

# L'enjeu d'une stratégie multi-marques dans le développement d'un centre de recherche: étude du CEA Grenoble

Virginie Montmartin

► **To cite this version:**

Virginie Montmartin. L'enjeu d'une stratégie multi-marques dans le développement d'un centre de recherche: étude du CEA Grenoble. Science politique. 2016. <dumas-01431819>

**HAL Id: dumas-01431819**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01431819>**

Submitted on 11 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

MEMOIRE

Master spécialisé

« Techniques, Sciences, Décisions »

**L'enjeu d'une stratégie multi-marques  
dans le développement d'un centre de  
recherche :  
Etude du CEA Grenoble**

Stage effectué à MINATEC



**Maître de stage dans la structure d'accueil : Julie SPINELLI**  
**Tuteur à l'IEP Grenoble : Laurent LABROT**

**Virginie MONTMARTIN**

**Grenoble, Juillet 2016**



## ***Remerciements***

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Julie SPINELLI, ma tutrice de stage pour son aide, ses précieuses explications ainsi que le temps et le soutien dont j'ai pu bénéficier durant ces six mois de stage.

Je remercie Laurent Labrot, mon tuteur de stage qui m'a permis de réaliser un mémoire sur les thèmes qui me tenaient à cœur et qui a su me conseiller dans l'organisation de ce travail de recherche.

Je remercie également Jean-Charles Guibert, directeur de la valorisation et directeur de MINATEC qui a su se montrer toujours disponible pour répondre à mes nombreuses questions et qui m'a permis de le suivre lors de la venue de délégations.

Je tenais également à remercier toutes les personnes qui m'ont réservé un accueil chaleureux et qui m'ont accompagné tout au long de ce stage au sein du CEA Grenoble : Alain Briand, et Isabelle Rivat, ainsi que toute l'équipe du BEM et l'équipe GIANT.

Je remercie toutes les personnes que j'ai pu rencontrer lors de mes entretiens pour l'étude de positionnement mais également à ceux qui m'ont accordé quelques instants pour comprendre leur métier et leur domaine de recherche.

Enfin, je remercie tous mes proches qui ont su me soutenir une nouvelle fois dans cette année riche en découvertes professionnelles et académiques.

## *Table des matières*

Remerciements .....	3
Table des matières .....	4
Introduction .....	6
Chapitre 1 : Le CEA, un organisme particulier.....	8
I - Le Commissariat à l’Energie Atomique et aux Energies Alternatives.....	8
A. L’histoire du CEA.....	8
B. Le CEA en chiffres .....	9
II - Le CEA Grenoble .....	9
A. L’histoire du CEA Grenoble .....	9
B. Le CEA Grenoble en chiffres.....	11
III - L’influence des politiques de l’innovation .....	12
A. Les politiques nationales et européennes .....	12
B. Les règles de la recherche internationale .....	14
Chapitre 2 : Le CEA Grenoble : instituts forts, marques fortes...pôle fort ?.....	17
I - Le CEA Grenoble, un organisme pluri-marques.....	17
A. Le modèle du triptyque : MINATEC .....	17
B. Le modèle multi-thématique : GIANT .....	20
C. Une marque technologique : CEA Tech .....	22
II - Etude de positionnement de la marque MINATEC.....	24
A. Présentation de l’étude .....	24
B. Une identité claire dans un environnement riche.....	25
C. Une stratégie de terrain .....	29
D. Perspectives.....	31
III - Le cas grenoblois : un exemple unique international .....	34
Chapitre 3 : Quelques Propositions .....	36
I - Une complémentarité des marques à développer .....	36
II - Explorer les outils de mesure d’impacts possibles .....	37



III - Concevoir son propre modèle de l'innovation .....	38
Conclusion.....	41
Glossaire.....	42
Table des Annexes .....	43
Bibliographie :.....	49

## ***Introduction***

L'agence Reuters a classé cette année le Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives (CEA) en première position dans le classement mondial des 25 institutions de recherche les plus innovantes. Avant d'aller plus loin, il s'agit de savoir ce qu'est l'innovation. L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) définit l'innovation comme étant « *la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.* »<sup>1</sup>

