le fait qu'en touchant un secteur énorme, des secteurs diversifiés, on est plus à l'aise par rapport aux différentes crises qui peuvent survenir. Ça, c'est quand on voit la pérennité. Pour moi, ce sont les forces principales.

Localement, au niveau de la Wallonie, une force, non, il n'y a pas de force, mais une opportunité, c'est que ça correspond, il faut en tenir compte, à une volonté politique. Je dis bien que cela correspond à une volonté politique. Je veux bien expliquer qu'on n'est pas le résultat d'un désir politique. EMRA est antécédent à ce que le cabinet Nollet a voulu faire, même si le cabinet précédent parlait déjà d'une association forte. On répond à un besoin de nos instances ou à une volonté de nos instances. Une opportunité, cela va être, comme on

est les premiers à le faire, à profiter quelque part de bénéfices d'être le premier à le faire, et se positionner, et prendre les bonnes décisions dans l'organisation pour correspondre à cela.

- **Le besoin, vous parliez au niveau politique. Au niveau client aussi, il y avait un besoin ?**

Sincèrement, honnêtement, malgré les reportages qu'on avait pour les industriels, aujourd'hui, en Région wallonne, les industriels travaillent avec les centres. Le fait qu'il y ait EMRA, cela va apporter une valeur ajoutée, mais ce n'est pas un besoin des industriels. Il ne faut pas rêver.

- **Ce qu'on entend, guichet unique, cela apportera quelque chose ?**

C'est peut-être plus une opportunité de développer. Je le vois plus à l'international qu'en Région wallonne. Soyons clairs. On travaille beaucoup avec les PME en Région wallonne et cela ne va pas changer, loin de là. Que du contraire. Il faudra bien communiquer pour leur prouver qu'on n'est pas rentré dans un mastodonte et qu'on devient inaccessible. A la limite, c'est peut-être plus une menace dans ce cas-là, réellement.

Ce ne sera pas le cas. Il faudra bien communiquer pour dire « Attention, on ne va pas vers ça, parce qu'on rentre dans un grand machin, mais on reste bien indépendant ». C'est chaque fois ce que je dis à nos patrons de PME qui sont nos clients.

- **Vous parliez qu'EMRA, c'est un peu dans la logique de la volonté politique en Région wallonne. Donc, de fédérer un peu les centres de recherche. Au niveau européen, est-ce qu'il y a une opportunité à saisir ?**

Il n'y a pas ce besoin-là au niveau européen. Mais seulement, les gens qui sont actifs au niveau européen sont structurés comme cela. Si on veut rentrer dans la cour des grands, il faut être agrandi. Je ne crois pas qu'il y a une volonté européenne de centraliser les centres ou bien de rassembler, de fédérer les centres au niveau européen.

- **Il y a encore de la place pour des nouveaux arrivants ?**

Oui. Les budgets européens de recherche sont sous-consommés.

- **C'est une réelle opportunité ?**

C'est une réelle opportunité.

- **Dans EMRA, vous avez encore de la place pour d'autres centres ?**

C'est prévu dans la charte.

- **Toujours au niveau belge ?**

Oui. EMRA, c'est une association de centres de recherche agréés en Région wallonne. Cela ne peut être qu'un centre agréé. L'INS n'est pas agréé, mais l'INS devait nous rejoindre, puisque les deux autres entités montoises nous rejoignaient. Cela aurait été un problème pour Cambier que l'INS ne soit pas dans EMRA : problèmes avec les gens de lobbying, de communication. Mais il n'y a aucun intérêt.

- **Là, on pose la question, parce qu'en étudiant un peu les associations type Fraunhofer ou les TNO, il y en a certains qui ont des succursales dans des pays étrangers pour pouvoir accéder aux marchés ou aux financements.**

Cela peut être une opportunité par rapport aux Etats-Unis. C'est compliqué. Cela ne se fait pas comme cela. Des boîtes aux lettres, c'est de plus en plus la chasse. En Wallonie, il n'y a pas ça. Il y a 22 centres. Ils ont pignon sur rue. Ils ont des bâtiments, ils ont de l'emploi en Région wallonne. Pas de boîtes aux lettres.

- **Il y a la possibilité des structures communes.**

Ça, c'est autre chose. Ce sont des participations. Cela restera un marché d'opportunités pour ramifier. La stratégie d'EMRA, c'est regrouper les centres de recherche agréés pour répondre à un besoin et continuer à répondre à un besoin wallon lié aux politiques et aux industriels. Mais c'est surtout, à côté de cela, se donner de la visibilité à l'international, je dirais.

Ce sont les forces, pour moi, principales d'EMRA et les opportunités.

- **Les opportunités, on en a parlé. Les forces, on en a parlé aussi. Quelles sont les autres forces d'EMRA ?**

Vous regrouper, c'est implicite, c'est intéressant au niveau marketing. C'est peut-être intéressant aussi au niveau activité, au niveau personnel, au niveau équipement ?

Au niveau personnel, pour moi, cela n'a aucun apport, si ce n'est les ennuis. Parce que si on discute ressources humaines, fédérer les ressources humaines, cela ne peut se faire que par le haut.

Donc, pour certains centres comme le CTP, ce sera d'une complexité. Quand bien même on se met au niveau d'EMRA, ce n'est pas un chantier facile. Cela peut induire des dégâts collatéraux : des représentations syndicales permanentes, On touche à un autre domaine que la stratégie de développement du centre, mais c'est important.

Les autres centres espagnols, ils ne travaillent pas là-dessus. Ils travaillent sur des aspects personnels communs, mais ce sont des axes, style la formation. Clairement, la formation est favorisée en interne au niveau d'EMRA, de l'IK4. Ce que l'on peut imaginer au niveau d'EMRA, au niveau du personnel, c'est de créer des synergies pour former les gens à mieux se connaître en interne, former des gens d'un centre sur la technologie d'un autre centre, ... pour favoriser les échanges. Ça, c'est aussi une gestion du personnel, mais c'est l'aspect formation.

Envoyer des gens à l'étranger pour se former, revenir dans le groupe, ... ce sont des choses qui peuvent se faire plus facilement, quand on est une plus grande structure.

Pour le reste, tu n'as que des points négatifs.

- **Les groupes de travail participent déjà aussi en quelque sorte à des formations.**

Faire évoluer des gens d'un partenaire à l'autre. Quelqu'un qui a envie d'évoluer et qui se sent coincé dans un centre, on pourrait lui dire « Ecoute, on pourrait te proposer une évolution dans EMRA ».

- **Ça, c'est envisageable ?**

Pourquoi pas ?

Si on a un élément de valeur qui dit « Moi, j'ai envie de partir, parce que je suis coincé ». Il faut un dialogue constructif, en disant « Ecoute, c'est vrai que tu es coincé, si tu veux vraiment ... ».

- **Si justement il y a des différences où il faut niveler par le haut, si tu veux que tout le monde soit pareil, est-ce que si on donne la possibilité d'être mobile au sein d'EMRA, est-ce qu'il n'y a pas des gens qui vont se dire « Moi, je vais regarder lequel est le plus intéressant et je fais tout pour y arriver » ?**

Ce ne sont pas les gens qui vont choisir à la carte où ils veulent travailler. Ce sont les décideurs des centres qui vont dire « Cet élément-là, il veut quitter le centre. C'est un élément de valeur. On peut éventuellement lui faire une contre-proposition dans l'organisation pour qu'il y reste ». Mais c'est parce que Monsieur Tartempion est un élément de valeur. Quelqu'un qui va dire « Moi, je préfère être technicien chez Materia Nova parce qu'ils gagnent plus ». J'ai envie de dire « Ecoute, tu sais quoi ? Tu vas partir ailleurs que dans EMRA ». C'est dans ce sens-là.

- **C'est pour cela que je pose la question.**

On ne l'a pas encore envisagé. Mais tu n'as pas ce genre de dialogue avec tout le monde. C'est un dialogue constructif avec une certaine catégorie de personnes.

- **Là, il y a deux points. Les différences entre tout ce qui est salarial, avantages légaux ou extralégaux, ... est-ce que c'est une faiblesse aujourd'hui dans EMRA ?**

Cela peut être une faiblesse, parce qu'on dit aux gens « Vous devez collaborer, travailler ensemble ». Donc, ces points-là resteront des points où il y aura divergence, inévitablement. Ce ne sera pas un frein, mais cela peut être une menace dans l'aspect « sentiment d'appartenance à EMRA » pour le personnel.

Encore une fois, il faut bien savoir ce qu'est EMRA. EMRA, c'est une association de centres. C'est comme deux industriels qui créent une association momentanée. Ils se mettent à deux pour gagner un marché et se faire du fric. Mais le lendemain, ils peuvent être concurrents. On n'est pas dans ce style-ci ici, mais je veux dire qu'on se rapproche plus de cela que d'une fusion où on dit aux gens « Vous devez collaborer. Cela doit être votre collègue ». On sent qu'il a un salaire différent du nôtre. C'est une menace, mais dans le cadre d'EMRA tel qu'il est défini aujourd'hui et qui restera, c'est une menace de moindre ampleur.

- **En quelque sorte, il n'y a pas à développer de culture d'entreprise ni de sentiment d'appartenance du personnel des centres envers EMRA ?**

Moins. Ce n'est pas une nécessité. Quand vous fusionnez avec deux centres, c'est une nécessité absolue pour fonctionner. Regardez Materia Nova, ils ont un problème avec ça, parce qu'ils n'ont pas réussi. Siller, quand il est arrivé, il était trop tard. Ca, c'est mon sentiment. Ici, on n'a pas cette nécessité de devoir développer la culture d'entreprise d'EMRA. Au plus on fait rentrer ça dans les têtes, au plus on se mettra de l'huile dans les rouages d'EMRA, mais c'est tout. Cela peut être un plus, mais ce ne sera pas préjudiciable.

- **Tout à l'heure, vous parliez des possibilités de formation, que les gens se forment dans d'autres centres ou aillent se former à l'étranger. Ca, c'était une des forces d'EMRA d'avoir cet effet de taille qui fait que l'on peut se permettre des choses. Si on regarde un peu ce que font les Fraunhofer, ils collaborent beaucoup avec les universités, justement pour permettre à leur personnel de se former et de revenir avec des formations. Aujourd'hui, au niveau wallon, il y a une opportunité à ce niveau-là ou pas, de collaborer davantage avec les unifs ?**

Je dirais que l'opportunité, elle est beaucoup plus faible, parce que le paysage wallon de la recherche, il est ainsi structuré. Il y a un clivage entre les universités et les centres de recherche, voire une concurrence. Donc, à part dans le cas par exemple de Materia Nova qui est ce que l'on appelle une unité mixte, c'est-à-dire que c'est une émanation de l'unif et ils sont restés dans les faits très proches de l'université, ce qui leur donne pas mal d'avantages, mais aussi des inconvénients. Pour cette thématique-là, la formation des gens, c'est évidemment un avantage. Ils collaborent avec l'UMons. Il y a des échanges de personnel. Il y a des gens qui sont formés sur des techniques, ... C'est beaucoup plus facile. Pour les autres, mais ça, c'est le paysage historique des centres de recherche, c'est beaucoup plus compliqué.

- **On ne pourrait pas profiter justement que Materia Nova soit dans EMRA pour aussi bénéficier de ses relations avec l'UMons ?**

Pourquoi pas ? On peut en discuter et cela peut durer des heures. Le CTP, par exemple, n'avancera jamais dans des collaborations étroites avec l'UMons, sans avoir eu l'accord de son membre fondateur qui est l'UCL. Idem pour Certech. On se retrouve en fait dans un débat qui n'est pas le nôtre. On se retrouve dans un débat d'unifs qui n'est pas le nôtre. C'est pour cela que l'on s'est aussi associé en faisant attention à ce que dans l'association, quelque part toutes les universités importantes soient représentées. L'ULB est un peut-être moins présente, quoi qu'un peu présente au CTP et un peu présente à Materia Nova. UCL et UMons sont fort représentées. On n'a pas l'ULg. On n'a pas voulu transformer nos besoins et nos objectifs dans une guerre qui n'est pas la nôtre, dans un combat qui n'est pas le nôtre.

- **Justement, est-ce que cela ne pourrait pas constituer une menace pour EMRA, ce clivage entre les unifs, les centres de recherche où on est un peu concurrent alors que dans d'autres pays européens, on forme plutôt des triangles avec unifs, recherche fondamentale, centres de recherche, recherche appliquée et les industriels ?**

Pour moi, ce n'est pas une menace, parce qu'aujourd'hui, il y a un équilibre qui existe en Région wallonne entre les universités, les centres de recherche, les hautes écoles et même les centres de recherche pour les industries. Il y a un équilibre qui existe. Cet équilibre est relativement stable, dans le sens où on voit quand même que la recherche plus fondamentale se fait dans les unifs et continuera à se faire là, et que la recherche plus

appliquée se fait dans les centres de recherche. Donc, ce n'est pas une menace, parce que le marché, il reste là et il restera là. Si demain les unifs disent « On va se lancer dans la recherche appliquée et parler aux industriels », ils auront toujours dix guerres de retard par rapport aux centres de recherche. Ils n'y arriveront pas.

- **Même dans des programmes de financement comme Cwality où maintenant ils peuvent intervenir, les recherches collectives ?**

Il y a eu une tentative. Ils ont essayé de répondre massivement. D'abord, une des unifs a répondu massivement, les autres pas. Donc, déjà, ils n'ont pas fait bloc. Et cette unif, elle s'est plantée dans le sens où elle n'a pas eu un bon succès, un bon taux de réussite. Deuxièmement, en faisant cela, elle s'est affaiblie, parce qu'elle a accepté un taux de financement de 75 % pour la première fois. En rentrant là dedans, c'était tout le monde à 75, y compris les unifs. Là, quelque part, ils ont coupé une branche sur laquelle ils sont. Ils ont toujours dit « Nous, on ne sait pas vivre si on n'a pas 100 % de financement ». Là, en voulant rentrer dans ce genre de programme, ils ont montré qu'ils en étaient capables. Donc, ils se sont affaiblis au niveau de la Région wallonne.

Deuxièmement, ils n'ont pas fait bloc. C'est l'ULg qui a rentré 12 projets. Les autres unifs, peut-être un chacun.

Deuxièmement, dans le deuxième appel Cwality, ils ont été beaucoup moins présents. Ils en ont encore rentré quelques-uns, mais beaucoup moins. Quelque part, cela n'a pas été un succès.

Donc, ce n'est pas une faiblesse. Par contre, c'est un manque d'opportunités de ne pas collaborer mieux avec les universités. Clairement, les Fraunhofer, par exemple, ils sont excellents au niveau européen, parce qu'ils ont cette collaboration ou ce travail en commun qui se fait depuis des années. Donc, ils ont du répondant scientifique plus important que le nôtre, parce qu'ils peuvent combiner des forces de frappe de recherche fondamentale à de la recherche appliquée, en disant « Nous, Fraunhofer, nous sommes acoquinés à telle unif ». Donc, ils incluent ce potentiel d'unif dans leur offre. Donc, ils sont imbattables. Nous, ce n'est pas le cas. Mais là, ce n'est pas EMRA qui va faire changer les choses.

- **Nous, on a fait un peu de benchmarking. On regarde ce qui se fait ailleurs.**

C'est intéressant. On confirme, ça arrivera.

- **Au niveau des menaces ? On a parlé beaucoup d'opportunités, de forces. Au niveau des menaces, il y a des choses extérieures qui pourraient pénaliser EMRA ?**

Des menaces, c'est quoi ? C'est que, par exemple, un des partenaires financièrement ou stratégiquement se casserait la figure, cela affaiblirait l'association.

- **Est-ce que c'est une menace ou une faiblesse ? En fait, une faiblesse, c'est quelque chose sur laquelle, nous, on pourrait faire quelque chose. C'est interne. Un des centres, la menace, ce serait pour le centre. Lui, il y a une menace extérieure. Il ne sait pas ce qui va lui arriver à moment donné, mais il y a un aspect défavorable qui pourrait faire qu'il tombe. Par contre, pour EMRA, si on se met au niveau d'EMRA, c'est un de ses partenaires ou un de ses fondateurs qui tombe. Par votre charte, ce n'est pas vraiment un réel problème ?**

Dans la charte, on s'engage à avoir une gestion saine. Si le centre est menacé par l'extérieur, il va impacter EMRA en interne.

- **Cela impactera l'image mais les autres membres ne doivent pas être solidaires ?**

Je vais prendre l'exemple du CTP, l'après Convergence. On rate complètement le bus suivant, mais alors là, complètement. On n'a pas réagi suffisamment tôt. Donc, on perd 50 % de nos subsides. Donc, on doit virer des gens. A l'équilibre financier, on n'y est plus. On perd de l'argent. On devient une faiblesse pour EMRA.

Quelles sont les autres menaces ou faiblesses d'EMRA ? C'est toujours une erreur d'être le premier à faire quelque chose, parce qu'on s'essuie tous les plâtres, on se prend tous les coups dans la gueule. Celui qui est deuxième, il est juste derrière. Cela peut être une faiblesse, c'est d'être précurseur. D'où l'importance d'un benchmark, pour voir que l'on est dans le bon ou pas, comme j'ai fait à Bilbao avec Francis. Si la réponse est positive, on est content et on est rassuré. Cela peut être une faiblesse d'être le premier. On peut aussi tomber à un certain moment sur des gens qui sont anti-association des centres et qui vont casser des gens d'EMRA, pour faire un exemple. Comme on est les seuls, ils vont nous casser, nous.

- **C'est une opportunité auprès de la Région wallonne.**

C'est une arme à double tranchant. C'est une opportunité et une faiblesse.

- **S'il y a un changement de gouvernement qui fait machine arrière ?**

Entre nous, c'est une erreur. Si un ministre un jour arrive au pouvoir et dit que les associations fortes, c'est de la connerie, il va quand même, à mon avis, se faire rappeler à l'ordre, parce que cela a quand même une logique, hors contexte politique.

- **On parlait tout à l'heure du fait qu'il y a des disparités peut-être au niveau des salaires au sein d'EMRA, est-ce que le fait que dans les entreprises privées, les salaires sont peut-être plus intéressants, cela peut constituer une faiblesse pour EMRA, en mettant cela dans un contexte de mondialisation ? Il y a de moins en moins de profils scientifiques.**

C'est clair. C'est déjà une faiblesse pour les centres, au niveau local. Ce sera encore une plus grande faiblesse pour EMRA, au niveau international, dans le sens où si EMRA se donne de la visibilité et amène ses ingénieurs et ses chercheurs à un niveau international, tu as un risque grand de te faire débaucher tes bons ingénieurs par des groupes internationaux.

- **Est-ce que l'on peut en attirer plus qui viennent de l'étranger, des scientifiques ?**

Honnêtement, je ne sais pas trop répondre, parce que je n'ai pas cette expérience-là. Cela a toujours été une menace pour les centres et cela le restera. C'est la fuite en avant des chercheurs. Quand l'industrie reprend, c'est une vraie menace. Quand l'industrie subit des crises financières et économiques, ça l'est moins. Les centres comme le nôtre, on a un peu de veine, ne se portent jamais aussi bien que quand il y a des crises économiques et financièrement.

Un, ton personnel, il est stable. Deux, les entreprises revoient leurs ambitions à très court terme, et donc vont plus vers du outsourcing. On a un petit peu constaté ça. Les chiffres d'affaires explosent à gauche et à droite parce qu'il y a plus d'outsourcing qui se fait. Au CTP, cela se voit moins parce qu'on est encore trop faible au niveau présence dans le chiffre d'affaires privé. On est très petit. 1 million d'euros, 1,5 million. Et encore, avec un client, c'est 5-600 000. Tu vois le Certech, ça explose, le chiffre d'affaires.

- **On disait tout à l'heure que le but, ce n'est pas qu'il y ait une culture d'entreprise EMRA, que chaque personne qui travaille dans un centre garde un peu son identité propre, CTP, Certech, Est-ce que dans l'optique de recruter des gens qui viennent de l'extérieur ou des très bons scientifiques qui deviennent rares, est-ce qu'il ne faudrait pas utiliser justement cette image EMRA comme outil de recrutement ?**

On pourrait le faire pour des profils ou bien quand on détecte une personne qui a besoin de rentrer dans une structure. On pourrait, sans lui promettre, mais lui montrer qu'elle met un pied dans une structure qui est plus grande. Aujourd'hui, on n'est pas encore prêt à ça dans EMRA.

- **Oui, mais est-ce que cela pourrait constituer une opportunité ou une force ? Aujourd'hui, on a du mal à trouver des scientifiques en Wallonie de certaines branches, est-ce qu'EMRA ne donnera pas la possibilité d'aller en chercher en France, en Allemagne, un peu partout ?**

Clairement, oui.

- **Par rapport à une faiblesse, on parlait tout à l'heure qu'il n'y a pas réellement de culture d'entreprise EMRA où ça apporte certains avantages, est-ce que cela n'apporte pas aussi une faiblesse au niveau collaboration ? Le fait qu'il n'y ait pas de fédération sur EMRA de tous les membres du personnel, la collaboration soit plus difficile ? Tant que c'est au niveau du top management, ça va.**

C'est ce que j'allais dire. La culture d'entreprise EMRA n'a pas lieu d'être en tant que telle, parce que ce n'est pas une fusion des centres, mais une des forces d'EMRA, cela va être les synergies en interne et tout ce que l'on peut faire de gagnant-gagnant en interne, entre partenaires. Pour que cela soit efficace, il faut qu'il y ait un minimum de culture d'entreprise, dans le sens où les groupes de travail que l'on fait. Vous êtes tous les deux dans un groupe de travail. Mettez-vous dans un groupe de travail où les gens qui sont autour de la table n'en auraient absolument rien à foutre d'EMRA. Vous n'avanceriez pas du tout. Quand vous auriez fait connaissance parce que cela vous intéresse personnellement et pour votre centre, voir un peu ce que l'autre fait, vous auriez essayé.

En développant quand même un minimum de culture d'entreprise, cela va accélérer et attiser les projets ou les idées dans les groupes de travail. Ça, c'est nécessaire. Il faut une partie de culture d'entreprise. Et ça, on le fait. On essaie. C'est pour cela que l'on fait des événements, que l'on se dit que c'est une bonne idée. Il faut malgré tout que les gens apprennent à se connaître, ne fût-ce que pour cela. C'est vrai que cela ne concerne pas les 280 collaborateurs. Ça en concerne peut-être 50 qui sont dans des responsabilités liées à ces groupes de travail.

- **C'est peut-être là où il y a moyen de détecter une faiblesse en se disant qu'il faut peut-être créer une culture d'entreprise, mais d'un autre côté, il n'y a pas de réel lien, il n'y pas de mouvement de personnel.**

C'est toute la difficulté de faire du team-building pour 50 personnes. Cela serait bien pour faire progresser et qu'in fine, chaque centre y gagne. En plus, cela coûte moins cher pour 50 personnes. De toute façon, il ne faut pas être utopique. Vous n'aurez jamais les 300 personnes qui vont adhérer au projet EMRA, parce qu'il y a des gens qui vont dire « Je n'en ai rien à foutre de ce truc-là. Quand bien même je sais ce que c'est, je m'en fous. » Il y en a certainement 100 qui sont comme cela. C'est clair que plus on descend dans la structure, plus la concentration augmente. C'est évident. On a ce problème-là à la taille du CTP. On l'aura à la taille d'EMRA.