Appliqué au domaine de la recherche, l'innovation devient ce processus qui permet de passer de l'invention c'est-à-dire une technologie sans application concrète à une phase de production et de mise sur le marché. Ce développement s'appelle la chaîne de valeur de l'innovation :



Les instituts placés en tête du classement sont donc des instituts de recherche technologique spécialisés dans le transfert vers l'industrie car ils sont spécialisés dans ce processus de l'innovation. Ils se situent plus en aval sur la chaîne de valeur que la recherche fondamentale ou recherche amont qui est davantage tournée vers la phase d'invention et de développements de concepts. Mais qu'est-ce qui fait qu'un institut de recherche est plus innovant qu'un autre ? Quels sont les paramètres à prendre en compte ?

---

<sup>1</sup> DUBE Caroline, L'innovation : définitions et concepts, Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation, Janvier 2012.



L'étude des mécanismes de construction d'un institut de recherche et des facteurs de reconnaissance internationale est très répandue dans les instituts de recherche. En effet, il est important de pouvoir se situer par rapport aux autres, concurrents ou partenaires. Cependant, la documentation que ce soit sur le champ des modèles de l'innovation, hors pôles de compétitivité, ou de la communication appliquée au domaine de la recherche sont très peu exploités. Pourtant, la compréhension du développement d'un institut ainsi que ces liens avec la ville avec laquelle il cohabite semblent être des paramètres prégnants.

A l'occasion de mon stage de fin d'étude, j'ai travaillé 6 mois au CEA, au sein du site de Grenoble et plus précisément sur le campus MINATEC. Dans ce cadre, j'ai réalisé une étude sur le positionnement de la marque MINATEC par rapport aux autres marques présentes sur le site. La richesse des réponses et des points de vue m'a incitée à réaliser ce mémoire qui fait appel à des questions autant théoriques de modèles de l'innovation que pratiques avec des enjeux importants de communication et de mesures économiques. J'ai donc décidé de prendre comme cas d'étude le CEA Grenoble. C'est un état des lieux opportun car il arrive au moment du classement Reuters, des 60 ans du CEA Grenoble et des 10 ans du campus MINATEC.

Alors que les autres organismes de recherche ont mis en avant une seule marque et sont reconnus sous cette marque unique, le CEA Grenoble a développé plusieurs marques : celles des trois instituts Leti, Liten, List ainsi que celle de deux campus d'innovation MINATEC et GIANT et enfin une marque institutionnelle CEA Tech. Il s'agirait donc de se demander : quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle stratégie dans le monde de la recherche au niveau mondial ? Plus précisément : En quoi la stratégie multi-marques du CEA Grenoble est-elle, pour ainsi dire, paradoxale ?

Le CEA Grenoble est un centre de recherche particulier de par son histoire et le contexte national de recherche (I). Il s'agira donc de comprendre le fonctionnement de chacune des marques développées ainsi que les résultats de l'étude de positionnement menée durant mon stage (II) et enfin de souligner quelques pistes de réflexion (III).

# Chapitre 1 : Le CEA, un organisme particulier

## I - Le Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives

### A. *L'histoire du CEA*

A la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le gouvernement français adopte une politique orientée vers l'industrie nucléaire pour reconstruire le pays. Le Général de Gaulle crée par ordonnance le 18 octobre 1945 le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). Selon l'ordonnance, cet organisme a pour mission « *de poursuivre les recherches scientifiques en vue de l'utilisation de l'énergie atomique dans les domaines de la science, de l'industrie et de la Défense nationale.* » Le premier centre CEA est inauguré en région parisienne en 1946 et le centre de Saclay est inauguré en 1952. Depuis, le CEA a développé ses compétences dans tous les domaines de recherche liés au nucléaire. Enfin, le 10 mars 2010, le CEA change de nom et devient le Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives, un nom plus en accord avec les recherches menées dans les différents centres. Les trois lettres sont conservées : le CEA.