Comment fait-on ? C'est pour cela qu'au CTP, j'ai créé un comité de direction. C'est utopique de parler avec les 50 personnes, en se disant qu'on parle à l'unisson. Il faut faire progresser les gens par groupe. Je suis persuadé de cela. C'est le même débat au niveau d'EMRA, le même combat.

- **J'ai une dernière question par rapport à ces aspects-là. La forme juridique ou fonctionnelle d'EMRA, aujourd'hui, c'est une force, une faiblesse ? L'association, structure-fille ?**

Aujourd'hui, ce qui a été fait, a été bien fait. C'était la bonne plateforme pour démarrer, pour se donner de la visibilité, pour aussi faire passer un message. Elle sera clairement un frein dans les mois et dans les années qui viennent. Dans le sens où si on veut progresser, il va falloir donner un statut juridique à l'association. C'est évident. Je dirais qu'aujourd'hui, c'est neutre. Ce n'est ni une force ni une faiblesse. Cela a été une force pour faire passer des messages. Donc, on a bien fait d'aller vers ça, mais ça va très vite se transformer en menace, si on n'agit pas.

- **Pour quelle raison ? Les aspects financiers ?**

La Région wallonne, dans le discours d'EMRA et dans le discours de Solindus, la bonne femme qui représentait Nollet a quand même clairement dit que c'était très bien ce que faisait EMRA, que ça allait dans le sens des instituts et qu'il fallait bien savoir qu'à terme, les subsides ne seraient plus disponibles que pour les instituts. Donc, si je suis un petit peu pessimiste, si les centres ne sont pas dans des associations fortes, ils risquent de se faire couper au niveau des subsides.

Quelle est la différence entre « association forte » et « institut », dans le sens Nollet ? Nollet, il appelle cela « institut ». Nous, on appelle cela une « association forte ». Nous, c'est une association de fait. Lui, il voit ça comme une structure juridique avec un conseil

d'administration, ... Nous, on va se battre pour que ce ne soit pas ça. Mais il va falloir quand même à un certain moment donner un statut officiel, parce que la Région wallonne ne pourra pas donner de sous ou signer une convention de recherche avec une association de fait.

- **Quelque part, cela peut être aussi une petite menace, entre guillemets ? Le fait que créer un statut juridique ne soit pas suffisant aux yeux de la Région, qu'il faudrait fédérer encore plus ?**

Non, parce que là, ce lobbying, il se fait maintenant. On leur a dit « Quels sont vos besoins ? ». « Pour signer des conventions ou donner des sous, il faut une structure officielle ». « OK ». Une structure officielle, cela peut être une SCRL, par exemple. Il y a encore d'autres types d'associations qui sont des statuts officiels, mais qui n'exigent pas un conseil d'administration, un PDG, ... En fait, on va répondre à leurs besoins en s'affranchissant de ce que nous, on ne veut pas, c'est des overhead, des super structures, des couches supplémentaires, des directeurs généraux du directeur général. On ne veut pas.

- **On sera avant les autres ?**

Oui, si ce n'est qu'aujourd'hui, on a mandaté Accord Wallonie de faire appel à un fiscaliste et à un financier pour faire un travail de répertorier toutes les structures juridiques possibles en Région wallonne et de nous conseiller sur celle qui serait la mieux adaptée à EMRA. Il y a l'aspect assujetti à la TVA ou pas. Il y a l'aspect officiel. Il y a des tas de choses.

- **On se retrouve sur des points, s'il y a un des centres qui a des faiblesses au niveau financier, est-ce que les autres vont devoir supporter la charge ?**

Non, dans la charte, il y a un des trucs, c'est que chacun reste financièrement indépendant, c'est-à-dire que s'il se porte bien, il garde pour lui ses sous. S'il se porte mal, il se démerde. Les autres l'aideront par solidarité.

- **On va peut-être passer maintenant aux points plus Porter, réfléchir un peu sur les parties prenantes, réfléchir au niveau des clients. Est-ce qu'EMRA va modifier notre pouvoir de négociation sur les fournisseurs, sur les clients ?**

C'est l'inverse. C'est plutôt le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs sur EMRA.

Sur les fournisseurs, c'est un des buts. C'est de créer une force d'achat. Quand on s'adresse à ses fournisseurs, cela veut dire qu'on est dans un processus d'achat que ce soit

dans l'achat de matières, ou de prestations ou de n'importe quoi. Au plus on peut fédérer, au plus on a un poids au niveau des achats, plus on peut négocier. Point barre. C'est la seule chose.

- **Éliminer de leur côté aussi leur pouvoir de négociation qu'ils pourraient avoir sur nous ?**

C'est au cas par cas. Quand tu as un fournisseur unique, tu ne vas pas dire « Maintenant je suis dans EMRA, c'est fini ». Il va dire « Moi, je m'en fous de vous et je m'en fous d'EMRA d'ailleurs ». Ca reste. A côté de cela, il y a des synergies pour grouper les achats.

Maintenant, sur nos clients, ça ne changera rien. On s'adresse quand même principalement à des PME. EMRA ne va pas avoir un plus grand pouvoir sur la PME et la PME ne va pas avoir plus de pouvoir parce qu'on est dans EMRA ou sur EMRA. Je ne vois pas le lien.

- **Ils ne vont pas être plus exigeants en matière de coût, de délai ?**

Tu sais comment ça va. Si aujourd'hui tu vends un truc 100 euros, si demain, tu es dans EMRA, tu dis que ça coûte 110, ça ne va pas le faire, parce que tu dis « On a des overhead. » C'est pour ça aussi qu'on est parti sur le fait qu'il n'y a pas de surcoût pour un centre à être à EMRA. Il n'y a pas à dire « Vous augmentez tous vos tarifs de 5 %, parce qu'on se paie un PDG au niveau d'EMRA. Il faut que quelqu'un le paie et donc, tout le monde augmente ses tarifs de 5 %. » Il n'y a pas ça et il n'y aura jamais. Les relations commerciales resteront telles qu'elles sont.

Tu le sais mieux que moi, si on travaille en interne mieux avec des partenaires et qu'on a des tarifs préférentiels, le prix qui sera donné vers l'extérieur restera toujours le même. C'est qu'en interne, une partie de la marge peut partir chez un partenaire, si on l'a pris en sous-traitance. On reste dans de l'arrangement interne, mais vis-à-vis de l'extérieur, il n'y aura pas d'impact ni positif, ni négatif. On ne va pas vendre moins cher.

On vendait quelque chose 100 euros à un de nos clients et on sous-traitait à un labo de Liège. Et puis maintenant, en fait dans EMRA, on se rend compte qu'un des partenaires d'EMRA peut le faire et moins cher, parce qu'on s'arrange autrement. On va toujours vendre ça 100 euros à notre client. On ne va pas lui vendre ça 90, parce qu'on est dans EMRA. On va continuer à lui vendre 100, parce qu'il est habitué à 100. La marge que l'on dégage, on se la partage avec le partenaire. Cela fait partie des win-win.

A l'inverse, on ne va pas le vendre 110. On travaille d'une certaine manière avec un labo. Maintenant, le Certech peut le faire. Donc, il y aurait une logique de travailler avec Certech. Oui, mais Certech, il est trois fois plus cher que l'autre labo. Ce n'est pas nous qui allons gober le truc et ce n'est pas le client qui va payer plus cher. Là, ça ne sait pas se faire. La priorité étant le client, pour lui, il n'y aura pas d'impact ni positif, ni négatif.

- **Est-ce que l'on peut penser que le fait que l'on soit EMRA, on élimine en fait des possibilités d'autres fournisseurs pour le client ? Si le client avait le choix entre le CTP et l'Inisma, par exemple, deux membres d'EMRA, le fait d'être dans EMRA, il n'y aura pas de concurrence ? Il ne pourra pas aller négocier sur les tarifs ?**

Il sait te répondre mieux que moi. Il travaille sur quels sont les clients qui sont communs. On les identifie. Un, s'il y a une raison d'être que ça continue à travailler l'un et l'autre pour ce même client, on le fait pour qu'il n'y ait pas de perte financière pour un centre. Ça, c'est des centres vers le client. Clairement, si le client vient, et ça arrive, avec la même demande aux deux centres, les centres vont communiquer, pour ne pas se mettre en concurrence.

- **Dans ce sens-là, le client va perdre une partie de son pouvoir de négociation.**

Ça existe peut-être au niveau du Certech et de Materia Nova, mais pour les autres, il y a très peu de clients qui étaient à la fois habitués à faire jouer le dumping entre deux partenaires d'EMRA. C'est très rare. C'est le discours que j'ai tenu quand j'ai fait la première réunion. J'ai dit « On doit être à l'aise dans toutes les réunions et pouvoir discuter de tout. Donc, si on détecte un problème, on en parle. On l'identifie. Si on sait le résoudre, on le résout. Si on se dit « Ca restera un problème. On ne sait pas le résoudre. Nous, on veut continuer à travailler pour ce type-là et nous aussi. » On le fait, mais on se tient informé dans les limites de la confidentialité pour que ce ne soit pas un grain de sable dans l'engrenage. Tu ne sais faire que ça. Tu ne peux pas obliger un des deux à abandonner son business avec le client. Sinon, tu rentres dans un autre truc où on se dit « Ca ne va pas ».

- **Justement, à propos d'un client, le fait qu'il y ait des activités en commun, est-ce qu'à un moment donné, EMRA, il ne faudrait pas réorienter un centre, pour éviter qu'il y ait trop de choses en commun ?**

Ça, c'est justement l'historique. C'est les clients existentiels. C'est clair que si par exemple un nouveau client frappe à la porte d'un des centres, il y a une volonté au niveau du groupe de travail « aide aux entreprises », c'est de dire qu'un autre partenaire pourrait

être potentiellement intéressé, même s'il n'a pas été contacté, je lui en parle pour essayer de voir comment et on fait une réponse commune. Pour les nouveaux clients, il doit y avoir une stratégie ou une réflexion EMRA, obligatoirement. Ça, c'est clair.

- **Est-ce que dans le type des activités des centres, il ne doit pas y avoir aussi une stratégie au sein d'EMRA ?**

Aujourd'hui, c'est un point faible. Aujourd'hui, ce qu'on n'a pas encore fait comme travail et par exemple IK4, ils ont fait ça, c'est que chaque centre a établi son plan stratégique et que quelqu'un ou un groupe de travail chez eux a analysé les plans stratégiques de tous les centres et ça a permis de construire le plan stratégique de l'association. Si le plan stratégique de l'association avait des petits soucis, cela devait absolument redescendre vers une modification du plan stratégique d'un des partenaires pour éviter des clashes. C'est pour moi indispensable. Aujourd'hui, ce n'est pas fait.

Pourquoi ce n'est pas fait ? Parce qu'EMRA, c'est un bébé. Il a 4 mois. Le groupe qu'on a vu a six ans. Ils ont mis un an ou deux avant de faire ça. Donc, on est dans les délais. Mais c'est clairement aujourd'hui une menace, c'est-à-dire que si on n'identifie pas ça clairement, un jour, on peut peut-être aller vers un problème.

Moi, j'en ai un concret. J'ai assisté au conseil d'administration de l'Inisma. Cambier a clairement dit à Alain Gilain qui était là, à un certain moment, de manière très intelligente, mais ça, ça reste purement entre nous, « La Région wallonne n'a pas accepté que nous fassions partie d'une guidance dans le domaine du traitement des sols pollués. Or, c'est un des points forts du centre. Nous regrettons que la Région wallonne n'a pas accepté que nous fassions partie de cette guidance, parce que nous sommes plutôt prestataire que centre de recherche, mais nous avons aussi des ingénieurs. » Moi, je me suis senti mal à l'aise. D'autant qu'un autre en a rajouté une couche après.

Il y a deux façons de réagir à ça. Soit, faire le mort, en se disant que ça va passer, mais tu sens bien que Cambier, il ne l'a jamais digéré. Pourtant, à l'époque, moi, j'avais été clair. Quand j'ai dit que les sols pollués, c'est un axe stratégique pour le centre, on va vers cette guidance. J'ai parlé avec Celabor. J'ai tout de suite dit qu'il ne faut peut-être pas y aller sans Inisma, ils ont une activité. Ce que j'ai fait avant, j'ai téléphoné à Villers. J'étais dans ce bureau-ci. C'était la première fois que l'on rentrait une recherche collective. Bodson disait « Moi, quand toutes les idées ont foisonné et qu'il n'y a plus qu'un, deux ou trois projets qu'on sait qu'on va écrire, je donne un petit coup de fil à Villers, coup de

sonde, pour voir si on est dans le bon. Après, comme cela, Jérôme, il écrit. » C'est ce qu'il me disait. On a donné ensemble ce coup de fil à Villers.

Dans ce bureau-ci, Villers a dit à Cambier : « Ne mets pas l'Inisma là dedans. L'Inisma, ce sont des prestataires. Or, ici on fait de la recherche et de l'innovation pour le secteur. Je ne vois pas ce qu'ils vont apporter. » Il dit cela Villers. Donc, Bodson le dit. Après, le lendemain, je vois Cambier dans une autre réunion. Je lui dis « Francis, je suis un peu embêté. Nous, c'est stratégique. On veut y aller. On a besoin du Celabor, parce qu'ils sont complémentaires, c'est sûr. On ne sait pas vous mettre dedans. » « Au moins mentionne nous comme associé ». C'est ce qu'on a fait.

- **Cela ne peut pas être une faiblesse ou une menace, le fait que plusieurs centres se positionnent dans le même domaine ?**

Non, ça, on va le faire ensemble. Il n'y a pas encore d'axe qui se dégage, mais c'est sûr qu'on le fera ensemble. On en discute chaque fois dans les comités exécutifs EMRA. On fait le point sur qui a eu des contacts et vers quoi. Comme ça va venir des intercommunales et qu'on connaît peut-être des intercommunales différentes, on fait le point sur qui a eu des évolutions, des échos, ... Donc, là, on le fera ensemble, clairement.

Si typiquement, on avait eu le plan stratégique du centre, il est écrit avec les sols pollués, si cela avait été dit, accepté par les autres centres, un truc comme ça, on dit « Dans le plan stratégique d'EMRA, on a quand même dit que c'est CTP qui prend le leadership des sols pollués et pas l'Inisma ». Aujourd'hui, je suis un peu mal à l'aise.

Cela reste une lutte d'influence entre les directeurs et moi, je ne me laisse pas faire. Mais je veux dire ça ne peut pas être une dépendance. Si je suis faible et que je m'efface, le CTP va y perdre et cela ne va pas. C'est un gros point à travailler.

Annexe 7

Analyse thématique

Statut	I.1 Cela dépend en fait. Tant que l'on reste EMRA sans avoir de structure juridique, on va continuer, au niveau européen, aux appels à projets à rentrer individuellement et à ne pas pouvoir offrir un service global. I.1 Par contre, si on crée une structure fille, à mon avis, on va avoir un problème, parce que l'Europe nous demande toujours d'être multipartenaires. Et là, si on crée cette structure fille et si c'est elle qui répond à l'appel d'offres européen par exemple, on est encore à la recherche de partenaires. Il faut voir aussi pour ces appels à projets européens si on a intérêt à rester individuel pour lequel la recherche de partenariat se fera automatiquement. C'est aussi la grosse difficulté, c'est jusqu'où on va dans la communication. Si on communique que Materia Nova, CTP, et Inisma ont fait EMRA, ils vont s'attendre à ce que ce soit EMRA qui réponde à l'appel d'offres, mais on perd l'aspect multipartenaires dans les projets. I.1 Si on est constitué en ASBL, ce sont des mots que j'ai entendus, à quoi va-t-elle servir ? Si elle sert à répondre à des appels d'offres Région wallonne ou européen, à mon avis, on a tout faux, parce qu'on perd la possibilité d'avoir des partenaires scientifiques qui sont déjà tout trouvés. C'est mon avis à moi. Ils parlent de créer une ASBL, mais je ne vois pas à quoi elle va servir. I.1 Quand je suis allée au salon CINAL (France), j'ai parlé d'EMRA à un gars de la Champagne Ardennes et il m'a dit « Mais c'est un modèle qui est super ». I.1 J'ai parlé des problèmes liés au financement de la Région wallonne pour lequel effectivement si on se constitue en ASBL et si c'est l'ASBL EMRA qui répond, on perd l'opportunité d'un multi partenariat vis-à-vis de la Région wallonne. I.A Quand on fait toujours disparaître des structures, les gens ont peur de mise au chômage et ce genre de choses. Finalement, on s'aperçoit, dans le cas de fusion avec Ghislenghien, qu'on n'a pas perdu en main d'œuvre. Les gens sont toujours là. Il y a eu des départs spontanés, des départs un peu poussés, mais grosso modo, il n'y a pas eu beaucoup de perte de personnel. Donc, il y a possibilité.
--------	--

	I.2 Je pense qu'avoir poussé Stéphane Neiryck dans une structure fille est un bon choix pour tout le monde. Trois, cela nous donne un peu de relax au niveau du fonctionnement. I.3 L'idée, c'est effectivement le pacte de stabilité. Sinon, ça va déraiper. Dès que juridiquement c'est implémentable, que ce soit un GIE, une ASBL, une société commerciale, on s'en fout. Peut-être que la société commerciale est la plus dangereuse, du point de vue de la responsabilité. Quoi que dans les conseils d'administration des ASBL, s'il y a vraiment des fautes de gestion, tu as aussi des problèmes. Ça, c'est évidemment le point de comment préparer le chemin pour qu'au moins, s'il y a une volonté de faire passer ou de faire évoluer le centre de gravité des centres de recherche, des centres fondateurs vers l'AF ou l'institut, qu'il n'y ait pas d'embûche, que ce soit possible. I.4 Dans un premier temps, pour apprendre à se connaître, je trouve que ce n'est pas forcément mauvais et même à terme, si on définit bien les règles de vie commune, cela peut fonctionner comme cela, parce que cela nous permet aussi de garder une certaine souplesse. Entre parenthèses, on a des conseils d'administration différents qui ont quand même des lignes stratégiques qui ne sont pas forcément pile parallèles les unes aux autres. Cela nous laisse une petite latitude aussi. On va tous dans la même direction, même si on ne suit pas exactement le même chemin. Je pense que ce n'est pas forcément mauvais. I.V A la limite, si on dit « C'est l'EMRA avec 300 chercheurs qui gère votre problématique », ça va. Si on dit que c'est Monsieur X du CTP, Madame Y de CERTECH et Monsieur Z de Materia Nova, c'est plutôt la manière de se présenter. Disons que l'on peut se présenter un peu mieux, en disant « EMRA, 300 chercheurs, centre de recherche intégré », mais alors on ne dit même plus qui fait quoi derrière et on ne dit pas l'EMRA, c'est le CTP plus Materia Nova plus ..., parce qu'à ce moment-là, c'est un agrégat de centres. Ce n'est pas vraiment un centre unique. I.6 Dans EMRA, vous avez encore de la place pour d'autres centres ? C'est prévu dans la charte. Toujours au niveau belge ? Oui. EMRA, c'est une association de centres de recherche agréés en Région wallonne. Cela ne peut être qu'un centre agréé. L'INS n'est pas agréé, mais l'INS devait nous rejoindre, puisque les deux autres entités montoises nous rejoignaient. Cela aurait été un problème pour Cambier que l'INS ne soit pas dans EMRA : problèmes avec les gens de lobbying, de communication. Mais il n'y a aucun intérêt. I.6 Mais il va falloir quand même à un certain moment donner un statut officiel, parce que la Région wallonne ne pourra pas donner de
--	---

	sous ou signer une convention de recherche avec une association de fait. I.6 . On leur a dit « Quels sont vos besoins ? ». « Pour signer des conventions ou donner des sous, il faut une structure officielle ». « OK ». Une structure officielle, cela peut être une SCRL, par exemple. Il y a encore d'autres types d'associations qui sont des statuts officiels, mais qui n'exigent pas un conseil d'administration, un PDG, ... En fait, on va répondre à leurs besoins en s'affranchissant de ce que nous, on ne veut pas, c'est des overhead, des super structures, des couches supplémentaires, des directeurs généraux du directeur général. On ne veut pas. I.6 Oui, si ce n'est qu'aujourd'hui, on a mandaté Accord Wallonie de faire appel à un fiscaliste et à un financier pour faire un travail de répertorier toutes les structures juridiques possibles en Région wallonne et de nous conseiller sur celle qui serait la mieux adaptée à EMRA. Il y a l'aspect assujéti à la TVA ou pas. Il y a l'aspect officiel. Il y a des tas de choses. I.6 Parce qu'EMRA, c'est un bébé. Il a 4 mois
FINANCE	I.1 Associés dans EMRA, ils sont de toute façon plus forts. S'ils sont en difficulté, je suis presque sûre que les autres membres d'EMRA ne les laisseront pas en difficulté. J'en suis presque sûre, ou alors je me trompe, mais on ne va pas laisser maintenant un centre avec lequel on a partagé couler. Ce serait dommage. I.2 On a tous une bonne trésorerie. En fait, je pense qu'une très grande force, c'est que nous avons imposé dans la charte EMRA, que les gens aient la structure financière qu'on voudrait que les pays européens aient. Nous, on l'a fait naturellement. J'appelle cela du « bon management ». Il y en a d'autres ? I.2 Dans ce cas-là, est-ce les autres membres aideraient le membre ou on l'évacuerait ? On l'évacuerait. Ce n'est pas la Grèce. La réponse est autre. Ou bien ensemble on lui donne une chance réelle, mais s'il ne la saisit pas, on l'évacue. C'est clair I.4 L'EMRA, si tu as quelques grosses entreprises diluées dans EMRA, le coup de semonce se fait moins sentir. On est des entités juridiques indépendantes. C'est sur le papier que cela se dilue pour le moment.

	I.3 On va dire le groupe CRIBC. Mais ça existe, c'est le socle. Materia Nova, quand tu regardes rien que les comptes, tu as déjà un problème. En termes d'objectifs, en termes de gestion, deuxième point. Si tu vois les comptes, les finances en termes de gestion, les objectifs, il y a quand même des disparités, des points importants I.3 À un moment donné, quel est l'avenir ? Si effectivement, ils ont déjà été sauvés une fois avec la fusion Natis de manière avec laquelle ils n'étaient plus financés à 100 %. S'il n'y avait pas eu ça, ils étaient morts tous les deux. C'est un truc qui a été fait. Ils ont échappé à toutes les menaces et à toutes les bombes qui normalement, sur lesquelles ils auraient dû sauter. Tu ne fais pas ça longtemps. Il faut la force de le faire. I.3 Comment gérer ça ? Avec des règles vraiment très précises. Là, je dirais des règles comptables, en tout cas financières, en disant attention, comme la zone Euro. I.3 Si on nous amène des centres quasi exsangues, on ne va pas se mettre avec eux. On ne va pas prendre la responsabilité. » Donc, il faut un pacte de stabilité. I.3 c'est un peu le calendrier que je me suis mis sur le dos, que pour septembre, tout l'aspect débroussaillage, aussi bien comptable que juridique, sera fait. Après, commence la phase d'assistance. On a prévu une phase d'assistance pour chaque AF, parce que chaque AF a ses propres angoisses, ce qui est bien normal. I.3 Mais là encore, quand tu vois l'ensemble des cartes des centres, là, je ne vais pas citer de noms, mais tu as des centres qui sont entièrement universitaires ; ou d'autres qui sont dépendants d'une entreprise ou de quatre entreprises pour ne pas revenir sur l'autre centre. Si on permet ce genre d'objectifs, effectivement ... I.3 Au niveau opportunités, tu as l'âme, l'objet et en fonction du marché. Il y a aussi, ça c'est le problème et c'est moins le cas dans EMRA, encore une fois, quand tu vois le nombre d'entreprises clientes, pour simplifier. Il y en a quand même un paquet dans l'ensemble, même si c'est pour une mesure. Le CERTECH, par exemple, c'est un essai, mais ça existe. Materia Nova, je crois que ça commence. En tout cas, ils ont quand même des contrats, même s'ils ne sont pas très rémunérateurs. C'est ça le problème quand tu travailles avec des grandes entreprises malheureusement comme AGC. Je crois qu'ils ne paient pas bien. C'est ça le problème de Materia Nova. I.3 Materia Nova approche le sujet comme les universitaires, c'est-à-dire qu'on va mettre un paquet de temps pour aborder le sujet parce
--	---

	qu'il doit être fait. Si AGC demande ça, ils te fournissent ça, parce que c'était intéressant. Donc, évidemment, ce n'est jamais très rentable. Je crois que Luc va peut-être pouvoir régler ça. Quoi qu'il y a quand même de sacrés personnages chez Materia Nova. I.3 Tu ne peux pas rester toujours à la marge de la non-rentabilité. A un moment donné, si tu dois apporter minimum 25 %, il faut faire du bénéfice. I.5 Il faudrait développer, entre guillemets, le fait que les centres de recherche sont des espèces d'entreprises privées et qu'ils sont aussi performants que les entreprises privées. I.4 Pour le moment, le seul moyen de pression, c'est le moyen financier. Tu te dis que si ce gars-là, il n'est pas content et qu'il s'en va, je perds autant de chiffre d'affaires. Ou c'est en termes d'image de marque. Là, quand il y a un couac dans un des membres, EMRA va en prendre pour son grade. Par contre, en termes financiers, quand un membre en prend dans les lattes, c'est lui qui prend, ce n'est pas tout EMRA. I.4 Dans les forces, si on a beaucoup de PME, c'est une force pour moi. I.4 Pour les grandes entreprises, c'est déjà un petit peu plus dur, même de négocier, même si elles ont un faible chiffre d'affaires avec nous. Par contre, là je prends l'exemple de Materia Nova. Si tu travailles de manière préférentielle avec des grandes entreprises, et que cela représente un gros pourcentage de ton chiffre d'affaires, le pouvoir de négociation avec ton client, s'il fait 30 ou 40 % de ton chiffre d'affaires, il est assez limité. Le jour où le client claque la porte, toi, tu coules. I.4 Quand tu déposes une licence et que tu as des partenariats long terme avec des entreprises, tu as du financement, du cash qui rentre chaque année pendant de longues périodes. Cela te stabilise aussi. I.4 il faut pouvoir se permettre le luxe de perdre un client sans couler. I.6 EMRA, en ayant une force de frappe plus importante, c'est-à-dire 280 personnes et 23 millions d'euros de chiffre d'affaires, on minimise le risque de la crise économique sectorielle. Typiquement, comme EMRA regroupe énormément de secteurs d'activités, énormément de métiers, on pérennise globalement l'activité d'EMRA. C'est surtout au niveau d'EMRA. Si demain il y a une crise mondiale dans la chimie, il y a des centres qui iront moins bien. D'autres continueront à fonctionner. Cela minimise le risque, parce qu'on est quand même dans des métiers de la recherche où des grosses crises comme on a traversées, mais qui peuvent encore venir, par rapport à l'Europe. Elle tient à un fil vu tout ce qui se passe en Grèce, en Espagne. Ca, c'est d'abord une chose, c'est la pérennité par la taille et surtout par la diversité des secteurs touchés et
--	---

	des métiers. I.6 La force, c'est aujourd'hui, c'est le premier point que je vous ai dit, c'est le fait qu'en touchant un secteur énorme, des secteurs diversifiés, on est plus à l'aise par rapport aux différentes crises qui peuvent survenir. Ça, c'est quand on voit la pérennité. Pour moi, ce sont les forces principales. I.6 Des menaces, c'est quoi ? C'est que, par exemple, un des partenaires financièrement ou stratégiquement se casserait la figure, cela affaiblirait l'association. I.6 Dans la charte, on s'engage à avoir une gestion saine. Si le centre est menacé par l'extérieur, il va impacter EMRA en interne. I.6 Je vais prendre l'exemple du CTP, l'après Convergence. On rate complètement le bus suivant, mais alors là, complètement. On n'a pas réagi suffisamment tôt. Donc, on perd 50 % de nos subsides. Donc, on doit virer des gens. A l'équilibre financier, on n'y est plus. On perd de l'argent. On devient une faiblesse pour EMRA. I.6 Non, dans la charte, il y a un des trucs, c'est que chacun reste financièrement indépendant, c'est-à-dire que s'il se porte bien, il garde pour lui ses sous. S'il se porte mal, il se démerde. Les autres l'aideront par solidarité. I.2 Dans les forces, j'ai oublié tout à l'heure le rapport 50 – 50 « privé – public ». I.4 Une autre faiblesse, pour moi, mais ça, c'est tous les centres de recherche en Wallonie. Tous les centres dépendent beaucoup des financements de la Région wallonne. C'est bien, mais imagine que maintenant on régionalise plein de choses et que la Région wallonne n'ait plus beaucoup de capitaux pour la recherche. Il y a des centres qui vont se retrouver mal. Il faut augmenter fortement la part bilatérale. Pour moi, l'idéal, c'est à la limite d'être quasi autonome. Avec des contrats, des brevets, des contrats bilatéraux et qu'à la limite l'on puisse dire « OK, on travaille pour la Région wallonne, pour les entreprises wallonnes », mais que l'on ne se soit pas s'il y a deux projets qui ne tombent pas, tu te retrouves avec des gens sur les bras parce que tu ne sais pas sur quoi les mettre.
OVERLAPPING	I.1 Voilà, c'est la menace en interne. Je pense que c'est ce qui risque, à un moment, de faire exploser le système. Peut-être que vous avez eu la même chose avec le CTP Inisma, il y a des overlaps. À nous de les jouer intelligemment. I.1 Pour moi, c'est une faiblesse sur laquelle il faut travailler, pour ne pas que le système explose. Lorsque je dis le Certech et Materia

	Nova, il y en a peut-être encore d'autres. Par exemple, Inisma et Materia Nova, on fait tous les deux des tests de vieillissement. On a tous les deux des chambres de vieillissement. Qu'est-ce qu'on en fait ? A un moment, est-ce qu'on ne doit pas faire basculer tout un secteur d'activité dans un centre ? Il faut vraiment identifier les secteurs qui pourraient faire que le système craque. C'est vraiment l'identification de ces trucs-là. Une fois qu'on les a identifiés, il y a moyen de trouver des solutions intelligentes. I.4 Au niveau des faiblesses, j'avais justement noté ce que tu me citais. Effectivement, on a des complémentarités. De temps en temps, on a des légers overlapping. Ce n'est pas qu'on est concurrent sur tout ou sur une grosse partie de notre business, mais cela va arriver régulièrement qu'on ait des petits overlapping parce qu'on sait faire ça mais que vous savez le faire aussi. On aimerait bien travailler là-dedans, mais vous aimeriez bien travailler aussi. I.4 Je ne dirais pas que c'est une faiblesse très handicapante pour le moment, mais il faut y prêter attention pour ne pas que cela le devienne. C'est clair qu'avec tout ce qu'on a, on pourrait se dire « Tiens, pourquoi nous on ne ferait pas ça ? » On sera plusieurs à savoir le faire. On a des équipements de caractérisation en chimie. On pourrait se dire « Pourquoi on ne ferait pas les analyses que le CTP fait chez ses clients » ? Vous pourriez faire la même chose. A un moment, il faut bien pouvoir se structurer aussi, en se disant qu'on va travailler de telle ou telle manière. C'est plus une question de bien s'organiser dès le début, d'avoir des règles assez claires. Dans certains cas, cela va coïncider. De temps en temps, cela coïncera certainement. Il faut pouvoir se mettre d'accord, corriger cela pour que cela n'arrive plus. C'est une menace si on ne règle pas le truc. Sinon, pour le moment, cela n'a pas apporté de préjudice à l'un ou l'autre.
Général	I.4 Ces groupes de travail sont fort important. I.4 Il faut travailler au maximum sur développer des synergies entre les centres. Pour moi, cela ne se fait pas sur le papier. Cela ne se fait que de manière interpersonnelle en créant des relations de confiance entre les gens. Nous, on se voit régulièrement. On a déjà l'habitude, d'une certaine manière, de travailler ensemble. Ces petites réunions, GT entreprises, cela sert à échanger des informations, mais cela sert aussi à bien connaître les autres. I.4 Pour moi, je pense que ce sont les cadres d'EMRA qui vont faire EMRA. Ce n'est même pas les directeurs des sites. Cela ne marchera que si les cadres veulent que cela marche.

	I.4 que des petites équipes autonomes de personnes dans les différents centres qui apprennent à se connaître chacun dans son domaine d'activités, ou la recherche ou la guidance. Je pense que c'est comme cela que cela va se développer. I.4 C'est mon ressenti. Cela ne marchera que si les cadres d'EMRA ont l'habitude de travailler régulièrement ensemble et qu'on ait, au fur et à mesure du temps, eu l'occasion de se renvoyer une ou deux fois l'ascenseur chacun et de se dire que moi, je t'ai filé cela et toi, tu m'as filé cela. Les gens après se convainquent que c'est vraiment profitable. Si je n'avais pas été avec eux, je n'aurais pas eu l'affaire. C'est vraiment comme cela qu'il faut le voir. Pour moi, c'est le point principal. I.5 Pour ce que j'en sais, je pense qu'il y a des centres du genre CTP, Inisma qui collaborent déjà bien entre eux, peut-être pas tous de la même façon. Je n'en sais trop rien, mais enfin, je suppose que dans les 4 ou 5 centres, il y en a peut-être quelques-uns qui ont moins l'habitude ou moins envie de ça. I.4 C'est aussi pour ça qu'il y a des groupes de travail qui se mettent en place, notamment les groupes de travail entreprises. I.V Oui, il faudrait qu'il y ait une personne qui représente EMRA. Maintenant, on peut aussi faire cela de manière collégiale et dire qu'il y en a 3, ou 4 ou 5 et que ce sont chacun des directeurs d'EMRA. C'est possible aussi. En général, il faut qu'il y ait une personne qui soit associée à la structure, en tout cas vis-à-vis de l'extérieur, le directeur, c'est X, même si les décisions sont prises de manière collégiale. I.5 Moi, ce que je ferais, c'est, un, intégrer plus la structure, dire que l'on va transformer tous ces centres en un seul centre qui s'appelle EMRA, et qui comprend 300 chercheurs avec des bâtiments à des endroits différents, mais c'est une seule administration, une seule logistique, un seul service achat, un seul service commercial, un seul service lobbying. I.4 c'est une force parce qu'on va plus pousser tous ensemble, parce qu'on a tous à y gagner. Ce n'est pas qu'à un moment on va gagner au détriment d'un autre membre d'EMRA. I.1 De ce que je vois chez EMRA, je crois qu'on n'a que des gens intelligents autour de la table et qui pourraient bien s'entendre, pour autant que les problèmes soient bien posés et que les solutions soient adaptées. I.1 Pour moi, c'est la mission d'EMRA, avec comme objectif, non pas de fusionner, mais de créer une espèce de cohésion entre centres, telle qu'on puisse se présenter de façon commune à EMRA vis-à-vis de l'international. I.4 Comme autre force, je ne sais pas si on peut le dire comme cela texto, c'est la proximité géographique, même si au niveau wallon,
--	--

	cela ne va peut-être pas bien être perçu. On n'est pas loin les uns des autres. Moi, je veux aller au CTP, je ne me pose même pas la question de savoir quand je vais y aller. Si j'ai un trou d'1 h 30, je peux même y aller. Idem pour le CERTECH. Idem pour Materia Nova. Quelque part, cela peut faciliter grandement les choses. On ne bloque pas forcément une journée pour une réunion. I.5 Il faudrait essayer d'avoir une espèce de schéma directeur de tout ce que l'EMRA offre, mais de manière intégrée. Ne pas simplement dire le CTP fait ceci, ceci, ceci ; le centre Inisma, ceci, ceci, ceci. Il faut vraiment dire que l'EMRA fait toute une chaîne qui a une logique, qui a une continuité et qui peut répondre à une grande variété de projets, et être sûr que là-dedans, il n'y en a pas un qui soit, entre guillemets, mauvais dans un domaine précis et que l'on sera obligé de prendre parce qu'il fait partie de l'EMRA, parce que cela va déformer tout le reste. I.4 Parce qu'EMRA, c'est une entité à partir du moment où tu as un seul son de cloche. Si tu commences à avoir 3 sons de cloche, cela fait désordre ... I.4 Ce que je retiens, c'est qu'« association forte », cela veut dire qu'on est indépendant, mais on décide de bosser ensemble pour avoir des opportunités communes de développement. I.1 parce que nous, on a déjà connu une fusion. On connaît les implications. Moi, je n'ai pas envie d'en subir une deuxième, parce que là, en plus, on la subirait. Avec en plus des centres qui, quand on commence à se connaître, fonctionnent complètement différemment. Je ne vois pas sur quel modèle on pourrait se baser. Il n'y en a pas un à qui on peut dire « tu n'as pas juste » et un autre « tu as tort ». Quel modèle choisir ? Je n'en sais rien, parce que chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients. I.2 j'ai mis créativité, peut-être « entrer en conflit avec organisation », sachant que nous avons plusieurs successeurs et plusieurs organisations. I.3 Quand on voit la gestion de centres polarisés universitaires, ils font la même chose que l'unif, c'est-à-dire qu'on ne gère pas à long terme aussi bien les ressources humaines que financières et je ne parle pas du reste. On va essayer d'exploiter au maximum les subventions, sans se poser la question de savoir si dans 3 mois, tu ne vas pas devoir licencier. I.3 Si tu prends l'EMRA, c'est quand même plutôt grâce au consortium Francis Cambier maintenant, et l'évolution vers la fonction du CERTECH et du CTP. En disant, c'est vrai que l'UCL est encore présente, et tu sens qu'elle est encore bien présente. Ce n'est pas nécessairement négatif.
--	--

	I.3 On redescend, je dirais plutôt dans les faiblesses. Tu as cette intégration, le plan d'intégration, le chemin d'intégration. Pour moi, dans EMRA, il est discuté parce que les gens sont dans les CA. Quelle est la volonté à un moment donné de céder du pouvoir en définitive ? Dans le cas de Francis, comme tu dis. Francis, il dit « Tu sais, moi j'ai 62 ans. Dans 3 ans, je suis parti ». Dans 3 ans, ils peuvent déjà se partager sa dépouille. Oui, c'est vrai. Michel Bodson est parti. C'est un jeune. Stéphane est arrivé. C'est un jeune. Tu as des gens indécorables. Tu peux te dire que peut-être que si tu vas dans la direction d'un centre, ce n'est pas pour rien. Je ne dis pas que tu as plein de muscles en train de charger. Je suis en train de dire la vérité. Je suppose que vous l'avez bien étudiée de l'intérieur. I.5 Les faiblesses associées, c'est le fait qu'il faut absolument que tous les centres fonctionnent de la même manière, travaillent à la même vitesse et avec la même énergie. Si dans le groupe, il y en a un qui à un moment est beaucoup plus bureaucratique que les autres ou beaucoup moins dynamique, cela risque de créer des soucis. Je pense que ce qu'il faudrait faire, c'est créer une véritable dynamique. C'est avoir une espèce de cellule qui arrive à convaincre le personnel de chaque centre individuellement de collaborer à l'effort commun. I.5 C'est en difficulté économique, mais c'est aussi le dynamisme, la capacité de répondre, l'énergie. C'est le fait que si demain EMRA gagne un projet et qu'un des 5 centres met le double du temps nécessaire pour faire les analyses, il plombe l'ensemble du projet et la réputation de toute l'EMRA. Donc, ce n'est pas uniquement la situation financière des centres. C'est vraiment la motivation des gens qui sont partie prenante à faire en sorte que les projets EMRA réussissent bien. I.4 Au niveau du top management de ces institutions-là, les gens, ils se connaissent déjà aussi. Ils se sont déjà pratiqués. Quelque part, cela aide aussi. I.4 CERTECH, Henry May, Francis Cambier se connaissent. Cela facilite aussi, parce qu'il y a déjà pu avoir des discussions franches I.V Le danger, c'est que chaque centre essaie de tirer un peu la couverture à lui. Si le CTP continue à se voir comme le CTP, il défendra toujours le CTP, et parfois au détriment d'autres. Si c'est une seule identité juridique, il faut voir si c'est possible, il n'y a plus aucun intérêt à ce que chacun tire la couverture à lui. Ce serait une intégration beaucoup plus globale, mais cela prend évidemment 5 ans, 10 ans, un certain temps. Et en même temps, refaire une fois le tour de tous les collaborateurs pour éradiquer tous ceux qui n'ont pas le dynamisme nécessaire à faire fonctionner convenablement le système, ce qui est aussi un problème, ce qui est compliqué. Et alors voir comment est-ce que l'on peut attirer des gens de valeur dans EMRA,
--	--

	parce qu'il y a toujours le problème que l'on a du mal à trouver des chercheurs qualifiés, compétents et de coût raisonnable. I.V Dire que le CTP, 40 personnes, recherche un chercheur, cela vaut un certain prix. Dire si c'est l'EMRA, 300 personnes, qui souhaite s'adjoindre les services d'un collaborateur de haut niveau et met un peu plus de sous, cela peut être intéressant. Maintenant, il faudrait voir si l'on gagne des sous en intégrant tout le monde, en ayant une administration intégrée pour les 5 centres, et avec l'argent que l'on gagne, payer plus cher un peu les gens. I.6 Si typiquement, on avait eu le plan stratégique du centre, il est écrit avec les sols pollués, si cela avait été dit, accepté par les autres centres, un truc comme ça, on dit « Dans le plan stratégique d'EMRA, on a quand même dit que c'est CTP qui prend le leadership des sols pollués et pas l'Inisma ». Aujourd'hui, je suis un peu mal à l'aise. Cela reste une lutte d'influence entre les directeurs et moi, je ne me laisse pas faire. Mais je veux dire ça ne peut pas être une dépendance. Si je suis faible et que je m'efface, le CTP va y perdre et cela ne va pas. C'est un gros point à travailler. I.5 S'il y a une petite cellule commerciale, c'est peut-être une idée, mais il y aurait une petite cellule achat pour mieux négocier avec les fournisseurs, mais il y aurait aussi une petite cellule commerciale : on paie un type pour aller vendre EMRA partout I.5 On peut créer des cellules communes, à condition que le produit soit homogène à vendre. Si c'est un gars qui vend 500 différences, cela n'ira pas. Il faut vraiment un gars qui vend un centre, qui a une approche intégrée.
ACHAT	I.1 Non, il n'y a aucun fournisseur qui nous tient. Non. On n'est pas sur des matériaux rares. On n'est pas lié à un seul fournisseur, si tu parles de la production. D'ailleurs, ils essaient de diversifier un maximum leurs fournisseurs. I.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs est encore plus faible, sauf qu'il y en a un qui est astronomiquement fort, c'est la contrainte « marché public ». I.4 Avec les fournisseurs, pour moi, c'est limité. Je ne vois pas à notre échelle l'un ou l'autre fournisseur qui nous empêche de tourner en rond. On n'a pas de monopole. Si on avait un monopole, on serait embêté. I.4 Si nous, on a un fournisseur qui nous fournit à tel prix et si vous avez le même qui vous fournit plus cher, tôt ou tard, cela va s'aligner sur le bas. C'est cela qui va se passer. I.4 On va s'échanger des blacklists aussi peut-être, en disant que ce fournisseur-là n'est pas fiable. Il ne faut pas le prendre, parce qu'il

	nous a laissé en rade sur tel truc ou tel truc ou qu'il n'est pas solvable ou ... I.V Le pouvoir de négociation des fournisseurs, à la limite, si à un moment, on regroupe et que l'on fait une petite cellule achats ou quelque chose comme cela au niveau d'EMRA avec un acheteur spécialisé, cela donnera peut-être des moyens d'avoir des choses moins chères. Cela peut être intéressant. Maintenant, voir comment les fournisseurs se comportent avec un centre de recherche : est-ce qu'ils considèrent que pour le centre de recherche, l'argent n'a pas d'importance, ou est-ce que le centre de recherche est perçu comme extrêmement radin ? Ca, je ne sais pas. I.V Et vous êtes soumis au marché public. I.6 Sur les fournisseurs, c'est un des buts. C'est de créer une force d'achat. Quand on s'adresse à ses fournisseurs, cela veut dire qu'on est dans un processus d'achat que ce soit dans l'achat de matières, ou de prestations ou de n'importe quoi. Au plus on peut fédérer, au plus on a un poids au niveau des achats, plus on peut négocier. I.6 Quand tu as un fournisseur unique, tu ne vas pas dire « Maintenant je suis dans EMRA, c'est fini ». Il va dire « Moi, je m'en fous de vous et je m'en fous d'EMRA d'ailleurs ». Ca reste. A côté de cela, il y a des synergies pour grouper les achats.
RECHERCHE	I.1 N'empêche que la collaboration, on a fait des réunions scientifiques avec eux. Tant qu'on parle d'aspects de projets publics, on peut en parler, mais dès que l'on parle de projets privés, le Certech sort. I.1 Ce ne sera pas un réflexe pour les gens. Par contre, nous, on s'organise en interne. On a une structure assez hiérarchisée quand n d'unités. Ces coordinateurs savent très bien qu'on collabore avec le Certech et que l'on doit collaborer I.4 Je ne sais pas s'il faut beaucoup de personnes, mais peut-être que ce ne serait pas con d'avoir un gars spécialisé là-dedans, quelqu'un qui puisse rapidement renseigner sur la manière de protéger en disant « On peut faire comme ceci ou comme cela », ou même consulter parfois des brevets pour voir si on est en concurrence ou pas. Je pense que pour le moment, il n'y a pas de juriste dans EMRA qui s'occupe de cela. Et quelque part, là, il y a de la valeur.
CLIENTS	I.4 Il y a peut-être des gens qui vont être tentés d'essayer d'élargir leurs plates bandes, pour ratisser plus large. Je ne pense pas que ce soit une bonne option, car il n'y a personne qui est spécialiste en tout. Nous, notre business, c'est la céramique. On doit vendre de l'expertise sur la céramique. On ne va pas commencer à faire du métal. On ne doit pas le faire. On n'est pas compétent

	pour faire cela comme ça. I.1 Je pense que la principale menace pour Materia Nova, c'est le Certech. Si on n'arrive pas à se positionner par rapport au Certech, on risque d'avoir des soucis à terme, de continuer à se marcher sur les pieds. Pour moi, c'est une menace fondamentale interne, à notre mode de fonctionnement. I.6 Il travaille sur quels sont les clients qui sont communs. On les identifie. Un, s'il y a une raison d'être que ça continue à travailler l'un et l'autre pour ce même client, on le fait pour qu'il n'y ait pas de perte financière pour un centre. Ça, c'est des centres vers le client. Clairement, si le client vient, et ça arrive, avec la même demande aux deux centres, les centres vont communiquer, pour ne pas se mettre en concurrence. I.1 Jusqu'à présent, Certech et nous, on était concurrent. On se positionnait comme cela, sur des domaines, en particulier, comme les polymères. Si à un moment, on n'arrive pas à trouver un terrain d'entente avec eux. Je pense que c'est en bonne voie. Cela, c'est une menace au sein même du fonctionnement d'EMRA, c'est qu'on n'arrive pas chacun à trouver sa place. I.1 on ne fait pas la même chose, même si on a un client identique. Je pense qu'on ne fait pas la même chose pour un seul client. Notre offre n'est pas identique d'un centre à un autre. Il y en a qui font de la recherche. Il y en a qui font des prestations. I.3 Je dirais, pour aborder ce problème, que tu as besoin de quelqu'un qui rassemble l'information mais le service ou l'unité qui travaille avec une entreprise, c'est elle qui doit développer cette information. I.4 I.4 En plus de cela, au niveau de la complémentarité, il y a des endroits où on a besoin des deux expertises pour faire des choses comme des composites par exemple. On n'a pas tout à fait toute l'expertise pour le faire. Le CERTECH, pas forcément non plus. En se mettant à deux, on peut faire un composite, par exemple, céramique – polymère. Cela peut être intéressant. I.1 On fait des groupes de travail et on peut enfin échanger sur les bonnes pratiques entre centres, et surtout on ne se fait plus concurrence et on s'entend. I.1 N'empêche que la collaboration, on a fait des réunions scientifiques avec eux. Tant qu'on parle d'aspects de projets publics, on peut en parler, mais dès que l'on parle de projets privés, le Certech sort. I.1 Là, nous-mêmes, par exemple, on va s'associer avec le Certech pour donner des formations aux centres de compétence. I.1 A mon avis, il faudrait qu'on arrive à échanger nos expériences pour cela, en particulier avec les clients. Si on arrive à faire un
--	--