Aujourd'hui, le CEA comprend dix centres en France : Cadarache, Cesta, DAM Ile-de-France, Fontenay-aux-Roses, Gramat, Grenoble, Le Ripault, Marcoule, Saclay et Valduc<sup>2</sup>. Il est classé en tant qu'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) c'est-à-dire « *un établissement public dont l'objet est la production et la commercialisation de biens et services et dont les ressources sont essentiellement constituées par les redevances payées par les usagers* »<sup>3</sup>. En effet, le CEA est un institut de recherche public mais les deux-tiers de ses ressources proviennent des partenariats industriels.

Le CEA est divisé en quatre directions :

- Direction de l'énergie nucléaire
- Direction des applications militaires

---

<sup>2</sup> Voir Annexe 1

<sup>3</sup> <http://www.vie-publique.fr/th/glossaire/epic.html>

- Direction de la recherche technologique
- Direction de la recherche fondamentale

Il fait partie de plusieurs alliances de la recherche française dans les domaines suivants :

- L'énergie : Alliance Nationale de Coordination de la Recherche pour l'Energie (ANCRE)
- Les sciences de la vie et de la santé : Alliance nationale pour les sciences de la VIE et de la SANTé (AVIESAN)
- Les sciences et technologies du numérique : L'ALLiance des Sciences et Technologies du Numérique (ALLISTENE)
- Les sciences de l'environnement : Alliance nationale de recherche pour l'ENVironnement (ALLENVI)
- Les sciences humaines et sociales : Alliance Nationale des Sciences Humaines et Sociales (ATHENA)

### *B. Le CEA en chiffres*

Le CEA est constitué de 15 960 salariés permanents. Le CEA a publié 4 900 publications et participe à 438 projets européens en 2015. Il y a eu 753 brevets déposés en 2015 et 124 start-up technologiques créées depuis 2000. Il est classé 2<sup>ème</sup> en France, derrière la société Technicolor, pour le nombre de dépôt de brevets en 2015 selon l'Office Européen des Brevets (OEB). Il dispose de 4,1 milliards d'euros de budget, dont le financement provient aux deux-tiers d'industriels.

Le CEA participe à 27 Equipex (Equipements d'excellence), 33 Labex (Laboratoires d'excellence), et 3 Idex (Initiatives d'excellence).

## II - Le CEA Grenoble

### *A. L'histoire du CEA Grenoble*

Avant de raconter l'histoire du CEA Grenoble, il faut d'abord s'arrêter un peu sur l'histoire de Grenoble. L'histoire industrielle de Grenoble a débuté à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle

avec l'invention de la houille blanche par Aristide Bergès. Suivront ensuite la mécanique et l'électronique. Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, l'histoire économique et scientifique de Grenoble a été marquée par « les trois Louis » : Louis Merlin, fondateur de Scheider Electric, Louis Weil, enseignant-chercheur et fondateur de l'école Grenoble INP et enfin, Louis Néel, physicien nobélisé en 1970 et premier directeur du CEA Grenoble. Ces trois personnalités sont la preuve de la présence du triptyque éducation, recherche et industrie et du développement des synergies entre ces mondes à Grenoble bien avant la construction de la Presqu'île scientifique. La géographie de Grenoble est également propice à ce type de rencontre : c'est une ville resserrée en raison des trois massifs qui l'entourent à la différence des nombreuses villes étalées.

Pour revenir au CEA, il se développe dans les années 50 et souhaite ouvrir un centre CEA en province. Parmi les villes candidates c'est Grenoble qui est choisie pour son développement industriel et ses liens déjà créés entre universités, recherche, industrie.... Le Centre d'Etudes Nucléaires de Grenoble (CENG) est créé le 27 janvier 1956. Le premier directeur du CENG est Louis Néel, physicien français, lauréat du Prix Nobel de Physique en 1970.