	échange d'expériences, de choses biens avec des clients et qu'on arrive à inverser nos modèles de fonctionnement vis-à-vis de certains clients, comme Total pour ne pas trop le citer, là on arrivera effectivement à être plus puissants. Je ne pense pas que ce soit la taille, parce que par rapport à un grand groupe comme cela, non. Moi, je le vois comme cela, car nous, on a expérimenté Total et cela n'a pas forcément réussi. Il y en a peut-être un autre qui a eu la chance de bien réussir avec Total. I.1 On ne doit plus se faire concurrence et on doit apprendre à se connaître pour avoir une offre globalisée et si possible, pour rayonner un maximum à l'international I.4 On doit cultiver l'expertise scientifique et technique. On doit aller vers les entreprises, beaucoup. On doit collaborer entre nous. I.5 Je pense que le CERTECH est peut-être un peu plus périphérique. Il est dans des problématiques peut-être un peu différentes des autres, d'après ce que j'en sais. Il s'occupe beaucoup d'air par exemple, ce qui n'est pas le cas des autres qui sont plus orientés « matières solides ». Materia Nova, je ne connais pas bien. Il faudrait voir un peu comment ces centres sont perçus et de quoi ils ont vécu jusqu'à maintenant. C'est aussi peut-être une menace en général, c'est que certains centres ou l'ensemble se considèrent comme une administration. I.6 Ça, c'est justement l'historique. C'est les clients existentiels. C'est clair que si par exemple un nouveau client frappe à la porte d'un des centres, il y a une volonté au niveau du groupe de travail « aide aux entreprises », c'est de dire qu'un autre partenaire pourrait être potentiellement intéressé, même s'il n'a pas été contacté, je lui en parle pour essayer de voir comment et on fait une réponse commune. Pour les nouveaux clients, il doit y avoir une stratégie ou une réflexion EMRA, obligatoirement. Ça, c'est clair. I.4 C'est aussi pour ça qu'il y a des groupes de travail qui se mettent en place, notamment les groupes de travail entreprises. C'est aussi pour que l'on voie ces frontières-là, quand il y a des overlappings, comment on se répartit un peu le boulot. S'il faut choisir qui fait quoi, on devra se mettre d'accord. Moi, je te lâche ça, mais est-ce que je pourrai avoir ça ?
ADMINISTRATION	I.3 Il manque peut-être ce genre de profil dans les centres de recherche. Maintenant, est-ce que ces gens-là, qui sont des gens de valeur,

	est-ce que les centres de recherche ont les moyens de les attirer ? .V. Aujourd’hui, est-ce que tu as l’impression que les gens hors EMRA parlent d’EMRA ou parlent encore CTP, CERTECH ? Non, non, tout le monde parle encore CTP, CERTECH. I.V Et les personnes qui travaillent au CTP, CERTECH, ils parlent encore CTP, CERTECH ou EMRA ? Oui, je pense qu’effectivement ils parlent encore CTP, CERTECH, ce qui est logique. Ils sont là depuis des années parfois. Pour eux, leur employeur, c’est le CTP, ce n’est pas l’EMRA. I.3 On va faire comme à l’unif. On va dire : « J’ai une place pour 3 mois. Je vais bien trouver un petit gars qui vient de sortir et qui cherche un boulot. Je vais te prendre pendant 3 mois et peut-être que tu seras prolongé ». Avec ça, tu ne crées rien. Tu ne crées pas d’esprit d’équipe. Tu ne crées pas de structure permanente. I.3 Il serait normal d’ailleurs, que si ça marche bien, fatalement, les compétences des gens augmentant, l’efficacité des personnes, que tu les paies mieux. I.3 Encore une fois, cela fait la différence entre l’unif et les centres de recherche. C’est plus facile, les subsides, je suis entièrement d’accord. C’est le réflexe de facilité. Mais, moi, je préfère rester à 15 ou à 20, je suis pas mal compris par les universités, construire une équipe, dans un domaine où je peux garantir aussi bien aux gens qui travaillent qu’il y a une certaine indépendance. Cela dépend de ce qu’on fait. Il y a bien sûr l’intérêt de la dose de subside, mais pour moi, c’est en fonction du plus que tu peux amener aux entreprises. Si tu n’as pas ce modèle-là, tu vas générer de la crainte. Pour finir, tes salaires vont rester au niveau des subsides que tu peux avoir. C’est une chose. Ça va commencer à jouer un rôle. Tu dois évidemment être équilibré. Tu ne peux pas dire que tu fais une grille salariale pour les parties subsidiées et pour les autres. I.5 Maintenant, parfois, il faut pouvoir dire que l’on se sépare de x ou y parce que c’est un fonctionnaire. Je pense que le problème parfois, peut-être qu’avant c’était plus comme cela, il y a certains chercheurs qui sont des fonctionnaires. Parfois, même si ce sont de brillants chercheurs, il faut savoir dire qu’il y a une manière de travailler qui ne va pas avec le fait que le centre doit avoir sa rentabilité et n’est pas subventionné à 100 % par l’Etat. A contrario, il ne faut pas non plus que les centres cherchent uniquement le profit. I.V Il faut vraiment que les collaborateurs soient tous des gens qui soient vraiment dynamiques.
--	---

	I.V Oui et après, essayer de trouver des chercheurs ailleurs qu'en Belgique. On se rend compte maintenant qu'il faut déjà aller plus vers la France. Maintenant peut-être qu'un jour, il faudra aller chercher des chercheurs en Inde, parce que là, on trouve encore des gens qui veulent bien travailler, alors que chez nous, cela devient de plus en plus rare. Il n'y en a pas et ceux qu'il y a ne sont pas tous bons. I.V il faut savoir l'utiliser pour aller chercher les bons chercheurs dans différents pays, là où ils se trouvent, essayer d'avoir un vivier I.2 Pour les forces, c'est vraiment assez personnel. J'ai mis en tête le dynamisme d'une structure jeune et ambitieuse. I.2 Une structure jeune est inexpérimentée. I.6 Quelles sont les autres forces d'EMRA ? Au niveau personnel, pour moi, cela n'a aucun apport, si ce n'est les ennuis. Parce que si on discute ressources humaines, fédérer les ressources humaines, cela ne peut se faire que par le haut. Donc, pour certains centres comme le CTP, ce sera d'une complexité. Quand bien même on se met au niveau d'EMRA, ce n'est pas un chantier facile. Cela peut induire des dégâts collatéraux : des représentations syndicales permanentes, On touche à un autre domaine que la stratégie de développement du centre, mais c'est important. I.6 Envoyer des gens à l'étranger pour se former, revenir dans le groupe, ... ce sont des choses qui peuvent se faire plus facilement, quand on est une plus grande structure. I.6 Faire évoluer des gens d'un partenaire à l'autre. Quelqu'un qui a envie d'évoluer et qui se sent coincé dans un centre, on pourrait lui dire « Ecoute, on pourrait te proposer une évolution dans EMRA ». I.6 Ce ne sont pas les gens qui vont choisir à la carte où ils veulent travailler. Ce sont les décideurs des centres qui vont dire « Cet élément-là, il veut quitter le centre. C'est un élément de valeur. On peut éventuellement lui faire une contre-proposition dans l'organisation pour qu'il y reste ». Mais c'est parce que Monsieur Tartempion est un élément de valeur. Quelqu'un qui va dire « Moi, je préfère être technicien chez Materia Nova parce qu'ils gagnent plus ». J'ai envie de dire « Ecoute, tu sais quoi ? Tu vas partir ailleurs que dans EMRA ». C'est dans ce sens-là. I.6 Cela peut être une faiblesse, parce qu'on dit aux gens « Vous devez collaborer, travailler ensemble ». Donc, ces points-là resteront des
--	--

	points où il y aura divergence, inévitablement. Ce ne sera pas un frein, mais cela peut être une menace dans l’aspect « sentiment d’appartenance à EMRA » pour le personnel. I.6 On parlait tout à l’heure du fait qu’il y a des disparités peut-être au niveau des salaires au sein d’EMRA, est-ce que le fait que dans les entreprises privées, les salaires sont peut-être plus intéressants, cela peut constituer une faiblesse pour EMRA, en mettant cela dans un contexte de mondialisation ? Il y a de moins en moins de profils scientifiques. C’est clair. C’est déjà une faiblesse pour les centres, au niveau local. Ce sera encore une plus grande faiblesse pour EMRA, au niveau international, dans le sens où si EMRA se donne de la visibilité et amène ses ingénieurs et ses chercheurs à un niveau international, tu as un risque grand de te faire débaucher tes bons ingénieurs par des groupes internationaux. I.6 On pourrait le faire pour des profils ou bien quand on détecte une personne qui a besoin de rentrer dans une structure. On pourrait, sans lui promettre, mais lui montrer qu’elle met un pied dans une structure qui est plus grande. Aujourd’hui, on n’est pas encore prêt à ça dans EMRA. I.2 on a une structure de coût relativement basse. Quand on peut se battre sur le marché avec 50 000 euros de coût personnel par an, je trouve que c’est une force, notamment par rapport aux pays du Nord. I.3 C’est que c’est un métier. Tu dois évidemment avoir une bonne formation au départ. Tu dois avoir de l’expérience. Ce n’est pas avec des gens dont le turnover est important ... C’est impossible, tu n’auras jamais le niveau de financement que tu auras chez les privés.
QUALIFICATION	I.3 C’est que c’est un métier. Tu dois évidemment avoir une bonne formation au départ. Tu dois avoir de l’expérience. Ce n’est pas avec des gens dont le turnover est important ... C’est impossible, tu n’auras jamais le niveau de financement que tu auras chez les privés. I.5 Les forces d’EMRA, c’est le fait d’avoir une équipe pluridisciplinaire, d’intégrer un certain nombre de choses qui donnent une masse critique mais un accès peut-être un peu plus facile à des problématiques complexes.
CULTURE	I.1 parce que nous, on a déjà connu une fusion. On connaît les implications. Moi, je n’ai pas envie d’en subir une deuxième, parce que là, en plus, on la subirait. I.1 Je vais donner une valeur. C’est la multiculturalité. Pour moi, on est multiculturel dans EMRA. C’est une valeur et il faut la garder. Il faut la cultiver. On est pluridisciplinaire. Je ne sais pas si c’est une richesse ou une valeur. Il faut continuer à le cultiver aussi.

	I.4 Nous, on est très scientifiques. Vous, vous êtes peut-être plus industriels. I.5 Si dans le groupe, il y en a un qui à un moment est beaucoup plus bureaucratique que les autres ou beaucoup moins dynamique, cela risque de créer des soucis. Je pense que ce qu'il faudrait faire, c'est créer une véritable dynamique. C'est avoir une espèce de cellule qui arrive à convaincre le personnel de chaque centre individuellement de collaborer à l'effort commun. I.3 Si ce moteur n'est pas suffisamment puissant en amont, on peut aussi voir quel est l'avenir des centres à titre individuel. Le plus clair, c'est les centres de type universitaire. Je ne connais pas Materia Nova. Luc est un type que je trouve extraordinaire et qui, je crois, commence un peu à rebooster Materia Nova. Je connais des profs qui travaillent à Materia Nova. La perception que j'ai, c'est des labos universitaires. I.6 En quelque sorte, il n'y a pas à développer de culture d'entreprise ni de sentiment d'appartenance du personnel des centres envers EMRA ? Moins. Ce n'est pas une nécessité. Quand vous fusionnez avec deux centres, c'est une nécessité absolue pour fonctionner. Regardez Materia Nova, ils ont un problème avec ça, parce qu'ils n'ont pas réussi. LANGER, quand il est arrivé, il était trop tard. Ca, c'est mon sentiment. Ici, on n'a pas cette nécessité de devoir développer la culture d'entreprise d'EMRA. Au plus on fait rentrer ça dans les têtes, au plus on se mettra de l'huile dans les rouages d'EMRA, mais c'est tout. Cela peut être un plus, mais ce ne sera pas préjudiciable. I.6 La culture d'entreprise EMRA n'a pas lieu d'être en tant que telle, parce que ce n'est pas une fusion des centres, mais une des forces d'EMRA, cela va être les synergies en interne et tout ce que l'on peut faire de gagnant-gagnant en interne, entre partenaires. Pour que cela soit efficace, il faut qu'il y ait un minimum de culture d'entreprise, dans le sens où les groupes de travail que l'on fait. Vous êtes tous les deux dans un groupe de travail. Mettez-vous dans un groupe de travail où les gens qui sont autour de la table n'en auraient absolument rien à foutre d'EMRA. Vous n'avanceriez pas du tout. Quand vous auriez fait connaissance parce que cela vous intéresse personnellement et pour votre centre, voir un peu ce que l'autre fait, vous auriez essayé. En développant quand même un minimum de culture d'entreprise, cela va accélérer et attiser les projets ou les idées dans les groupes de travail. Ça, c'est nécessaire. Il faut une partie de culture d'entreprise. Et ça, on le fait. On essaie. C'est pour cela que l'on fait des événements, que l'on se dit que c'est une bonne idée. Il faut malgré tout que les gens apprennent à se connaître, ne fût-ce que pour cela. C'est vrai que cela ne concerne pas les 280 collaborateurs. Ça en concerne peut-être 50 qui sont dans des responsabilités liées à ces groupes de travail.
--	---

	I.6 C'est toute la difficulté de faire du team-building pour 50 personnes. Cela serait bien pour faire progresser et qu'in fine, chaque centre y gagne. En plus, cela coûte moins cher pour 50 personnes. De toute façon, il ne faut pas être utopique. Vous n'aurez jamais les 300 personnes qui vont adhérer au projet EMRA, parce qu'il y a des gens qui vont dire « Je n'en ai rien à foutre de ce truc-là. Quand bien même je sais ce que c'est, je m'en fous. » Il y en a certainement 100 qui sont comme cela. C'est clair que plus on descend dans la structure, plus la concentration augmente. C'est évident. On a ce problème-là à la taille du CTP. On l'aura à la taille d'EMRA. Comment fait-on ? C'est pour cela qu'au CTP, j'ai créé un comité de direction. C'est utopique de parler avec les 50 personnes, en se disant qu'on parle à l'unisson. Il faut faire progresser les gens par groupe. Je suis persuadé de cela. C'est le même débat au niveau d'EMRA, le même combat.
COMMUNICATION INTERNE	I.1 Je n'ai même pas lu la charte. Je pense que la charte, c'est juste une charte de bonne pratique entre nous. Je me suis dit que de toute façon la lise. Je ne vais pas comprendre la moitié de ce qui est écrit dessus. Je la considère comme cela, notre charte. Pour moi, c'est une bonne pratique déjà, ça me suffit à bien comprendre le cadre d'EMRA finalement. Je n'ai pas besoin de la lire plus que cela. On est associé, on n'a pas un truc qui trouve que c'est super. I.5 C'est plutôt au niveau des chercheurs que je connais. Il y en a qui sont des fonctionnaires et d'autres qui sont, entre guillemets, des chercheurs, peut-être certains plus que d'autres, mais en général, il y a parfois des gens qui considèrent qu'ils sont des fonctionnaires, qui font de leur métier on leur donne un truc sur lequel travailler et ils travaillent dessus. Finalement, ils se fichent pas mal du temps que cela va prendre ou de ce que l'entreprise je pense que c'est plutôt au niveau individuel. Au niveau du centre, à mon avis, les dirigeants sont plus conscients de cet aspect de se comporter comme il faut que ça descende auprès de tout le monde. I.1 Je ne connais pas l'historique d'EMRA. Je ne suis pas dans les hautes sphères des directeurs, I.1 Ce ne sera pas un réflexe pour les gens. Par contre, nous, on s'organise en interne. On a une structure assez hiérarchisée quand même d'unités. Ces coordinateurs savent très bien qu'on collabore avec le Certech et que l'on doit collaborer I.1 Moi, je n'ai pas lu la charte. Elle est accessible, mais je ne l'ai pas lue. I.1 Elle est accessible. Elle est sur l'Intranet de Materia Nova et je peux cliquer et lire la charte. I.1 Je pense qu'EMRA n'est pas encore descendu sur le personnel, du moins à Materia Nova. Cela ne transpire pas. On n'a pas encore

	fait transpirer le système. Donc, le Certech, à mon avis, dans l'esprit des gens, reste encore un concurrent. I.4 Tu penses que les différentes personnes au sein d'EMRA savent expliquer EMRA ? Il y en a quelques-unes certainement qui commencent à comprendre comment cela fonctionne. Mais à part les gens qui sont en relation comme nous régulièrement, peu de gens pour le moment peuvent vraiment expliquer tout ce que l'on fait. Et encore, moi, j'ai une vision vue du dessus de ce que l'on fait dans les autres centres. Je commence à voir un peu ce que l'on peut aller chercher chez l'un et chez l'autre. I.4 La faiblesse, pour moi, c'est que les gens qui vont dans les entreprises ne connaissent peut-être pas suffisamment EMRA ou n'ont pas de support pour dire ce que c'est EMRA. I.4 Oui, il y a la charte EMRA. - Tu l'as déjà lue ? - Oui, je l'ai déjà lue, mais je ne la connais pas par cœur. - Elle est accessible pour le commun des mortels ? Je ne suis pas sûr. Je l'ai peut-être eue dans un e-mail.
AXE STRATEGIQUE	I.1 Peut-être que dans un an ou deux ans, quand on va reparler de la deuxième phase de la convergence, on pourra arriver à bien positionner les centres. Mais c'est maintenant qu'on doit le faire. Ce n'est pas au moment où on va rentrer dans la convergence rapidement dans deux ans, qu'il faudra gratter. Là, on pourra peut-être commencer à bien différencier les centres et leurs secteurs d'activités. I.2 L'environnement durable est devenu l'un des secteurs les plus porteurs, d'une manière transversale d'ailleurs dans tout ce qui est activité, que ce soit dans le réel, dans la nécessité, que ce soit dans la cosmétique. Cette chance qu'on a, on l'ignorait au moment de la création du CTP. C'est un virage qui a été bien pris. I.2 si on a une opportunité sur l'environnement durable, on a quand même une fragilité sur nos secteurs historiques dans EMRA, notamment sur les secteurs traditionnels de la céramique, de la carrière et autres. I.3 Si tu raisones en gestionnaire de PME, tu dis qu'il faut quand même un marché, qu'on vende quelque chose, qu'il y ait une cohérence, une mobilisation des moyens, des ressources qui pour finir doivent aller derrière le plus efficace. Tu ne peux pas avoir un éventail de compétences. Tu n'es jamais compétent en tout. Si tu rends un service vraiment dégueulasse dans un domaine, ta réputation est entachée pour l'ensemble. Tu as quand même un raisonnement de stratégie d'entreprise, si j'ose dire.

	I.3 l'objectif des centres, on le répète peut-être sans arrêt, c'est le support technologique aux entreprises, et principalement des PME I.3 J'imagine que si c'est du recyclage et le matériau en recyclage comme âme de base, effectivement, c'est un lien partagé commun. Comme c'est une approche générique, tu peux avoir assez bien de participation globale. Globalement, c'est vrai que c'est un véritable enjeu. I.3 c'est l'expertise reconnue dans le domaine des matériaux et dans l'environnement. C'est peut-être plus à construire dans l'environnement, mais quelque part, il n'y a personne qui est devant nous I.4 Il y en a plusieurs. Le gros truc, il est déjà dans le nom d'EMRA. Développement durable, tout le monde se dit qu'on ne peut pas faire autrement. Ce n'est même pas que pour le côté éthique, il y a le côté économique. I.4 Quand on dit qu'on veut aller recycler les déchets, c'est que l'on se rend compte que l'on va arriver à un moment où cela va coûter moins cher d'aller rechercher certaines choses dans des déchets que dans des mines. Et pour les matériaux stratégiques dans les matières rares, cela va devenir critique. Pour moi, c'est une grosse opportunité. I.4 Regarde le projet Zéroco qu'on a déposé. Ce sont des maisons en paille et en argile. Le projet, il est passé en Cwality, parce que les gens se disent que l'empreinte environnementale est quasi nulle, si pas négative. À mon avis, il y a 10 ans, il ne serait pas passé. Maintenant, je ne dis pas que c'est un effet de mode. C'est une utilisation rationnelle des matériaux. I.4 Dans le développement des matériaux qui dès le départ, sont plus faciles à recycler, c'est un truc qui est vendable, à mon avis aussi, même dans la synthèse des matériaux. I.4 Si on se dit qu'on a une étiquette « développement durable » et qu'on veut la développer encore plus, ce n'est pas tout notre core business, mais c'est une partie, c'est bien. C'est dans l'air du temps. I.4 La mission, c'est dans le titre. On veut faire de la recherche dans les matériaux et dans l'environnement. I.4 L'objectif d'EMRA, je suppose, c'est de proposer un service global aux entreprises en termes d'environnement et de matériaux. I.5 Aussi une faiblesse associée, c'est les synergies possibles entre les différents centres. Je pense que ça a été bien réfléchi et que les centres sont tout à fait complémentaires. Il faut vraiment qu'il y ait une valeur ajoutée au fait de mettre les centres ensemble, qu'il y ait une réponse intégrée à des projets qui puissent être réalisés avec les membres. I.5 La faiblesse qui serait associée à ça, c'est de dire que je suis obligé de travailler avec un des membres d'EMRA, alors qu'un autre
--	---

	centre de recherche ailleurs serait plus performant pour une thématique donnée. Comment est-ce que cela va se passer ? Si chacun est au top niveau, évidemment, ça va bien. Si pour certaines choses, il y en a qui ne sont pas au top niveau, c'est peut-être un peu plus problématique. I.2 J'ai mis la promotion de l'environnement durable comme porte-drapeau. On a un acteur. C'est plus qu'une opportunité. On est devenu un acteur. Le facteur d'accélération, utiliser une opportunité pour la valoriser, je trouve que c'est une force colossale. C'est l'histoire dans le monde des leviers. J'espère que ce sera là le rapport et que je serai tout seul à l'avoir dit comme cela. I.2 La promotion de l'environnement durable comme porte-drapeau, il est toujours fragile parce qu'au début, il n'est pas économique. I.3 Donc, oui, évidemment, est-ce que tu peux conserver, dans une structure comme EMRA, la compétence des six centres de départ en s'orientant, en focalisant l'activité sur l'objet d'EMRA ? Tout n'est pas repris. C'est en fait une conjonction d'éléments. Vers quoi on va ? Comment vendre ? Comment se dire dans 5, 10 ans, où sera EMRA ? Où sera le centre de gravité, le centre, oserais-je dire du pouvoir, mais de l'activité des gens ? I.3 comment arriver, parce qu'il y a beaucoup de volatilité là-dedans, à coordonner les plans stratégiques, s'il y en a, des six centres par rapport à un plan stratégique ? Comment le faire ? Pour moi, c'est la vraie question. Je peux commencer à réfléchir en disant « On va reprendre toutes les compétences des centres » I.5 Si l'EMRA dit « Je vous monte le dossier », cela peut être une force, mais cela coûte aussi évidemment un certain prix. Il faut voir si les PME ou les entreprises sont prêtes à payer l'EMRA pour monter le dossier ou est-ce qu'elles considèrent que c'est un service que le centre de recherche doit d'office répondre. Dans certains cas, ce n'est pas compliqué si c'est un sujet qui est très bien connu, mais dans d'autres, cela demande peut-être plus de moyens, cela demande peut-être plus d'aide. Evidemment, il ne faut pas que l'EMRA se substitue aux PME. Ce sont les PME qui doivent venir avec les idées de ce qu'elles veulent développer. Le montage des dossiers, si l'EMRA avait une cellule spécifique « montage de dossier » bon marché pour les consortiums, ce serait une
--	---

	force. I.6 on a listé la liste des secteurs que l'on touche. C'est énorme : la chimie, la construction, l'environnement, ... I.6 dans le domaine de la recherche, la force et les opportunités d'EMRA, c'est la visibilité internationale et la pénétration dans les programmes européens de type FP7, FP8. C'est une opportunité qu'il faut travailler. Ce n'est pas une force, parce qu'aujourd'hui, elle ne l'est pas. Il faut distinguer deux choses. Une opportunité, c'est la taille critique qui nous permet de monter dans des projets européens de recherche de type FP7, FP8. Ça, ça permet de monter dans les projets. C'est comme les Fraunhofer. Après, concrètement derrière, sur un projet, cela va être un des centres qui va travailler. Mais la première connexion et tout ce que cela coûte d'avoir de la présence, de la visibilité, du lobbying à ce niveau-là, cela doit se faire par ce genre de choses. Ça, c'est aussi une opportunité. Ce n'est pas une force actuelle. I.6 Il y a la possibilité des structures communes. Ça, c'est autre chose. Ce sont des participations. Cela restera un marché d'opportunités pour ramifier. La stratégie d'EMRA, c'est regrouper les centres de recherche agréés pour répondre à un besoin et continuer à répondre à un besoin wallon lié aux politiques et aux industriels. Mais c'est surtout, à côté de cela, se donner de la visibilité à l'international, je dirais. I.6 Encore une fois, il faut bien savoir ce qu'est EMRA. EMRA, c'est une association de centres. C'est comme deux industriels qui créent une association momentanée. Ils se mettent à deux pour gagner un marché et se faire du fric. Mais le lendemain, ils peuvent être concurrents. On n'est pas dans ce style-ci ici, mais je veux dire qu'on se rapproche plus de cela que d'une fusion où on dit aux gens « Vous devez collaborer. Cela doit être votre collègue ». On sent qu'il a un salaire différent du nôtre. C'est une menace, mais dans le cadre d'EMRA tel qu'il est défini aujourd'hui et qui restera, c'est une menace de moindre ampleur. I.6 c'est un manque d'opportunités de ne pas collaborer mieux avec les universités. Clairement, les Fraunhofer, par exemple, ils sont excellents au niveau européen, parce qu'ils ont cette collaboration ou ce travail en commun qui se fait depuis des années. Donc, ils ont du
--	---

	répondant scientifique plus important que le nôtre, parce qu'ils peuvent combiner des forces de frappe de recherche fondamentale à de la recherche appliquée, en disant « Nous, Fraunhofer, nous sommes acoquinés à telle unif ». Donc, ils incluent ce potentiel d'unif dans leur offre. Donc, ils sont imbattables. Nous, ce n'est pas le cas. Mais là, ce n'est pas EMRA qui va faire changer les choses. I.6 ...le fait que plusieurs centres se positionnent dans le même domaine ? Non, ça, on va le faire ensemble. Il n'y a pas encore d'axe qui se dégage, mais c'est sûr qu'on le fera ensemble. On en discute chaque fois dans les comités exécutifs EMRA. On fait le point sur qui a eu des contacts et vers quoi. Comme ça va venir des intercommunales et qu'on connaît peut-être des intercommunales différentes, on fait le point sur qui a eu des évolutions, des échos, ... Donc, là, on le fera ensemble, clairement. I.4 On doit faire bien attention à tous les types d'appels. On doit se coordonner, et on commence à le faire, pour tous les types d'appels. Si on dit qu'EMRA, c'est la complémentarité et qu'on est dans aucun projet de recherche ensemble, dans quelques années, on va se foutre de nous.
CONCURENCE	I.1 Oui, notre menace, ce sont les universités. Cela fait partie des menaces. On n'en a pas parlé. Soit les centres de recherche vont être bouffés par les unifs,... I.1 Ce sont les grandes écoles qui ont leur centre de recherche. Est-ce que eux, à un moment, ne reviendrait pas à substituer les centres de recherche agréés ?... Ils étaient déjà là, mais moi je les ai découverts il y a peu de temps. Je sais qu'ils se positionnent aussi. Les grandes écoles ont leur centre de recherche. Oui, mais il y a recherche et recherche quand même. La façon de s'en sortir, c'est de pouvoir différencier la recherche qui est faite dans les centres de recherche tels que les nôtres par rapport à ce qui est fait dans les universités, par rapport à ce qui est fait au niveau des centres de recherche des grandes écoles.

	I.1 Jusqu'où va le rôle d'un pôle par rapport au rôle d'un centre de recherche ou de plusieurs centres de recherche comme nous EMRA ? Jusqu'où on accompagne l'entreprise ? Jusqu'où le pôle accompagne l'entreprise ? On est peut-être aussi quelque part sur des terrains un peu finalement communs, parce que nous, on se voit faire l'accompagnement, mais le pôle aussi. I.1 Tu as dit les unifs, les grandes écoles. La rivalité entre tous ces concurrents, elle est intense ou c'est juste un problème de positionnement ? Quel est ton avis là-dessus ? Non, elle est réelle, pour la vivre au quotidien, parce que nous, on la vit au quotidien. Il y a des projets qui devraient passer à Materia Nova et qui passent à l'UMons, parce que l'UMons est financée à 100 %. Je pense à une chose. Je ne vais pas dire que la recherche doit être soutenue par la Région wallonne à 100 %, mais le temps qu'on continuera à partager un bout de gras, en se disant « maintenant il faut qu'on vive », on aura toujours le même problème de concurrence. On aura beau même bien se connaître. Tu auras toujours des projets, en fonction du mode de financement, pour lequel il y a des projets qui passent à l'UMons et puis d'autres à Materia Nova. On est subsidié différemment. Il faut savoir aussi que les profs ont des objectifs différents. Avec cela, on a de la mauvaise concurrence qui se fait. I.1 Je pense qu'on a une longueur d'avance sur les autres. Il faut vérifier ce que font les autres qui plaira encore plus à M. Nollet. Si j'ai bien compris dans l'accord, cela bataille beaucoup encore. Nous, finalement, pour l'instant, l'option que l'on a prise, ce serait la même vis-à-vis du politique. I.3 Le lobby universitaire est gigantesque et ça a commencé. I.3 Oui, les Fraunhofer, il y a une collaboration universitaire - centres de recherche, mais l'organisation a été faite comme cela. L'université dans son métier de formation par la recherche et les centres de recherche, de travail avec l'entreprise et également une activité de recherche propre qui accompagnait, collaborait avec l'université, mais pour aller plus loin, avec des moyens propres. Ici pas. Il y a tout de suite eu une compétition. Accord Wallonie est né de cela, puisqu'à un moment donné, les universités ignoraient totalement les centres de recherche et ils s'imaginaient qu'elles pouvaient remplir ce rôle-là. En fait, on se trouve toujours dans cette phase de compétition.
--	--

	I.3 Moi, simplement en passant dans quelques centres, je vois qu'il y a vraiment des projets de création d'entreprises avec l'avantage que dans certains centres, tu as, contrairement aux universités, des gens qui ont un certain professionnalisme parce qu'ils ont été en contact avec des entreprises et que ce n'est pas vraiment étranger comme sujet. I.3 Dans la pratique, avec une autre casquette, je suis dans la négociation pour la constitution d'une entreprise. J'en ai fait 4 avant. Actuellement, c'est peut-être plus compliqué qu'en 87 quand on a lancé la première spin-off à laquelle j'ai participé. J'ai mis 3 ans à négocier une licence avec l'ULB. 3 ans. Il y avait tous les chercheurs concernant cette recherche. Plus personne ne savait ce qui avait dans la négociation. Le seul objectif qu'ils avaient, c'était le pognon parce qu'il y a eu le malheur des utilisateurs, c'est IBA qui a généré une valeur gigantesque pour l'UCL qui était actionnaire. Tant mieux pour elle, ce n'est pas ça. Du coup, les autres universités se disent que ce serait quand même bien qu'on ait notre petit IBA. I.3 Concurrents directs, moi, je ne crois pas. Je n'en vois pas. I.3 La barrière à l'entrée, c'est évidemment au niveau des techniques que tu peux développer. Oui, c'est vrai que sur ce plan-là, si on regarde la deuxième voie, c'est-à-dire la partie commerciale ou la partie pessimiste pour faire court, c'est clair que le support brevets peut être à un moment donné intéressant, par rapport à un élément ou à un bloc de la barrière à l'entrée suffisant. I.3 Il faut quand même être attentif de ce point de vue-là. La France est quand même le premier partenaire commercial de la Région wallonne. C'est quand même un point important. En termes de barrière à l'entrée, tu dois comparer le Fraunhofer aux acteurs de l'Institut Carnot. Fraunhofer, tu as les centres de recherche avec des investissements dans ces centres. Je me souviens de l'institut d'immunologie à Berlin. Tu as je ne sais pas combien de personnes là-dedans. C'est gigantesque avec des publications dans des revues de pointe. Tu te dis qu'on ne joue pas dans la même cour. I.3 Quand tu compares Carnot qui est quand même très diffus ... Tu as des universités, des centres, c'est plutôt un label d'associations qu'une structure. I.4 A mon avis, en Région wallonne, il n'y a personne d'autre qui a vraiment une masse équivalente et aussi diversifiée. Pour moi, ça, c'est une des grandes forces. Ce sont les grands trucs au niveau des forces. Il y en a peut-être d'autres. C'est ce qui me frappe le plus.
--	--

	I.4 Dans les autres faiblesses, je vois la concurrence internationale. Je veux dire que l'on développe des technos, mais maintenant si un centre de recherche allemand développe une techno concurrente de la nôtre, il va la vendre à une société allemande. Il va la vendre à une société belge. On dépose un projet FP7, on est en concurrence avec tous les centres de recherche. On a des concurrents dans la Wallonie. Cela peut arriver de temps en temps avec l'overlapping. On a des concurrents à l'international où on a l'équivalent du CTP ou du BCRC en Allemagne, en France, en Hollande. Ça, ce sont des menaces. I.4 Une autre menace, avant tu avais du support technique qu'on a toujours, des recherches collectives qu'on a toujours. Maintenant, on te dit, c'est Cwality. Les unifs peuvent souscrire aussi. Je ne suis pas contre les unifs. Le fait qu'elles puissent souscrire, l'enveloppe, c'est la même, mais tu as beaucoup plus de concurrents. C'est aussi une menace. Il faut se dire qu'il faut être plus compétitif. La menace, c'est au niveau des critères de financement. Les unifs rentrent souvent dans les appels à projet. I.4 Je l'avais mis dans les menaces, la concurrence internationale. Je l'avais dit. Ce sont les deux revers de la médaille. À nous à être compétitifs. I.4 Dans le marché de nos projets de recherche, tout d'un coup, on se retrouvait en concurrence parfois avec une unif. C'était de nouveaux entrants. C'est la règle du marché. Il n'y a que les meilleurs qui vont rester. Je ne pense pas que les 22 centres vont rester ad vitam aeternam. I.4 Qu'est-ce que tu penses des centres de recherche européens ? Est-ce qu'il y a des risques de concurrence ? Tout à fait. Il y a des technos que l'on développe et on voit qu'il y a des technologies qui vont faire la même chose. On doit être meilleur qu'eux. Ce n'est pas évident. I.4 Imaginons que le centre de la Terre et de la Pierre, ils sont en Tchéquie. Tu crois que la CUP, elle va travailler qu'avec des Tchèques,
--	--

	qui sont hyper loin de chez eux, qui ne savent venir peut-être qu'une fois par an par avion, qui vont se faire payer 2 000 € ? On est des PME, majoritairement. On doit être tout près. Moi, il y a des gens qui me téléphonent. Deux heures après, je suis là. Si c'est en Allemagne, 2 h 00 après, ils ne seront pas là. Sur le territoire wallon, cela pourrait éventuellement se concevoir. I.4 Pour moi, on ne fait pas le même boulot que dans les unifs normalement. Même si ce qu'ils développent dans les unifs peut aller tôt ou tard dans les entreprises, ils n'ont pas normalement des gens qui, comme nous, vont ratisser le tissu industriel tous les jours, toutes les semaines, pour voir les pépins qu'il y a dans les usines, pour revenir avec des solutions. Nous, on fait in – out. On va dans les entreprises pas qu'avec des choses à donner. On leur dit « Qu'est-ce qui ne va pas chez vous ? » On revient et on a ça comme paramètre d'entrée pour faire nos recherches. Je ne sais pas si dans les unifs, ils font cela. Ce ne sont que des grosses thématiques mais ils ne peuvent pas cibler pour l'une ou l'autre PME, à mon sens. I.4 on doit quand même se battre un peu pour essayer d'avoir nos affaires. Par contre, je pense qu'elle ne va faire qu'augmenter. Moins tu auras de crédit, plus les gens vont être agressifs pour essayer d'avoir les crédits. I.4 Le truc qui me choque, c'est 22 centres. Cela me paraît beaucoup. I.5 ce que les PME ont le plus en horreur, c'est quand elles ont l'impression que le centre de recherche essaie de leur fourguer un projet sur lequel ils ont envie de travailler. C'est peut-être moins le cas avec les centres de recherche, mais c'était à un moment très fort le cas avec les universités où on recevait des gens qui représentaient une université et qui disaient « Je cherche à faire travailler l'un de mes doctorants et je voudrais bien qu'il travaille sur tel sujet. Est-ce que ce ne serait pas intéressant pour vous ? » Là, l'industriel, il dit « Non. Le but de l'unif, c'est de faire travailler son doctorant. Le but du gars, c'est de travailler sur une recherche x ou y, et ce n'est pas de répondre spécifiquement à mon besoin. » Le centre de recherche doit vraiment se positionner comme quelqu'un qui vient répondre à un besoin qui est exprimé par l'industriel, et qui l'aide à exprimer son besoin éventuellement, mais pas quelqu'un qui veut juste pomper des subsides ou qui veut juste faire travailler son personnel. I.V Il y a les universités, mais la philosophie est différente. Bien sûr, il peut y avoir des situations de concurrence avec les universités. Il peut y avoir des situations de concurrence avec des parapublics, du style Issep pour ne pas le nommer, par exemple. Là, il peut y avoir des
--	--

	situations de concurrence avec une distorsion de concurrence. En Wallonie, il y a toujours une structure publique qui fait la même chose qu'une structure privée. I.V Je pense qu'au point de vue offre, il y a une concurrence, parce qu'ils peuvent parfois faire la même chose que certains morceaux. Mais une grosse capacité, cela va aider. La différence, c'est l'approche commerciale, c'est-à-dire qu'EMRA peut se permettre d'avoir une approche agressive, entre guillemets que l'université où les gens ne sont pas très conscients de cela. I.V En Wallonie, oui, peut-être. Au niveau belge, peut-être encore bien aussi. Après, même avec 300 chercheurs, c'est petit par rapport à ce que les grands pays peuvent mettre en avant comme méga centres de recherche. Au niveau Commission européenne, collectivités, je pense que cela restera, pour la Wallonie et peut-être la Belgique, une force de dire que nous représentons 300 chercheurs, que nous sommes quand même, à l'échelle du pays, importants. I.1 je sais que l'université a aussi maintenant des objectifs en matière de chiffre d'affaires. Et là, il y a danger. Si à un moment, on leur dit, vous êtes comme les centres de recherche, vous devez être autosuffisants à 70 %, on fait quoi ? C'est vraiment une question de politique de soutien à la recherche. I.1 Bien que la Région wallonne, il faut quand même regarder ce qu'ils font, à cause des menaces qui pèsent sur nous. I.1 Là où je pense que Materia Nova a un rôle à jouer dans EMRA, c'est qu'on fonctionne sur un modèle super intéressant, pour lequel nous sommes systématiquement associés à des universités (il y a une unité qui ne l'est pas). Ce n'est pas pour eux à nouveau faire de la recherche appliquée dans leurs unités. Donc, nous, on sert vraiment de transfert technologique et ça, les profs, ils l'ont bien compris. Il ne faut pas aussi aller sur ce genre de modèle pour éviter de se faire bouffer par l'unif, qui elle est financée à 100 % sur des projets Région wallonne, là où nous, on est à 75 %. Il y a une incohérence. I.1 La concurrence, elle est intense au niveau des projets de recherche publique et un peu moins au niveau des industriels, des contrats privés ? Un peu moins au niveau des contrats privés, bien que je sais que l'université a aussi maintenant des objectifs en matière de chiffre d'affaires. Et là, il y a danger. Si à un moment, on leur dit, vous êtes comme les centres de recherche, vous devez être autosuffisants à 70 %, on
--	--

	fait quoi ? C'est vraiment une question de politique de soutien à la recherche. I.1 Et l'accord par rapport à EMRA ? Qu'est-ce que c'est ? C'est une coupole en plus qui ne sert pas à grand-chose. Si à un moment, tu fais des alliances fortes entre centres et que tout le monde est d'accord autour de la table pour dire que les alliances fortes, elles existent. Et bien alors, qu'on laisse les centres se gérer en alliances fortes. Il n'y aura plus un interlocuteur qui sera Accord, mais un interlocuteur par alliance forte qui se fera le porteur de l'alliance forte. I.6 il y a un équilibre qui existe en Région wallonne entre les universités, les centres de recherche, les hautes écoles et même les centres de recherche pour les industries. Il y a un équilibre qui existe. Cet équilibre est relativement stable, dans le sens où on voit quand même que la recherche plus fondamentale se fait dans les unifs et continuera à se faire là, et que la recherche plus appliquée se fait dans les centres de recherche. Donc, ce n'est pas une menace, parce que le marché, il reste là et il restera là. Si demain les unifs disent « On va se lancer dans la recherche appliquée et parler aux industriels », ils auront toujours dix guerres de retard par rapport aux centres de recherche. Ils n'y arriveront pas. I.6 intervenir, les recherches collectives ? Il y a eu une tentative. Ils ont essayé de répondre massivement. D'abord, une des unifs a répondu massivement, les autres pas. Donc, déjà, ils n'ont pas fait bloc. Et cette unif, elle s'est plantée dans le sens où elle n'a pas eu un bon succès, un bon taux de réussite. Deuxièmement, en faisant cela, elle s'est affaiblie, parce qu'elle a accepté un taux de financement de 75 % pour la première fois. En rentrant là dedans, c'était tout le monde à 75, y compris les unifs. Là, quelque part, ils ont coupé une branche sur laquelle ils sont. Ils ont toujours dit « Nous, on ne sait pas vivre si on n'a pas 100 % de financement ». Là, en voulant rentrer dans ce genre de programme, ils ont montré qu'ils en étaient capables. Donc, ils se sont affaiblis au niveau de la Région wallonne. Deuxièmement, ils n'ont pas fait bloc. C'est l'ULg qui a rentré 12 projets. Les autres unifs, peut-être un chacun. Deuxièmement, dans le deuxième appel Cwality, ils ont été beaucoup moins présents. Ils en ont encore rentré quelques-uns, mais beaucoup moins. Quelque part, cela n'a pas été un succès.
--	---

CIBLES	I.2 Je voudrais que ce soit une étape demain. C'est une internationalisation faible ; surtout à Tournai. C'est moins le cas à Mons et à Certech. On a l'avantage que l'on peut s'associer. Comme on parle d'EMRA, je ne l'ai pas mise en un. I.1 Pour moi, EMRA, on sort de la Région wallonne et on va à l'international. I.1 On a beaucoup chipoté, en disant qu'on est au cœur de l'Europe. Point. Si j'ai bien compris, EMRA, c'est aussi pour aller à l'international et pour être encore plus fort vis-à-vis de l'international. I.3 l'objectif des centres, on le répète peut-être sans arrêt, c'est le support technologique aux entreprises, et principalement des PME
POLITIQUE	I.1 Si on passe au niveau « opportunités ». On a toujours aussi des facteurs externes qu'on ne maîtrise pas, mais auxquels on doit s'adapter, auxquels on doit s'intéresser pour développer EMRA, au niveau régional, européen, mondial. Je pense qu'on a une longueur d'avance sur les autres. Il faut vérifier ce que font les autres qui plaira encore plus à M. Nollet. Si j'ai bien compris dans l'accord, cela bataille beaucoup encore. Nous, finalement, pour l'instant, l'option que l'on a prise, ce serait la même vis-à-vis du politique. I.1 Pour toi, clairement, aujourd'hui, le développement d'EMRA, ça dépendra vraiment de la politique régionale. Il faut simplifier un peu le paysage. Je reprends tes mots, tailler certaines structures qui pourraient disparaître sans problème. Donc, l'influence de la politique, elle est énorme ? Vu de chez moi, elle est énorme, au niveau belge. Pour l'instant, je ne vois pas encore EMRA au niveau européen. Je pense qu'EMRA au

	niveau européen, pour autant que le modèle de fonctionnement soit original, on peut rayonner rapidement. Pour autant qu'il soit original. Mais comme je ne connais pas les autres modes de fonctionnement des autres instituts et autres, je ne sais même pas dire en quoi on se différencie de l'Institut Carnot ou du Fraunhofer. Mais si on arrive à montrer qu'on a un mode de fonctionnement original, là, on est gagnant. I.2 c'est que la Région wallonne a une politique qui s'inscrit bien dans ces matières, même si elle était un peu faiblarde. En tout cas, elle a de la volonté. I.2 n'oublions pas l'Eurométropole de Lille, chère à Demotte. C'est quand même un des phares du développement de l'Europe. I.2 Il y a une grande faiblesse politique des cabinets en charge de la recherche pour l'instant. I.2 L'interaction du politique et de l'économique. On intervient sur le politique. Je pense qu'on a grandi assez que pour peser sur la menace I.2 L'interaction politique – économique, c'est un bras de fer. Bras de fer = consommation d'énergie, du temps I.3 I.3 Au-delà d'EMRA, mais on peut revenir sur EMRA qui est l'association forte la plus avancée, ou comme dit le Cabinet, appelons-le une fois pour toute « institut », puisque le cabinet veut une appellation « institut ». Je prépare une présentation pour Bilbao avec Stéphane. Evidemment quand tu dois expliquer « association forte », je suis en train de trouver un mot pour le faire I.3 Je crois, mais je peux me tromper, que comme indicateurs, parce qu'un jour on va parler d'indicateurs par rapport à cet agrément. Pour le moment, Alain Ghislain demande gentiment combien d'entreprises vous avez, quel est le chiffre d'affaires que vous avez réalisé avec les
--	---

	entreprises l'année passée ? Tu dois fournir les preuves de factures. À un moment donné, cela ne suffira pas. Je crois qu'il y aura des indicateurs de performance, soit de progression du nombre de clients que tu as, soit l'évolution dans tel domaine. Ce n'est pas un contrôle, mais un équivalent au subside qui est donné. I.3 Tu retrouves l'initiation d'EMRA. Tu as le caractère géographique qui a joué. Ça, c'est un point. Il y a l'initiative de Francis qui a un plan politique, en disant « Si nous n'avancons pas un peu dans le sens de la volonté politique et industrielle, en tout cas des représentants ont des problèmes ». I.3 EMRA est effectivement la structure qui sauve un peu pour le moment la situation des 22 centres. S'il n'y avait pas eu EMRA à l'inauguration, s'il n'y avait rien eu, le Ministre se serait senti entièrement déforcé par rapport à son concurrent Marcourt et franchement, je crois qu'il y aurait eu des problèmes. I.5 Les facteurs externes favorables sur lesquels l'EMRA n'a pas d'impact, moi, je dirais qu'en opportunité, il y a le fait que dans les pays d'Europe occidentale, il y a de plus en plus de besoins en recherche et développement, que le pouvoir politique veut réindustrialiser la Wallonie, mais sur base de technologies innovantes et de recherche et développement. Ça, je pense que c'est une opportunité pour les centres de recherche. I.3 Maintenant, ce que vous annoncez comme question sur la personnalité juridique, qu'est-ce qu'on va prendre ? ASBL, société commerciale n'a plus de sens. Qu'on ne me dise pas que c'est fondamental, puisque je veux que vous ayez une personnalité juridique, puisque l'agrément, donné par la région, passera par l'AF. Il faut une personnalité juridique. I.3 A un moment donné, il faudra que les autorités règlent ce problème. Ce n'est pas possible. Tu ne peux pas rester toujours à la marge de la non-rentabilité. A un moment donné, si tu dois apporter minimum 25 %, il faut faire du bénéfice. I.4 Il vaut mieux choisir nous, nos partenaires maintenant, plutôt que dans quelques années, on nous force à prendre Pierre, Paul ou
--	---