Le CENG va s'installer sur l'ancien polygone d'artillerie qui deviendra le polygone scientifique. Le nouveau centre est inauguré le 26 janvier 1960. Les premiers laboratoires installés sont spécialisés dans la recherche nucléaire, la physique de la matière condensée, la chimie et les sciences de la matière. Ces différents domaines d'études sont indispensables pour comprendre le fonctionnement de l'énergie nucléaire. D'ailleurs, d'autres domaines d'études vont s'ajouter au fur et à mesure tel que les sciences du Vivant pour évaluer la radioactivité sur les êtres vivants ou encore le service d'électronique qui est en charge de la maintenance de l'électronique présente dans les installations nucléaires.

En 1995, le CENG est renommé Commissariat à l'Energie Atomique de Grenoble (CEA Grenoble). Deuxième changement majeur : les programmes nucléaires sont regroupés sur les autres sites du CEA en 2000. A partir de 2001, le démantèlement des six réacteurs nucléaires du CEA Grenoble débute. C'est l'amorce de la reconversion du centre qui se tourne dorénavant vers la recherche industrielle publique et privée. C'est la Direction de la Recherche Technologique (DRT), basée à Grenoble, qui est en charge du transfert technologique vers les industriels. Cela peut se faire de différentes manières et le CEA a choisi les partenariats laboratoires-industrie et l'essaimage c'est-à-dire la création de start-up.

Grâce à ce tournant, certains services comme celui de l'électronique créé en 1958 vont diversifier les activités. Ce dernier va même devenir un institut et devient le Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information (Leti). De même, un service des transferts thermiques a été créé dans les années 60 pour étudier le refroidissement des réacteurs. Après fusion avec d'autres départements, il est devenu en 2004 un institut appelé Laboratoire d'innovation pour les technologies des Energies nouvelles et nanomatériaux (Liten). Sa mission est d'étudier la diversification énergétique dans le domaine des énergies renouvelables et matériaux haute performance pour l'énergie.

### *B. Le CEA Grenoble en chiffres*

Le CEA Grenoble est aujourd'hui présent sur deux sites géographiques. Le site de Grenoble présent sur la presqu'île scientifique fait 64 hectares (39% de la presqu'île). Le second site est à Chambéry et est représenté par l'Institut National de l'Energie solaire (INES), créé en 2005, et qui s'étend sur 7,8 hectares. Une partie de l'INES dépend du Liten.

Concernant les moyens humains, le CEA Grenoble emploie environ 4 300 personnes, a plus de 1 500 partenaires industriels et de recherche ainsi que plus de 1 000 sous-traitants. Au niveau de la recherche, il est constitué de 115 laboratoires de recherche (certains regroupés dans les deux laboratoires de recherche technologique Leti et Liten mais également dans les instituts de recherche fondamentale INAC et IrTSV), 85% représentent la recherche technologique et 15% la recherche fondamentale. Les laboratoires de recherche appliquée déposent environ 600 brevets par an, et, comparé à la position de 27<sup>me</sup> en dépôt de brevets du CEA national, le CEA Grenoble a déposé en 2015 560 demandes de brevets soit 70% des demandes du CEA. Enfin, il travaille avec 80% des entreprises du CAC 40 ainsi que plus de 500 PME et ETI. Au niveau international, c'est plus de 145 partenaires internationaux.

Pour avoir une idée de grandeur, nous pouvons comparer avec le service d'électronique de 1958 devenu le Leti : il y avait quatre chercheurs dans ce service en 1958, ils sont aujourd'hui 1 800, aidés de 250 doctorants. Le Liten représente, quant à lui, environ 1 000 ingénieurs-chercheurs.

### III - L'influence des politiques de l'innovation

Le CEA est donc monté en puissance au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et a su soutenir les différentes mises à l'échelle demandée. Aujourd'hui, la politique de l'innovation au niveau national, européen, et international impose de nouvelles règles auquel le CEA est en train de s'adapter.

#### *A. Les politiques nationales et européennes*

Tout centre de recherche a besoin de financements pour exister. Le CEA étant avant tout un organisme public, il est donc en partie financé par l'Etat. Ainsi, il est important de prendre en compte le contexte politique national voire européen pour comprendre l'évolution de cet institut.