	Jacques avec qui on n'a pas envie de travailler, parce que l'on se rend compte qu'il n'y a pas de synergie. I.4 Aujourd'hui, quelle est leur influence en matière de législation, de stratégie sur l'avenir des centres de recherche ? Elle est ultra forte, que ce soit au niveau de l'attribution des enveloppes budgétaires, que ce soit au niveau des axes stratégiques de recherche. Par exemple, maintenant, depuis 1 an ou 2, on a tout le temps en tête des critères d'évaluation. On a le développement durable, la valorisation économique. C'est eux qui décident de faire cela. I.5 La menace correspondante, c'est évidemment un changement de politique, puisque les efforts en recherche et en développement sont quand même à mon avis fort liés à l'utilisation de fonds publics. Donc, si jamais le prochain ministre économie-recherche décide de ne plus subventionner la recherche et le développement en Wallonie, à ce moment-là, ce serait une menace. I.1 La première chose, à mon avis, c'est le projet Waltech de Nollet. On a fondé EMRA. C'est notre choix d'avoir choisi une structure qui telle que prévue par Nollet. Mais ce qui nous pend au nez derrière, c'est la fusion proprement dite. Pour moi, c'est le truc externe le plus important I.1 Mais la menace principale, c'est effectivement la fusion. I.1 Oui, c'est la menace fondamentale. C'est que Nollet puisse respecter notre modèle, sans nous imposer la fusion I.1 Tout à fait, c'est une stratégie politique régionale. Pour moi, c'est la menace principale. I.1 Donc, la principale menace, c'est la stratégie politique régionale qui pourrait empêcher EMRA de se développer ? Pour moi, c'est celle-là qui pourrait empêcher EMRA de se développer, parce qu'ils partiraient sur un autre système. I.1 il faut que la Région wallonne ou que la Wallonie laisse les unifs là où elles sont et donne du pouvoir aux centres de recherche. On est dans des systèmes en ce moment où on dysfonctionne. L'université a comme mission aussi de rendre service aux entreprises. J'ai envie de dire « On est où, là ? Dans quel monde on est ? ». L'université, pour moi, ce n'est pas sa mission première : c'est la formation et c'est la recherche fondamentale. Sauf si le service est la formation continue des industriels.
--	--

	Oui, la formation continue. Mais là, attention, il y a le FOREM là derrière qui va dire « Moi, j'ai mes centres de compétence. ». On revient sur la complexité du paysage. I.1 je trouve que c'est une bonne réponse qui est donnée à M. Nollet. Si M. Nollet veut qu'on fusionne, je trouve que la réponse de dire fait une structure fille et pas une structure mère et cette structure fille signe une chartre ». I.5 Une autre menace que moi je vois, c'est toujours lié au politique. Si demain, la Région wallonne décide qu'il faut rééclater les centres de recherche, on le refera. Si demain, elle décide qu'elle ne donnera plus les sous qu'à un seul centre de recherche pour toute la Wallonie, ce sera de nouveau une menace pour l'existence d'EMRA qui est déjà un groupe de centres mais qui n'est peut-être pas celui que le politique peut rêver. I.4 pour moi, Waltech, nous, on a un tissu de PME. Le CRM, il va travailler avec Arcelor Mittal. C'est quoi notre démarche de guidance, par exemple ? C'est comme mettre un type qui vend de la glace avec un type qui vend des montres. Tu peux les mettre ensemble, mais il n'y aura aucun profit de faire cela. I.V c'est peut-être aussi une menace pour EMRA, c'est si le politique se mêle de créer des tas de structures qui ne servent à rien. Du genre, EMRA fait partie d'Accord Wallonie qui fait partie de ceci qui dépend du cabinet machin pour partie et du cabinet truc pour partie. C'est la tutelle. I.V c'est si le politique dit « Voilà, tout ce qui est bout de dragage, c'est l'Issep qui le fera », cela fait partie du marché qui peut disparaître chez vous. Si on commence à dire que l'Issep fait du boulot pour le privé, c'est aussi une partie de la recherche qui n'ira pas chez vous.
--	--

	I.3 Tout va dépendre, je crois, du rôle de l'administration, des autorités puisque ce n'est pas uniquement l'administration. Comment va-t-on prendre les associations fortes en compte ? Est-ce que l'on va réfléchir en disant « Regardons les sujets qu'ils peuvent proposer et que l'on va financer et éventuellement les pousser, discuter avec eux des axes vers lesquels ils peuvent se déplacer ». Il y a beaucoup d'énergie interne, que ce soit les Eurostar ou peu importe. Tout va dépendre de cela. La menace, l'opportunité, c'est comment va se comporter les autorités. Si c'est simplement des notaires, ce qui est un peu malheureusement le cas pour le moment, comme je vois les choses. Ce sont des notaires qui se battent entre eux. On veut voir un calendrier de création d'AF et il faut que ce soit fait pour telle date, telle date. Au niveau de l'administration, on te dit « Ca, c'est un truc du Cabinet ». Il y a toujours eu cette compétition entre le Cabinet et l'administration. Ce n'est pas parce que c'est Nollet. J'ai toujours connu ça. Ils peuvent très bien dire « Les AF, c'est une volonté politique. I.3 Je sais qu'à la Région, pour le moment ils sont un peu tétanisés. Oui, je peux installer des filiales, des structures, parsemées un peu partout. Cela effraie. I.1 C'est aussi un truc qui nous menace au niveau de la Région wallonne pour lequel on nous demande toujours d'être associés à plusieurs centres. Mais comme on aura largement communiqué sur EMRA, et il faut le faire, ils se diront de toute façon que c'est trop facile. Je crois que l'Inisma et BCRC ont déjà ces problèmes-là. Quand ils répondent à des recherches collectives, ils répondent tous les deux. Ce sont deux centres éligibles, mais on connaît très bien la structure imbriquée de ces deux centres. On risque donc d'avoir des problèmes de crédibilité. I.1 Moi je pense qu'on est plus fort ensemble vis-à-vis de la Région wallonne. Ca, c'est clair. I.1 Le pouvoir de négociation de la Région diminue par rapport à l'effet de taille d'EMRA. Oui, tout à fait. Ca, c'est clair. Je pense en particulier au Certech où ils ne sont pas très nombreux. Je ne dis pas que notre avenir est garanti. Ce n'est pas cela. Mais je pense que leur avenir est un peu plus incertain du fait de leur petite taille. I.1 Ca, c'est vraiment faute de connaissances des autres. Faute de connaissances même au niveau de la législation européenne (convergence, compétitivité, ...). En 2014, est-ce que ce sera dédié à des centres ? Moi, je n'ai pas l'impression. J'ai plutôt l'impression que c'est la Région wallonne qui reçoit de l'argent de l'Europe et puis, après qui nous impose des règles. Est-ce que l'Europe va imposer quoi que ce
--	--

	soit à la Région wallonne, je n'en sais rien. Par contre, au niveau du positionnement européen, il faut voir jusqu'où on est original dans notre mode de fonctionnement. Si on est original, il faut le dire vite. I.3 Dans les FP7, le taux de réussite, c'est catastrophique. Le NCP dit, vous vous trompez. Moi, j'avais retenu 7 %. Non, c'est 30 %, 35 %. On est très mauvais alors. I.4 Le fait qu'elles puissent souscrire, l'enveloppe, c'est la même, mais tu as beaucoup plus de concurrents. C'est aussi une menace. Il faut se dire qu'il faut être plus compétitif. La menace, c'est au niveau des critères de financement. Les unifs rentrent souvent dans les appels à projet. I.4 Cwality vient en plus de plein d'autres trucs. C'est un exemple. Tu vas soumettre ton projet et tu as beaucoup plus de gens qui peuvent y souscrire. Ce sont les trucs principaux au niveau des menaces. I.4 Regarde, un exemple pratique. Je reviens encore là-dessus pour te dire que le gâteau, c'est toujours le même. S'il y a plus de gens autour, les parts diminuent. Regarde au niveau de l'appel à guidance combien on a eu de fonds cette fois-ci et va vérifier combien on en a eu la fois précédente. C'est tout. I.4 Ici, pour le moment, on est une des régions plus aidée que les autres. Si on n'est plus dans les critères d'éligibilité à ce genre d'aides, on aura moins de ressources pour nos projets de recherche et donc, il faudra aller les trouver ailleurs. On ne doit pas attendre que FEDER soit terminé. I.4 Je trouve que c'est bien les appels à projet. Par contre, je t'avoue qu'il y en a beaucoup. Il faut à chaque fois lire, voir comment le monter. Parfois, tu as une super idée, tu sais comment tu vas le monter. Et puis, tu vois que dans les critères, il faut se mettre avec une unif, mais il n'y a pas d'unif qui a la compétence là-dedans. Tant pis, c'est pour une autre fois. Je trouve qu'il y a beaucoup d'appels à projet. I.6 Je dis bien que cela correspond à une volonté politique. Je veux bien expliquer qu'on n'est pas le résultat d'un désir politique. EMRA est antécédent à ce que le cabinet Nollet a voulu faire, même si le cabinet précédent parlait déjà d'une association forte. On répond à un besoin
--	--

	de nos instances ou à une volonté de nos instances. Une opportunité, cela va être, comme on est les premiers à le faire, à profiter quelque part de bénéfices d’être le premier à le faire, et se positionner, et prendre les bonnes décisions dans l’organisation pour correspondre à cela. I.6 Si on veut rentrer dans la cour des grands, il faut être agrandi. Je ne crois pas qu’il y a une volonté européenne de centraliser les centres ou bien de rassembler, de fédérer les centres au niveau européen. I.5 La menace correspondante, c’est évidemment un changement de politique, puisque les efforts en recherche et en développement sont quand même à mon avis fort liés à l’utilisation de fonds publics. Donc, si jamais le prochain ministre économie-recherche décide de ne plus subventionner la recherche et le développement en Wallonie, à ce moment-là, ce serait une menace. I.6 S’il y a un changement de gouvernement qui fait machine arrière ? Entre nous, c’est une erreur. Si un ministre un jour arrive au pouvoir et dit que les associations fortes, c’est de la connerie, il va quand même, à mon avis, se faire rappeler à l’ordre, parce que cela a quand même une logique, hors contexte politique. I.6 La Région wallonne, dans le discours d’EMRA et dans le discours de Solindus, la bonne femme qui représentait Nollet a quand même clairement dit que c’était très bien ce que faisait EMRA, que ça allait dans le sens des instituts et qu’il fallait bien savoir qu’à terme, les subsides ne seraient plus disponibles que pour les instituts. Donc, si je suis un petit peu pessimiste, si les centres ne sont pas dans des associations fortes, ils risquent de se faire couper au niveau des subsides. Quelle est la différence entre « association forte » et « institut », dans le sens Nollet ? Nollet, il appelle cela « institut ». Nous, on appelle cela une « association forte ». Nous, c’est une association de fait. Lui, il voit ça comme une structure juridique avec un conseil d’administration, ... Nous, on va se battre pour que ce ne soit pas ça.
RESEAUX - PARTENAIRES	I.2 La menace d’entrants potentiels, c’est le point trois. On est les premiers dans cette partie. Je pense qu’elle sera plutôt régionalisée. Il faudra plutôt en faire un facteur d’accompagnement, d’Espagnols, ou des pays de l’Est.

	I.2 C'est une université qui veut valoriser son département recherche. Mais nous, on l'a anticipé puisqu'on a associé les universités. On l'a fait naturellement en les intégrant au départ. Je pense qu'elles sont plus demandeuses que nous. I.2 Intensité de rivalité entre les concurrents, c'est pareil. Il faut quand même rappeler que ce n'est pas super sexy. On pourrait avoir des concurrents sur des morceaux. Par exemple, Shanks qui veut attaquer un morceau de l'environnement. On se retrouve à ce moment-là avec des partenariats, éventuellement en confiance. I.1. Pourquoi est-ce que, dans l'alliance forte EMRA, on ne s'intéresse pas à mettre un représentant dans chaque plate-forme et pas x représentants de chaque centre ? Ca, c'est l'opportunité. C'est de pouvoir arrêter de passer son temps en réunion. I.1 Alors que si on arrive à tous bien se connaître, on pourrait envoyer un représentant qui parlerait au nom d'EMRA dans ces plate-formes-là et puis qui relaierait l'information. Comme cela, même pour Accord, il n'y aurait plus trente-six personnes. Lors de la dernière plate-forme AIR, il y avait une quinzaine ou une vingtaine de personnes, je pense. I.1 Donc, cela, c'est un des points forts aussi, c'est, si on se connaît bien, d'avoir un représentant. Dans les pôles, c'est pareil. Je suppose que dans les pôles, tu as l'Inisma, CTP, Materia Nova, Certech qui sont représentés. On devrait n'avoir plus qu'un seul représentant et enfin, on pourrait se consacrer à d'autres choses. I.1 Les opportunités externes, ce serait de pouvoir ouvrir une offre la plus concrète et vis-à-vis de l'étranger aussi. Pour moi, la première démarche, quand j'étais revenue de CINAL, j'avais dit à Stéphane qu'il faudrait que l'on invite les pôles de compétitivité français pour leur expliquer le modèle de fonctionnement et leur dire qui on est. En plus, les pôles de compétitivité français ne se connaissent pas entre eux. C'est l'occasion de les faire réseauter. I.4 Il ne faut rien laisser passer dans les appels à projets. Il faut que l'on soit dans tous les pôles de compétitivité, dans tous les endroits où l'on peut être en contact avec les entreprises, les opportunités des projets de recherche. Les partnering events, il y en a régulièrement.
--	--

INDUSTRIEL	I.1 Tu offres une offre complète. Je viens d’avoir hier ou avant-hier la société Sibli qui veut valoriser la vermiculite. Moi, je ne savais pas, mais la vermiculite, c’est un minéral. Pour moi, c’était un plastique. Pour moi, c’était un truc chimique, comme du polystyrène. La vermiculite, c’était aussi quelque chose d’artificiel. Et puis, je lui parle d’EMRA. Il me fait « Ah bon, parce que vous avez un centre qui est spécialisé en minéralurgie dans EMRA ? ». Je lui dis « mais oui, on en a un ». Maintenant, on va pouvoir avoir une offre plus globale à proposer. Sur quelqu’un, une personne comme celle-ci qui veut valoriser sa vermiculite, il y a à la fois le travail en amont qui est comment je fais pour que la vermiculite, elle soit en nanostructure et comment va faire Materia Nova pour valoriser cette nanocharge. Donc, on a l’opportunité comme cela d’offrir un service encore plus étendu. On a des produits de recherche. On doit valoriser de la chaux. Mais ce n’est pas nous qui allons travailler sur la chaux pour qu’elle soit adaptée à être mise dans les plastiques. Ce n’est pas notre compétence. On offre aux entreprises un service encore plus global pour lequel sa matière première, si vraiment c’est ça qu’elles veulent valoriser, il y en a un qui peut la travailler pour qu’elle soit mise dans la conformation que l’on veut pour nous la travailler après et la formuler. Je trouve que cela, c’est l’aspect le plus intéressant au niveau d’EMRA. I.1 Je ne sais pas si c’est vraiment une demande des industriels. Je sais qu’il y en a qui arrivent en voulant valoriser leur produit. Cela fait partie des offres que l’on peut offrir, car on est étendu sur plein d’autres types de matériaux que les polymères ou l’organique. I.4 À partir du moment où tu fais beaucoup de choses en bilatéral, on vend de la valeur ajoutée. Il va faire ses analyses. Le jour où il a un pépin dans son process, il pourra toujours regarder son analyse pour piger comme cela va. On ne vend pas que les pourcentages d’éléments dans nos analyses. S’il y a un truc qui ne va pas, on a de l’expérience pour dire que cela peut venir de là. On vend plus cela que l’analyse elle-même. I.4 Je veux dire, le principal, c’est que je vais voir une entreprise, il doit me voir en tant qu’Inisma et il doit me voir en tant qu’EMRA. En disant, « Polymère ? Je peux me débrouiller. Je vais vous trouver quelqu’un dans EMRA. I.V Oui, quand même. Il y a les centres de recherche qui font le boulot, mais il y a trop de structures, d’associations, de GIE, de regroupements. Finalement, on paie des tas de gens qui ne servent rien. C’est comme des pelures d’oignons, parce qu’au final, c’est toujours le centre qui fait le boulot. Quelque part, si moi je suis une PME et que j’ai besoin d’une expertise matériaux, j’ai envie de trouver le CTP et de trouver le
------------	--

	spécialiste matériaux du CTP, mais si c'est pour discuter avec Accord Wallonie qui va me faire discuter avec EMRA qui va me renvoyer finalement au CTP, j'ai vu trois personnes et j'ai passé trois fois mon temps pour quand même trouver le centre de recherche. S'il y en avait 250, là, ce serait intéressant d'avoir des structures qui orientent les gens. S'il n'y en a que quelques-uns, est-ce que l'on a besoin pour cela d'Innovatech, d'Accord Wallonie, de truc, de machin ? I.2 Le pouvoir de négociation des clients est très faible, sauf qu'il pourrait nous imposer la confiance pour se retrouver seul dans une étude qui serait générique. I.2 Un client, sauf s'il est dominant, le pouvoir est faible. Par contre, on peut avoir des grands groupes qui excluent d'autres. On se retrouve avec un effet de confiance qui pourrait engendrer des monopoles préjudiciables et qui pourrait se retourner contre nous au niveau politique. Il faut quand même le citer. C'est le seul cas que je vois où un client pourrait imposer, à part les automobiles ou des broyeurs. I.4 Le fait d'avoir mis les centres ensemble pour créer l'EMRA, est-ce qu'on ne s'affranchit pas un peu de cette faiblesse de la dépendance, en termes de ratio ? Pour le moment, pas encore. Mais par contre, on a commencé à échanger un petit peu nos infos sur quelles cibles vous voudriez, ... Je pense que cela va faire du bien pour aller chercher plus de privés. Il y a des choses que vous faites pour les entreprises. On va peut-être pouvoir leur apporter de la valeur ajoutée sur d'autres choses qui sont dans nos domaines à nous et vice-versa. Cela va mieux se faire. I.4 c'est à nous, avant d'avoir des pépins, de monter des projets, de diversifier nos clients pour que cela n'arrive pas justement. I.4 Je viens de l'industrie. En termes de visibilité, j'arrive « Je me dis que je vais travailler avec un centre de recherche ». On me dit « Il y a en a 22. Il faut choisir ». Moi, je n'ai pas que cela à faire. I.V Ça, je ne suis pas sûr. Un client, qui est une entreprise, et spécialement une PME, pour lui, le centre de recherche, c'est le centre de recherche, qu'il s'appelle CTP ou qu'il s'appelle EMRA. Ce n'est pas parce qu'EMRA est plus gros, est une association que ça va changer. surtout qu'ils savent bien que dans les 300 chercheurs, il n'y en a quand même que 4 ou 5 qui sont concernés par la thématique. Je ne pense pas que cela fasse la différence. Maintenant si EMRA dit « Je vais travailler pour un industriel PME. Il y 5 chercheurs mais ils sont chacun dans un centre différent », ce ne sera peut-être pas bien vu.
--	--

	I.1 Tu as le chef d'entreprise qui veut être innovant, qui, un jour au cours d'une discussion, va te donner son idée. Il faudra le rencontrer plusieurs fois. Tu le retrouves à nouveau et tu commences à creuser l'idée avec lui. Cette personne-là, c'est le chef d'entreprise PME innovante. Lui ne fera pas de recherche. Il a juste une idée. Il attend, à mon avis, et là, c'est la force d'EMRA, qu'on prenne en charge son idée et qu'on la fasse mûrir. I.1 Il faut que l'on arrive à s'organiser pour qu'il y ait une porte d'entrée. Je ne sais pas laquelle. Ou alors qu'on communique suffisamment bien pour qu'effectivement l'industriel ait l'impression que sa demande est prise en charge par un centre qui représente tous les autres. I.1 Je pense qu'ils sont demandeurs de plus en plus. Ils sont de plus en plus demandeurs de ce que l'on appelle le guichet unique. I.1 Je ne pense pas qu'on aura un grand pouvoir de négociation vis-à-vis de nos clients I.1 Pour moi, il est clair qu'une PME, quand elle va aller dans quelque chose où il y a trois cents chercheurs, elle s'attend forcément à un résultat autre que dans une structure où il y a quinze personnes ou vingt personnes. Pour moi, on n'est plus à la même échelle. Et puis, on l'impressionne avec nos trois cents chercheurs. Elle, elle doit en avoir une quinzaine, entre quinze et cinquante personnes. I.1 Moi, je pense que c'est plutôt une marque de confiance qu'on va avoir. Mais il ne faut pas se planter, parce que la première que tu fais planter, après cela se sait vite. Moi, je pense qu'ils vont plus avoir tendance à nous faire confiance que si on est une structure de la même taille que la leur. Quand tu as 50 personnes, les gens sont multitâches et ils courent partout et tout le temps. Trois cents personnes, ils peuvent penser que cela va mieux suivre. Il y a une structure derrière qui suit bien. I.1 A ton avis, est-ce que les industriels aujourd'hui seraient tentés de développer eux-mêmes en interne des services de R & D ? Là, on était au directeur, mais on peut peut-être continuer avec les PME ... Là, c'est la PME innovante. C'est vraiment le chef d'entreprise qui a sa petite PME. Il est même capable de faire des développements dans son garage. Lui, il veut que son idée soit prise en charge. Ça, c'est l'intérêt, pour autant qu'on les comprenne bien, d'avoir, derrière nous, tout l'AST, pour lequel effectivement nous-mêmes, on peut identifier qui serait capable de répondre à la demande. C'est vraiment l'intérêt d'avoir des structures aussi complexes. Pour la PME, son problème, c'est de rentrer, savoir quelle porte elle prend.
--	--

	Après, tu as la PME qui existe déjà, qui elle, vit plutôt sur son acquis et qui n'est pas forcément innovante et qui ne fera pas de recherche. Celle-là, à mon avis, il faut absolument qu'on arrive à la toucher parce qu'elle, elle a besoin de l'innovation, sinon elle va crever. C'est le deuxième profil. Je caricature. I.1 Après, tu as les autres. Tu as la PME qui est innovante, qui a son propre petit service de R & D, qui, à mon avis, est soutenu par la Région wallonne. J'espère pour eux en tout cas qu'ils ont, un peu comme en France, des systèmes de crédit d'impôt de recherche. J'espère qu'ils ont cela. Ca, je ne sais pas. C'est la PME qui veut un petit peu mettre un coup d'accélérateur à sa recherche. Elle, elle risque de venir chez eux. I.1 Mais par contre, les PME, elles auront toujours besoin de nous aussi. De nous ou d'acteurs de recherche I.5 Les PME évidemment, là effectivement, il y a énormément de choses à faire pour aider les PME à développer la recherche et le développement. La grosse menace pour ça, c'est la complexité des procédures administratives pour le montage des projets, et le suivi des projets qui découragent les PME. Ce n'est pas lié directement à EMRA. Si une PME veut rentrer un projet Plan Marshall, c'est tellement compliqué. Il faut mettre un ingénieur pendant 3 mois pour monter le projet. Elles n'ont pas toujours ni le temps ni les moyens de le faire. .5 Ce qu'une PME attend, c'est que le centre de recherche, un, réponde à sa problématique bien particulière. Deux, que la confidentialité soit respectée et qu'on n'utilise pas les résultats d'une étude pour aller faire une étude qui ressemble chez un voisin. Trois, ce que les PME ont le plus en horreur, c'est quand elles ont l'impression que le centre de recherche essaie de leur fourguer un projet sur lequel ils ont envie de travailler. I.5 Si l'EMRA dit « Je vous monte le dossier », cela peut être une force, mais cela coûte aussi évidemment un certain prix. Il faut voir si les PME ou les entreprises sont prêtes à payer l'EMRA pour monter le dossier ou est-ce qu'elles considèrent que c'est un service que le centre de recherche doit d'office répondre. I.1 Avec AGC, on peut le dire, il a construit un autre modèle de fonctionnement. C'est vraiment le partage d'expérience, de ce qui se passe individuellement avec chaque client, de voir si les modèles de fonctionnement sur AGC, comme on l'a fait nous, peuvent être transposables sur Total ou pas. Tu vois, je le vois plutôt comme cela. Ce n'est pas la taille, à mon avis. Nous, on a un problème, c'est que de toute façon, il faut qu'on vive. Tant qu'on a toujours cette idée en tête de dire « je veux le projet de recherche parce que c'est Total et parce
--	--

	Total, il va me rapporter de l'argent », on a un problème. On n'est pas en mesure de négocier. I.1 Puis, enfin, tu as les gros centres, les grosses entreprises qui ont leur propre R & D. A mon avis, mais ça, c'est mon avis, elles nous utilisent soit pour faire de la recherche un peu plus folle, je dirais. Ils ont une idée. Est-ce qu'elle est réaliste, est-ce qu'elle est faisable ? Ou pour fermer des portes. Cette recherche-là qu'ils sous-traitent, à un moment, ils la récupèrent chez eux et font leur skyline et ils y vont I.5 Mais effectivement comme clients pour EMRA, il y aura toujours les grandes entreprises, puisqu'elles doivent passer par des centres de recherche. I.5 Il y a évidemment les grandes entreprises qui sont obligées de passer par des centres de recherche et / ou des universités pour bénéficier des subsides dans le système actuel. Forcément, ils le feront et ils continueront à le faire, non pas parce qu'ils aiment nécessairement bien les centres de recherche, mais parce que c'est le moyen d'avoir des subsides. Il y en a un certain nombre qui le ferait en interne s'il pouvait. I.5 Les PME sont un gisement intéressant, mais là, il faut passer par des systèmes du genre « chèques technologiques » ou « support technique ». I.4 Nous, on travaille beaucoup avec les PME. Quel est le pouvoir de négociation des clients sur le BCRC ? Pour moi, il est limité. Il y a des PME avec lesquelles on a beaucoup d'interactions. Imaginons que l'on perde la PME, ce serait très embêtant, mais c'est quand même relativement limité. Quand tu as 200 PME, si tu en perds une, ce n'est pas la fin du monde. I.1 Tu as plusieurs niveaux d'industriels I.2 C'est que la clientèle minérale et environnementale est à notre proximité. I.2 Je pense que la crise financière européenne va peser sur tout ce qui vient d'être dit. Quand il y a moins d'argent, quand les hommes et femmes se disputent, je pense qu'on est entré dans un cycle malheureusement en Europe, où il faudra serrer les boulons partout. L'espoir, c'est que l'on serre les nôtres un peu moins. I.1J'ai vu Luc Langer négocier aussi quelques fois. Il négocie bien et il dit que c'est du donnant-donnant : « Vous voulez le projet de recherche, mais moi, je ne suis financé qu'à 75 %. Vous financez les 25 % restants. Ou alors, vous ne venez pas chez moi. ». Cela dépend des relations qu'on a avec nos clients. Cette négociation de la barre des 25 % qu'on a tous, est-ce qu'on pourra la négocier plus facilement avec la casquette EMRA ou cela restera une négociation propre à chaque entité ? EMRA aura-t-elle une influence là-dessus ?
--	---

	Moi, je pense que non, que cela va rester propre à chaque centre. C'est ce que je pense. La deuxième opportunité, mais qui est toujours liée à la taille d'EMRA, mais qui doit être une opportunité, c'est de pouvoir rentrer plus facilement dans les stratégies d'industriels internationaux. Donc, de rentrer dans des groupes internationaux industriels, avec qui quand on va montrer la capacité d'EMRA, ils vont avoir plus facilement tendance à dire « OK, on vous prend avec nous dans la stratégie. Est-ce que vous êtes capables d'envoyer 5 personnes à Tokyo demain pour nous aider dans un projet ? ». « Oui ». On nous demande ça au niveau du CTP, on va dire « Vous savez, jusqu'à Bruxelles, ça va, mais au-delà, c'est difficile ». C'est un peu imagé ce que je dis, mais c'est vraiment ça. I.6 Sincèrement, honnêtement, malgré les reportages qu'on avait pour les industriels, aujourd'hui, en Région wallonne, les industriels travaillent avec les centres. Le fait qu'il y ait EMRA, cela va apporter une valeur ajoutée, mais ce n'est pas un besoin des industriels. Il ne faut pas rêver.
BELGIQUE	I.3 Ici, on a un premier avantage, c'est que c'est un domaine qui travaille local. La matière première est locale. I.2 C'est une concentration locale historique de nos secteurs. Le hasard a fait que géographiquement, la céramique, le ciment, voire le verre, se sont trouvés en Hainaut. Les centres que nous avons réunis à EMRA sont dans une proximité à la fois professionnelle, et autre. I.3 Par rapport à EMRA, effectivement, le boost peut être pris. Quand tu regardes de l'extérieur, comme on peut le faire, tu te dis qu'il y a eu la cohérence géographique. Est-ce que c'est mauvais ? Non, ce n'est pas mauvais. Au moins, les gens savent se parler facilement. I.3 Ici, on a un premier avantage, c'est que c'est un domaine qui travaille local. La matière première est locale.
INTERNATIONNAL	I.3 dans EMRA, un moteur géographique et un moteur d'objectifs qui correspond à une opportunité, puisqu'on se place dans quelque chose qui est boostant. Le côté peut-être moins boostant de cette activité, c'est qu'elle est locale. On va recycler de la matière première qui est locale. Attention, cela garantit l'activité sur place, mais est-ce que c'est moteur de développement ? Pas suffisant. On peut dire, au niveau

	européen, on peut partager des expériences. Est-ce que partager des expériences suffit dès lors ? Tu peux dire « Oui, je peux développer des choses, licencier des technologies et pourquoi pas, être copernicien ». I.1 Vis-à-vis de l'Europe, se présenter comme EMRA dans d'autres instituts pour concurrencer des Fraunhofer, des Instituts Carnot, cela peut être une bonne opportunité. I.V Le CTP avait extrêmement bien développé la minéralurgie et maintenant, il n'en fait plus. Mais à un moment, il avait toute la compétence minéralurgie. C'est un peu l'idée, ce que l'on avait discuté : est-ce que cette compétence rare qui est présente au sein du CTP ici, ne peut pas être exportée dans les pays où elle a encore un bel avenir ? I.4 j'avais mis « marché ouvert, mondialisation ». Il y a 30 ans, tu n'allais certainement pas vendre des essais en France, parce que le marché était peut-être plus fermé. Maintenant, je me dis qu'une opportunité qu'on a, vous le faites déjà pas mal, nous, on ne le fait vraisemblablement pas assez, c'est d'aller sur le Nord de la France, aller en Champagne-Ardenne, aller en Hollande et au Luxembourg, ... et essayer de s'étendre. À mon avis, là, il y a des trucs à jouer. I.4 Notre patron, en termes de recherche, il est déjà quand même sur l'international. Lui, il est reconnu internationalement au niveau scientifique et en plus, il a des partenaires dans chaque pays. Il peut donner des coups de fil dans tous les pays. Il a ces partenaires-là. Au niveau industriel, il faut aller chercher des trucs en plus. I.4 Mais on doit aller chercher nos clients à l'extérieur. Ce que l'on vend à une société belge, il y a la même société en France. On ne va pas déformer la société belge. Parfois, on va simplement faire une aide au process ou des choses comme cela. Il faut vendre cela. Si l'on peut vendre des analyses en France, il faut les vendre. I.2 On a une reconnaissance internationale faible.
--	---

EXPERTISE	I.3 Un des premiers points, cette différence entre l'université et les centres de recherche doit exister parce que la professionnalisation est, pour moi, une clé de base pour les centres de recherche. Par contre, être spitant avec plein de bulles, tout le temps, dans les universités, c'est important. I.4 Moi, j'ai mis la masse critique parce que je pense que, que ce soit le CTP ou le CERTECH, cela fait 50 personnes, un truc comme cela. C'est peut-être un peu peu. Nous, on est un petit peu plus déjà. Si on s'amène sur le marché de la recherche avec 300, on est quand même nettement plus crédible. On a un pool de scientifiques. On a un pool de techniciens. I.4 C'est : expertise reconnue, complémentarité de compétences, proximité géographique, masse critique et un parc matériel très important. On a plein d'équipements exceptionnels. C'est vraiment une richesse. I.4 Si tu vends des choses, cela veut dire que tu fais des choses qui ont de la valeur. Cela conforte ton expertise de ta valeur. I.4 Pour moi, il faut garder le côté scientifique, parce que c'est là-dedans qu'il y a beaucoup de valeur ajoutée, à terme. Sur le court terme, de l'industriel nous apporte des choses au niveau développement technologique. De temps en temps, on a un truc scientifique dont on peut sortir vraiment une pépite. Et là, cela va rapporter beaucoup. Je ne me dirais pas qu'il faut faire moins de scientifique. Il faut faire les deux. Il faut garder des experts. I.4 Par contre, l'expertise, il faut continuer à la maintenir. On ne peut pas vivre sur ses acquis trop longtemps. I.4 La faiblesse, pour moi, c'est que les gens qui vont dans les entreprises ne connaissent peut-être pas suffisamment EMRA ou n'ont pas de support pour dire ce que c'est EMRA. A la limite, qu'un chercheur chez nous ne le sache pas, c'est moins grave. A terme, cela peut être préjudiciable, parce que c'est bon de savoir aussi qui dans tel ou tel centre pourrait nous dépanner sur telle technique. I.V Il faut garder la philosophie, dire « Voilà, on a un certain chiffre d'affaires à faire. On a un minimum de rentabilité à avoir. » Ça, on doit le garder, mais on n'essaie pas de faire de l'argent ou on n'essaie pas de bâcler une étude pour gagner plus de sous. I.V Je sais bien que parfois une étude sert à 5 clients différents. Il y a un noyau d'études, 80 % qui est le même pour 5 projets différents. Voilà, il y a des thématiques et donc, c'est là-dessus que les centres peuvent gagner de l'argent, mais il faut garder cette qualité.
-----------	--

EQUIPEMENTS	I.4 On a un pool d'équipements très grand. I.4 C'est : expertise reconnue, complémentarité de compétences, proximité géographique, masse critique et un parc matériel très important. On a plein d'équipements exceptionnels. C'est vraiment une richesse.
PRIX	
IMAGE	I.4 C'est notre image environnement, avec le recyclage, avec vous qui vous êtes déjà construits une bonne image là-dedans, avec tout ce qui est puissance énergétique, énergie harvesting, par exemple, les thermo-électriques, des choses comme cela ou de l'isolation. Je pense que là, il y a un beau coup à jouer. I.3 Je prépare une présentation pour Bilbao avec Stéphane. Evidemment quand tu dois expliquer « association forte », je suis en train de trouver un mot pour le faire I.2 Grande faiblesse. Notre capacité d'offres européennes est faible. A la fois, c'est qu'on n'est pas sexy, mais on n'est pas bon. Peu de publications. Probablement qu'on a été un peu trop pratique, et pas assez scientifique. I.6 On travaille beaucoup avec les PME en Région wallonne et cela ne va pas changer, loin de là. Que du contraire. Il faudra bien communiquer pour leur prouver qu'on n'est pas rentré dans un mastodonte et qu'on devient inaccessible. A la limite, c'est peut-être plus une menace dans ce cas-là, réellement. Ce ne sera pas le cas. Il faudra bien communiquer pour dire « Attention, on ne va pas vers ça, parce qu'on rentre dans un grand machin, mais on reste bien indépendant ». C'est chaque fois ce que je dis à nos patrons de PME qui sont nos clients.
LOBBYING	I.4 Ça, c'est un truc que tu soulèves. Si tu es 300, tu peux te permettre peut-être de faire un peu de lobbying. Si tu es 50, tu n'as pas une

	personne à mettre pour faire du lobbying de temps en temps. C'est très difficile. I.4 Lobbying, il ne faut pas voir cela dans le mauvais sens du terme. Le lobbyiste, il doit savoir comment tourne le vent. S'il trouve qu'il y a des trucs qui sont intéressants, c'est clair qu'il doit marteler l'idée pour essayer de convaincre les gens. Cela ne me pose pas de problème particulier. Donc, pour moi, les pouvoirs publics, cela influence très fortement. C'est évident.
FORCES DE VENTE	I.4 Il faudrait se dire, que si on ne sait pas tous y aller et on ne saura jamais tous y aller, il faut qu'il y en ait un qui y aille et qu'il prenne sa casquette EMRA quelque part. I.3 Les gens, le marché, la région, la géographie, le portefeuille clients de départ. Le portefeuille clients, je dirais que c'est plutôt une faiblesse sous tous les sens. C'est le côté business-développement en général. I.4 Je veux dire, le principal, c'est que je vais voir une entreprise, il doit me voir en tant qu'Inisma et il doit me voir en tant qu'EMRA I.4 Encore une fois, à un moment, il faut y aller avec la casquette EMRA aussi. Moi, je suis le CTP, mais je suis membre d'EMRA, comme on est dans notre logo. C'est à force de taper dessus que ça va rentrer. I.V On peut créer des cellules communes, à condition que le produit soit homogène à vendre. Si c'est un gars qui vend 500 différences, cela n'ira pas. Il faut vraiment un gars qui vend un centre, qui a une approche intégrée. I.3 Ce que je veux dire surtout, mais je me trompe peut-être, c'est encore une généralité, mais dans ton portefeuille clients, tu dois connaître tes clients, c'est-à-dire que tu dois les suivre aussi bien sur le plan technique, commercial (le marché qu'ils ont) et tenir comme un support dont tu fais le business. Toi, tu as intérêt à ce que ces sociétés démarrent ou se développent parce que c'est ton client. Tu dois lui suggérer des choses, tu dois lui renvoyer des infos et progressivement, il pense à toi pour ceci et ça. I.4 Il faut démarcher beaucoup plus les entreprises. Il faut essayer de placer des contrats bilatéraux. On a du savoir-faire qui vaut de l'argent. Il faut aller le vendre. Il faut se bouger pour aller le vendre. I.4 Quand je vois sincèrement le bilan et que je vois ce que l'on va chercher dans le privé, c'est déjà pas mal. Mais je me dis qu'il vaut être mieux être encore plus prudents que cela. Il faudrait que ce soit majoritaire. Il faudrait qu'on ait beaucoup plus de parts privées.

	I.4 L’EMRA, ce serait une solution à cette faiblesse, l’indépendance financière ? C’est une des solutions. La grosse solution, c’est qu’il faut qu’on ait des gens dans les centres qui aillent beaucoup chercher les entreprises et ne pas attendre qu’elles arrivent, attendre derrière son téléphone. I.4 Moi, je dirais qu’il faut aller, quand on nous appelle pour un problème spécifique, avec sa casquette de centre, mais toujours dire « Nous, on fait ça, mais on fait partie du groupement EMRA. Et dans EMRA, on vous propose tout cela. » Cela doit devenir une seconde nature. Je ne peux pas retourner de chez quelqu’un si quand je pars, il ne sait pas même ce que c’est EMRA.
Marketing opérationnel – PROMOTION – PUB /SITE /LOGO (COMMUNICATION EXTERNE)	I.4 La faiblesse, pour moi, c’est que les gens qui vont dans les entreprises ne connaissent peut-être pas suffisamment EMRA ou n’ont pas de support pour dire ce que c’est EMRA. I.1 Le guichet unique, cela peut être aussi la faiblesse d’EMRA. C’est que l’on a rajouté encore une structure, par rapport à des centres de recherche, par rapport à des pôles Comment est-ce que l’entreprise va s’y retrouver ? Tu as Innovatech. Tu as Accord Wallonie. Tu as les pôles. Maintenant, tu as EMRA. Avant, tu avais les centres de recherche. Il faut voir aussi comment nous, on communique. I.1 Oui, le paysage de la recherche wallon. Tu as l’AST. Tu as plein d’acteurs. Pour l’instant, ils en sont à rationaliser les centres. Il y a quand même plein de structures intermédiaires. Est-ce que l’on ne risque pas d’être noyé là-dedans ? C’est une menace, tout comme cela peut être une opportunité. Pour autant que cela soit bien communiqué et que nous disions, maintenant, on est EMRA. Cela dépend comment on le vend. I.1 Dans le travail de communication, on a fait le site internet. I.3 Donc, comment faire pour se faire connaître au niveau européen ? Aller dans les FP7 à l’époque, toujours pour le moment, c’est tout un problème. On a essayé deux fois. I.4 tu vends ton package de centre, tu vends ton package EMRA et on devrait avoir des plaquettes déjà maintenant. I.4 La faiblesse, pour moi, c’est que les gens qui vont dans les entreprises ne connaissent peut-être pas suffisamment EMRA ou n’ont pas de support pour dire ce que c’est EMRA.

	I.4 l'extérieur, je trouve que c'est déjà bien maintenant qu'on ait le site, mais au minimum, on devrait avoir des plaquettes tout de suite. On devrait avoir une newsletter tout de suite. Ça, tu peux le mettre. La newsletter, ça devrait déjà être maintenant, ce n'est pas dans 2 ans I.4 Le nom EMRA, il n'est pas connu à l'étranger. I.4 c'est pour donner une visibilité au niveau international ? Là, on démarre de zéro. Il faut être clair. Personne ne sait ce que c'est EMRA pour le moment. On n'a encore rien fait. On n'a rien à notre actif pour le moment. I.4 Il faut peut-être driller nos chercheurs. Quand on a une bonne idée, parfois, il faut au moins, avant de publier, il faut que l'on se dise « est-ce qu'on ne protège pas d'abord le concept ? » et puis après on publie. I.1 Vis-à-vis de nos clients externes, je ne pense pas. Je pense qu'on peut avoir une meilleure visibilité, une meilleure crédibilité. Mais je ne pense pas que l'on puisse influencer sur quoi que ce soit, au niveau de la tarification, de la pression, qui nous mettrait sur nous, car de toute façon, nous, on a aussi un objectif, c'est qu'il faut qu'on vive. I.2 On a une reconnaissance internationale faible.
--	---

Annexe 8

Guide d'entretien

Afin de préparer notre future entrevue dans les meilleures conditions, nous vous proposons de prendre quelques minutes de recul afin de réfléchir sur les thématiques ci-dessous.

Nous travaillons à l'élaboration d'un futur plan stratégique pour EMRA. Pour y parvenir, nous devons recueillir, dans un premier temps, des informations sur les forces et faiblesses de cette association mais également sur les menaces et les opportunités qui se présentent et, dans un deuxième temps réfléchir sur le modèle des cinq forces de Porter.

Premièrement, selon vous, quelles sont :

- Les **opportunités** (*les facteurs externes favorables sur lesquels EMRA n'a pas d'impact*).

- Les **menaces** (*facteurs externes défavorables sur lesquels EMRA n'a pas d'impact*).

- Les **forces** (*facteurs favorables spécifiques à EMRA*).

- Les **faiblesses** (*facteurs défavorables spécifiques à EMRA*).

Deuxièmement, nous allons maintenant vous demander de vous intéresser au modèle de Michael Porter qui identifie cinq forces qui déterminent selon lui la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services.

Selon vous quel est au sujet d'EMRA :

- le pouvoir de négociation des clients sur EMRA
- le pouvoir de négociation des fournisseurs sur EMRA
- la menace des produits de substitution (les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre)

- la menace d'entrants potentiels sur le marché
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents
- pouvoirs publics (influence de la politique et de la législation mise en œuvre par les pouvoirs publics : Etat, Commission Européenne, collectivités locales, agence de régulation, ...)

De plus, nous voudrions savoir, en ce qui concerne EMRA, si vous connaissez :

- sa mission
 - sa vision
 - ses valeurs
- Enfin, qu'auriez vous fait si vous étiez un des membres fondateurs d'EMRA ?

Quelles sont les valeurs que vous partageriez au sein de l'association ?

Nous vous remercions d'avance pour l'aide précieuse que vous pourrez nous apporter.

Annexe 9

Questionnaire vierge

EMRA, une association, des valeurs !

Bonjour,

Nous terminons notre Master en sciences de gestion de l'UCL par la réalisation d'un mémoire sur EMRA. Notre travail consiste à proposer un plan stratégique collectif (valeurs, image de marque collective, stratégie de communication, ...).

Afin d'apporter votre pierre à l'édifice, nous vous proposons de prendre quelques minutes de votre temps pour compléter ce rapide questionnaire.

Nous remercions par avance de votre collaboration.

Jérôme Meerseman & Sébastien Legat

1. Si vous le souhaitez, vous pouvez vous identifier.

*2. Indiquez nous quel est votre âge (choisissez une catégorie parmi celles proposées)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ moins de 20 ans | ☐ 41 - 45 ans |
| ☐ 20 - 25 ans | ☐ 46 - 50 ans |
| ☐ 26 - 30 ans | ☐ 51 - 55 ans |
| ☐ 31 - 35 ans | ☐ 56 - 60 ans |
| ☐ 36 - 40 ans | ☐ plus de 60 ans |

*3. Pouvez-vous nous indiquer quelle est votre fonction la plus élevée (choisissez une fonction parmi celles proposées) ?

- | | |
|---|--|
| ☐ Technicien | ☐ Responsable de département |
| ☐ Chercheur | ☐ Personnel administratif |
| ☐ Responsable projet | ☐ Personnel support |
| ☐ Responsable de service | |
| ☐ Autre (veuillez préciser) | |

*4. De quel centre êtes vous issus ?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| ☐ BCRC | ☐ CTP |
| ☐ CERTECH | ☐ MATERIA NOVA |

*5. Pensez-vous connaître EMRA ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

EMRA, une association, des valeurs !

***6. Sauriez-vous expliquer à un tiers ce qu'est EMRA ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Ni en désaccord ni d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

***7. Connaissiez-vous (avant cette question) l'existence du site web d'EMRA ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

***8. Aviez-vous déjà visité ce site web avant de répondre à ce questionnaire ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

***9. Connaissiez-vous les activités des autres membres d'EMRA ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Ni en désaccord ni d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

***10. Entretenez-vous des collaborations avec du personnel EMRA d'une autre entité que la votre ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

EMRA, une association, des valeurs !

***11. Si vous avez répondu oui à la question précédente, veuillez préciser dans quel cas :**

- ☐ Projet de recherche public
- ☐ Etude pour un client privé
- ☐ Guidance technologique
- ☐ Collaboration/soutien

Autre (veuillez préciser)

***12. Vous reconnaissez-vous en tant que membre d'EMRA ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Ni en désaccord ni d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

EMRA, une association, des valeurs !

*** 13. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq qui représentent le mieux votre centre ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.**

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5
Innovation	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Intégrité	☐	☐	☐	☐	☐
Respect	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction Client	☐	☐	☐	☐	☐
Qualité	☐	☐	☐	☐	☐
Excellence	☐	☐	☐	☐	☐
Savoir-faire	☐	☐	☐	☐	☐
Confiance	☐	☐	☐	☐	☐
Exécution	☐	☐	☐	☐	☐
Professionalisme	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Environnement	☐	☐	☐	☐	☐
Humanisme	☐	☐	☐	☐	☐
Éthique	☐	☐	☐	☐	☐
Prévention	☐	☐	☐	☐	☐
Ambition	☐	☐	☐	☐	☐
Compétitivité	☐	☐	☐	☐	☐
Succès	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité Sociale	☐	☐	☐	☐	☐
Création	☐	☐	☐	☐	☐
Développement Durable	☐	☐	☐	☐	☐
Communication	☐	☐	☐	☐	☐
International	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacité	☐	☐	☐	☐	☐
Participation du Personnel	☐	☐	☐	☐	☐
Tradition	☐	☐	☐	☐	☐
Santé	☐	☐	☐	☐	☐

Autre (veuillez préciser)

EMRA, une association, des valeurs !

*** 14. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq qui représentent le mieux EMRA ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.**

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5
Innovation	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Intégrité	☐	☐	☐	☐	☐
Respect	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction Client	☐	☐	☐	☐	☐
Qualité	☐	☐	☐	☐	☐
Excellence	☐	☐	☐	☐	☐
Savoir-faire	☐	☐	☐	☐	☐
Confiance	☐	☐	☐	☐	☐
Exécution	☐	☐	☐	☐	☐
Professionalisme	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Environnement	☐	☐	☐	☐	☐
Humanisme	☐	☐	☐	☐	☐
Éthique	☐	☐	☐	☐	☐
Prévention	☐	☐	☐	☐	☐
Ambition	☐	☐	☐	☐	☐
Compétitivité	☐	☐	☐	☐	☐
Succès	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité Sociale	☐	☐	☐	☐	☐
Création	☐	☐	☐	☐	☐
Développement Durable	☐	☐	☐	☐	☐
Communication	☐	☐	☐	☐	☐
International	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacité	☐	☐	☐	☐	☐
Participation du Personnel	☐	☐	☐	☐	☐
Tradition	☐	☐	☐	☐	☐
Santé	☐	☐	☐	☐	☐

Autre (veuillez préciser)

EMRA, une association, des valeurs !

*** 15. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq que vous souhaiteriez retrouver chez un employeur ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.**

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5
Innovation	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Intégrité	☐	☐	☐	☐	☐
Respect	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfaction Client	☐	☐	☐	☐	☐
Qualité	☐	☐	☐	☐	☐
Excellence	☐	☐	☐	☐	☐
Savoir-faire	☐	☐	☐	☐	☐
Confiance	☐	☐	☐	☐	☐
Exécution	☐	☐	☐	☐	☐
Professionalisme	☐	☐	☐	☐	☐
Esprit d'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
Environnement	☐	☐	☐	☐	☐
Humanisme	☐	☐	☐	☐	☐
Éthique	☐	☐	☐	☐	☐
Prévention	☐	☐	☐	☐	☐
Ambition	☐	☐	☐	☐	☐
Compétitivité	☐	☐	☐	☐	☐
Succès	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité Sociale	☐	☐	☐	☐	☐
Création	☐	☐	☐	☐	☐
Développement Durable	☐	☐	☐	☐	☐
Communication	☐	☐	☐	☐	☐
International	☐	☐	☐	☐	☐
Service	☐	☐	☐	☐	☐
Efficacité	☐	☐	☐	☐	☐
Participation du Personnel	☐	☐	☐	☐	☐
Tradition	☐	☐	☐	☐	☐
Santé	☐	☐	☐	☐	☐

Autre (veuillez préciser)

EMRA, une association, des valeurs !

16. Toute suggestion ou commentaire vis-à-vis d'EMRA en matière de :

- image de marque collective
- culture d'entreprise
- sentiment d'appartenance

est bienvenue.

N'hésitez à nous en faire part !!!!

Annexe 10

Résumé des réponses au questionnaire

EMRA, une association, des valeurs !



1. Si vous le souhaitez, vous pouvez vous identifier.

	Response Count
	35
answered question	35
skipped question	58

2. Indiquez nous quel est votre âge (choisissez une catégorie parmi celles proposées)

		Response Percent	Response Count
moins de 20 ans		0,0%	0
20 - 25 ans		10,8%	10
26 - 30 ans		19,4%	18
31 - 35 ans		26,9%	25
36 - 40 ans		18,3%	17
41 - 45 ans		9,7%	9
46 - 50 ans		4,3%	4
51 - 55 ans		5,4%	5
56 - 60 ans		1,1%	1
plus de 60 ans		4,3%	4
	answered question		93
	skipped question		0

3. Pouvez-vous nous indiquer quelle est votre fonction la plus élevée (choisissez une fonction parmi celles proposées) ?

		Response Percent	Response Count
Technicien		23,7%	22
Chercheur		24,7%	23
Responsable projet		17,2%	16
Responsable de service		6,5%	6
Responsable de département		6,5%	6
Personnel administratif		11,8%	11
Personnel support		2,2%	2
Autre (veuillez préciser)		7,5%	7
answered question			93
skipped question			0

4. De quel centre êtes vous issus ?

		Response Percent	Response Count
BCRC		16,1%	15
CERTECH		14,0%	13
CTP		36,6%	34
MATERIA NOVA		33,3%	31
answered question			93
skipped question			0

5. Pensez-vous connaître EMRA ?

		Response Percent	Response Count
Oui		74,2%	69
Non		25,8%	24
answered question			93
skipped question			0

6. Sauriez-vous expliquer à un tiers ce qu'est EMRA ?

		Response Percent	Response Count
Pas du tout d'accord		5,4%	5
Pas d'accord		8,6%	8
Ni en désaccord ni d'accord		31,2%	29
D'accord		41,9%	39
Tout à fait d'accord		12,9%	12
answered question			93
skipped question			0

7. Connaissiez-vous (avant cette question) l'existence du site web d'EMRA ?

		Response Percent	Response Count
Oui		72,0%	67
Non		28,0%	26
answered question			93
skipped question			0

8. Aviez-vous déjà visité ce site web avant de répondre à ce questionnaire ?

		Response Percent	Response Count
Oui		72,7%	48
Non		27,3%	18
answered question			66
skipped question			27

9. Connaissez-vous les activités des autres membres d'EMRA ?

		Response Percent	Response Count
Pas du tout d'accord		6,6%	6
Pas d'accord		17,6%	16
Ni en désaccord ni d'accord		39,6%	36
D'accord		29,7%	27
Tout à fait d'accord		6,6%	6
answered question			91
skipped question			2

10. Entretenez-vous des collaborations avec du personnel EMRA d'une autre entité que la votre ?

		Response Percent	Response Count
Oui		53,8%	49
Non		46,2%	42
answered question			91
skipped question			2

11. Si vous avez répondu oui à la question précédente, veuillez préciser dans quel cas :

		Response Percent	Response Count
Projet de recherche public		43,6%	17
Etude pour un client privé		46,2%	18
Guidance technologique		15,4%	6
Collaboration/soutien		51,3%	20
Autre (veuillez préciser)			6
		answered question	39
		skipped question	54

12. Vous reconnaissez-vous en tant que membre d'EMRA ?

		Response Percent	Response Count
Pas du tout d'accord		6,1%	4
Pas d'accord		10,6%	7
Ni en désaccord ni d'accord		40,9%	27
D'accord		31,8%	21
Tout à fait d'accord		10,6%	7
		answered question	66
		skipped question	27

13. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq qui représentent le mieux votre centre ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5	Rating Average	Response Count
Innovation	38,2% (13)	17,6% (6)	20,6% (7)	11,8% (4)	11,8% (4)	3,58	34
Esprit d'équipe	23,1% (3)	23,1% (3)	23,1% (3)	7,7% (1)	23,1% (3)	3,15	13
Intégrité	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	3,00	4
Respect	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (2)	50,0% (2)	1,50	4
Responsabilité	0,0% (0)	33,3% (2)	0,0% (0)	33,3% (2)	33,3% (2)	2,33	6
Satisfaction Client	40,7% (11)	25,9% (7)	7,4% (2)	25,9% (7)	0,0% (0)	3,81	27
Qualité	13,0% (3)	26,1% (6)	26,1% (6)	17,4% (4)	17,4% (4)	3,00	23
Excellence	6,3% (1)	18,8% (3)	43,8% (7)	18,8% (3)	12,5% (2)	2,88	16
Savoir-faire	27,3% (12)	27,3% (12)	20,5% (9)	13,6% (6)	11,4% (5)	3,45	44
Confiance	0,0% (0)	0,0% (0)	40,0% (2)	40,0% (2)	20,0% (1)	2,20	5
Exécution	0,0% (0)	42,9% (3)	42,9% (3)	0,0% (0)	14,3% (1)	3,14	7
Professionalisme	17,6% (3)	29,4% (5)	23,5% (4)	17,6% (3)	11,8% (2)	3,24	17
Esprit d'entreprise	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	1,00	1
Environnement	4,5% (1)	18,2% (4)	22,7% (5)	50,0% (11)	4,5% (1)	2,68	22
Humanisme	33,3% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	66,7% (2)	2,33	3

Éthique	50,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (1)	0,0% (0)	3,50	2
Prévention	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	1
Ambition	12,5% (1)	12,5% (1)	25,0% (2)	12,5% (1)	37,5% (3)	2,50	8
Compétitivité	25,0% (2)	12,5% (1)	37,5% (3)	0,0% (0)	25,0% (2)	3,13	8
Succès	0,0% (0)	12,5% (1)	25,0% (2)	12,5% (1)	50,0% (4)	2,00	8
Responsabilité Sociale	0,0% (0)	50,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (1)	0,0% (0)	3,00	2
Création	14,3% (1)	14,3% (1)	14,3% (1)	57,1% (4)	0,0% (0)	2,86	7
Développement Durable	26,7% (4)	26,7% (4)	0,0% (0)	20,0% (3)	26,7% (4)	3,07	15
Communication	0,0% (0)	33,3% (1)	33,3% (1)	33,3% (1)	0,0% (0)	3,00	3
International	0,0% (0)	0,0% (0)	16,7% (1)	16,7% (1)	66,7% (4)	1,50	6
Service	18,8% (3)	6,3% (1)	12,5% (2)	18,8% (3)	43,8% (7)	2,38	16
Efficacité	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	28,6% (2)	57,1% (4)	1,57	7
Participation du Personnel	16,7% (2)	0,0% (0)	16,7% (2)	8,3% (1)	58,3% (7)	2,08	12
Tradition	50,0% (3)	16,7% (1)	0,0% (0)	16,7% (1)	16,7% (1)	3,67	6
Santé	33,3% (1)	66,7% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,33	3
Autre (veuillez préciser)							2
answered question							66
skipped question							27

14. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq qui représentent le mieux EMRA ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5	Rating Average	Response Count
Innovation	50,0% (18)	16,7% (6)	11,1% (4)	8,3% (3)	13,9% (5)	3,81	36
Esprit d'équipe	31,6% (6)	26,3% (5)	15,8% (3)	15,8% (3)	10,5% (2)	3,53	19
Intégrité	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4
Respect	0,0% (0)	40,0% (2)	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)	2,80	5
Responsabilité	12,5% (1)	0,0% (0)	12,5% (1)	37,5% (3)	37,5% (3)	2,13	8
Satisfaction Client	16,7% (3)	27,8% (5)	16,7% (3)	22,2% (4)	16,7% (3)	3,06	18
Qualité	0,0% (0)	21,4% (3)	28,6% (4)	7,1% (1)	42,9% (6)	2,29	14
Excellence	21,4% (3)	57,1% (8)	21,4% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	14
Savoir-faire	28,6% (8)	25,0% (7)	17,9% (5)	14,3% (4)	14,3% (4)	3,39	28
Confiance	25,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	3,25	4
Exécution	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	0,0% (0)	25,0% (1)	2,75	4
Professionnalisme	27,3% (3)	0,0% (0)	27,3% (3)	9,1% (1)	36,4% (4)	2,73	11
Esprit d'entreprise	16,7% (1)	0,0% (0)	50,0% (3)	0,0% (0)	33,3% (2)	2,67	6
Environnement	13,6% (3)	13,6% (3)	18,2% (4)	50,0% (11)	4,5% (1)	2,82	22
Humanisme	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Éthique	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0

Prévention	0,0% (0)	100,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	1
Ambition	20,0% (3)	26,7% (4)	26,7% (4)	20,0% (3)	6,7% (1)	3,33	15
Compétitivité	19,0% (4)	4,8% (1)	33,3% (7)	9,5% (2)	33,3% (7)	2,67	21
Succès	0,0% (0)	25,0% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	50,0% (4)	2,13	8
Responsabilité Sociale	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (2)	1,00	2
Création	0,0% (0)	20,0% (1)	20,0% (1)	40,0% (2)	20,0% (1)	2,40	5
Développement Durable	15,0% (3)	20,0% (4)	10,0% (2)	40,0% (8)	15,0% (3)	2,80	20
Communication	9,1% (2)	18,2% (4)	18,2% (4)	27,3% (6)	27,3% (6)	2,55	22
International	11,1% (1)	33,3% (3)	22,2% (2)	11,1% (1)	22,2% (2)	3,00	9
Service	26,7% (4)	13,3% (2)	0,0% (0)	33,3% (5)	26,7% (4)	2,80	15
Efficacité	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)	20,0% (1)	20,0% (1)	3,00	5
Participation du Personnel	12,5% (1)	12,5% (1)	50,0% (4)	0,0% (0)	25,0% (2)	2,88	8
Tradition	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (2)	25,0% (1)	2,50	4
Santé	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (1)	50,0% (1)	1,50	2
Autre (veuillez préciser)							6
answered question							66
skipped question							27

15. Selon vous, parmi toutes les valeurs ci-dessous, quelles sont les cinq que vous souhaiteriez retrouver chez un employeur ? Vous devez classer ces valeurs par ordre d'importance (de 1 à 5). Vous ne pouvez cocher que cinq cellules.

	Valeur n°1	Valeur n°2	Valeur n°3	Valeur n°4	Valeur n°5	Rating Average	Response Count
Innovation	40,7% (11)	14,8% (4)	14,8% (4)	22,2% (6)	7,4% (2)	3,59	27
Esprit d'équipe	26,9% (7)	30,8% (8)	23,1% (6)	7,7% (2)	11,5% (3)	3,54	26
Intégrité	23,1% (3)	23,1% (3)	7,7% (1)	15,4% (2)	30,8% (4)	2,92	13
Respect	54,2% (13)	20,8% (5)	8,3% (2)	8,3% (2)	8,3% (2)	4,04	24
Responsabilité	33,3% (4)	16,7% (2)	16,7% (2)	8,3% (1)	25,0% (3)	3,25	12
Satisfaction Client	0,0% (0)	22,2% (4)	38,9% (7)	16,7% (3)	22,2% (4)	2,61	18
Qualité	25,0% (3)	16,7% (2)	16,7% (2)	25,0% (3)	16,7% (2)	3,08	12
Excellence	0,0% (0)	27,3% (3)	18,2% (2)	45,5% (5)	9,1% (1)	2,64	11
Savoir-faire	11,1% (2)	22,2% (4)	16,7% (3)	27,8% (5)	22,2% (4)	2,72	18
Confiance	27,3% (6)	18,2% (4)	13,6% (3)	22,7% (5)	18,2% (4)	3,14	22
Exécution	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Professionnalisme	15,0% (3)	25,0% (5)	35,0% (7)	20,0% (4)	5,0% (1)	3,25	20
Esprit d'entreprise	11,8% (2)	17,6% (3)	17,6% (3)	35,3% (6)	17,6% (3)	2,71	17
Environnement	0,0% (0)	12,5% (1)	0,0% (0)	62,5% (5)	25,0% (2)	2,00	8
Humanisme	13,3% (2)	13,3% (2)	46,7% (7)	20,0% (3)	6,7% (1)	3,07	15
Éthique	0,0% (0)	50,0% (2)	25,0% (1)	25,0% (1)	0,0% (0)	3,25	4

Prévention	0,0% (0)	0,0% (0)	40,0% (2)	0,0% (0)	60,0% (3)	1,80	5
Ambition	10,0% (1)	20,0% (2)	30,0% (3)	20,0% (2)	20,0% (2)	2,80	10
Compétitivité	0,0% (0)	33,3% (1)	66,7% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,33	3
Succès	37,5% (3)	12,5% (1)	25,0% (2)	0,0% (0)	25,0% (2)	3,38	8
Responsabilité Sociale	11,1% (1)	11,1% (1)	33,3% (3)	11,1% (1)	33,3% (3)	2,56	9
Création	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Développement Durable	0,0% (0)	0,0% (0)	12,5% (1)	25,0% (2)	62,5% (5)	1,50	8
Communication	8,3% (1)	25,0% (3)	0,0% (0)	16,7% (2)	50,0% (6)	2,25	12
International	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (1)	50,0% (1)	1,50	2
Service	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,00	0
Efficacité	12,5% (1)	25,0% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	37,5% (3)	2,63	8
Participation du Personnel	0,0% (0)	33,3% (3)	11,1% (1)	11,1% (1)	44,4% (4)	2,33	9
Tradition	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (1)	1,00	1
Santé	37,5% (3)	12,5% (1)	12,5% (1)	37,5% (3)	0,0% (0)	3,50	8
Autre (veuillez préciser)							0
answered question							66
skipped question							27

16. Toute suggestion ou commentaire vis-à-vis d'EMRA en matière de : - image de marque collective - culture d'entreprise - sentiment d'appartenance est bienvenue. N'hésitez à nous en faire part !!!!

		Response Count
		6
answered question		6
skipped question		87

Annexe 11

Index international des valeurs corporate

2009

Index international des valeurs corporate®



Indicateur des valeurs d'entreprise

Les valeurs choisies par les entreprises à l'international

Avertissement :

« Cette étude réalisée par l'agence Wellcom est transmise moyennant une stricte confidentialité des résultats qui ne peuvent être utilisés qu'à des fins exclusives d'information interne, limitée au service ou département ayant souscrit l'étude, à l'exclusion de tout autre usage et notamment diffusion interne, diffusion à des tiers, exploitation ou citations d'entreprises mentionnées et d'extraits relatifs aux entreprises mentionnées dans le cadre de cette étude. En ayant acquis cette étude, l'acheteur, indépendant ou entreprise, s'engage au respect strict de cette confidentialité. »

Wellcom
Agence conseil en communication

3. Classement des valeurs

Pilot value	France	Total	Austria	Germany	India	Italy	Multi national s	Nether land	Pola nd	Spai n	UK	Ukrai ne	USA
Innovation	1	2	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2
Team Spirit	2	10	14	22	10	43	6	25	7	23	15	9	20
Integrity	3	4	7	15	4	37	1	5	4	15	2	19	6
Respect	4	11	23	29	6	51	2	13	9	26	18	28	41
Responsibility	5	9	8	5	13	31	5	18	6	6	19	21	13
Customer Satisfaction	6	3	4	6	2	21	3	4	1	12	3	7	3
Quality	7	1	1	1	3	1	7	3	2	1	4	1	1
Excellence	9	13	43	44	5	9	25	26	16	24	60	5	9
Know-How	11	8	5	9	12	13	32	12	20	18	8	4	4
Confidence	12	16	33	10	69	5	11	20	12	17	23	25	15
Performance	13	19	32	26	19	32	8	14	35	69	10	13	29
Professionalism	14	14	35	20	24	20	21	9	21	9	16	8	10
Entrepreneurial Spirit	15	27	22	34	34	39	13	19	14	36	20	58	50
Environment	16	5	3	4	14	27	26	6	5	3	6	20	12
Humanism	17	20	15	58	9	11	16	34	23	38	9	16	32
Ethics	18	18	37	41	7	7	17	38	8	11	12	24	36
Prevention	21	29	16	63	29	65	41	17	19	10	31	42	38
Ambition	24	22	55	45	17	4	22	39	36	32	21	17	23
Competitiveness	26	15	17	13	15	10	9	32	11	19	11	33	7
Success	28	7	24	16	18	44	14	7	10	5	5	2	5
Social Responsibility	33	6	6	3	8	59	10	2	13	4	7	6	8
Value Creation	37	23	25	46	16	8	24	10	30	63	13	23	42
Sustainable Development	40	24	19	12	70	25	39	11	18	8	25	53	43
Communication	41	26	20	17	51	57	50	35	65	27	32	11	37
Service	42	17	11	23	25	6	52	28	22	7	29	14	31
International	44	15	21	11	30	24	47	27	43	42	22	10	14
Efficiency	44	28	29	33	31	18	46	30	17	20	24	26	21
Staff Involvement	47	25	12	21	38	53	23	15	31	13	26	31	17
Tradition	49	21	18	7	37	3	54	55	24	25	30	29	22
Health	64	30	26	28	73	28	48	29	44	16	17	22	18

En vert les 3 premières valeurs, en jaune les valeurs 4, 5, et 6 en orange les valeurs 7, 8, et 9.

En 1^{ère} colonne, les valeurs selon leur classement « France » (certaines valeurs, comme la « proximité » 10^{ème} en France, n'apparaît pas dans ce tableau, car peut présenter à l'international)

En 3^{ème} colonne (colonne total), le classement des valeurs sur l'international (c'est-à-dire sur l'ensemble des entreprises étudiées, y compris les multinationales)