Selon Marcel Morabito<sup>4</sup>, l'environnement national a une influence certaine sur le fonctionnement de la recherche. Par exemple, l'innovation est souvent mesurée en fonction du budget alloué à la recherche et au développement ainsi que sur l'importance du tissu économique. Si le monde de la recherche se porte à peu près bien, le tissu économique français est lui en difficulté. Cela pose des questions pour le développement de start-up et de nouveaux partenariats dans la recherche. En revanche, la forme juridique de l'Etat ne semble pas être un facteur déterminant dans la réussite d'une politique de recherche puisque certains Etats Fédéraux tels que l'Allemagne ou les Etats-Unis ont su développé des laboratoires de rang mondial, de même que certains Etats Unitaires comme la France et le Japon.

De même, la structuration de la recherche compte pour le développement d'un institut. En France, la distribution du budget de recherche et développement semble privilégier la recherche fondamentale à la recherche technologique. C'est l'inverse que l'on constate en Allemagne.

En politique de l'innovation, même si les grands axes sont choisis par les ministères au niveau national, chaque niveau des collectivités territoriales a développé une politique de soutien à l'innovation en faisant partie des projets de partenariat entre éducation, recherche et industrie construit sur leur territoire.

---

<sup>4</sup> MORABITO Marcel, Recherche et innovation : quelles stratégies politiques ?, Presse de Sciences Po, 2014.

Le débat reste, par ailleurs, ouvert sur les directions à prendre pour développer cette politique. Bien souvent, deux directions sont privilégiées à savoir la compétitivité ou l'aménagement du territoire. Ces deux logiques ne sont pas forcément opposées. Malgré tout, des pays comme l'Allemagne ou les Etats-Unis ont clairement opté pour la compétitivité en construisant des laboratoires de rang mondial dans certaines régions du pays et non pas dans toutes. La France, quand à elle, semble hésiter. Dû à l'histoire nationale forte, il est difficile de privilégier les régions sur d'autres mais en même temps le financement de pôles de recherche étant de plus en plus élevé, il s'agit de sélectionner les lieux les plus à même de performer au rang mondial. Par exemple, la création de pôles de compétitivité en 2004 semblait montrer une ouverture vers la compétitivité. Cependant, le nombre de pôles de compétitivité à savoir 71 ainsi que l'absence de priorités thématiques ne semblent pas trancher sur le développement d'un territoire par rapport à un autre. De même, les Investissements d'Avenir ont pour but de sélectionner des « dossiers d'excellence » afin d'apporter des financements à des universités de recherche, des organismes de recherche via des appels d'offres nationaux. Or, les appels d'offres sont plus nombreux que prévus et favorisent beaucoup d'organismes au lieu d'augmenter la compétitivité de quelques uns.

Malgré tout, les grands axes stratégiques des investissements d'avenir ont été suivis par le CEA :

- L'enseignement supérieur, la recherche et la formation
- La valorisation de la recherche et le transfert au monde économique
- Les filières industrielles : développement des PME et consolidation des filières stratégiques de demain
- Le développement durable
- L'économie numérique
- La santé et les biotechnologies

Enfin, le CEA participe au programme Nano-INNOV<sup>5</sup>, lancé par un appel d'offres du gouvernement qui a pour but de rendre la France compétitive dans le domaine des Micro et nanotechnologies (voir chapitre 2). Ce programme a quatre missions :

- Construire un dispositif national dans les standards internationaux
- Focaliser les moyens sur la technologie, cœur du processus d'innovation

---

<sup>5</sup> COSTE Alain, THERME Jean, VERNAY Dominique, Nano-INNOV- Dix propositions pour une France compétitive dans les nanotechnologies .

- S'inscrire dans une dynamique sociétale pérenne
- Porter l'ambition française dans les dimensions européenne et internationale

Ce projet est porté par 2 des 10 centres du CEA à savoir Saclay et Grenoble afin de développer des compétences transversales et des échanges inter-centres.

Au niveau européen, le programme Horizon 2020<sup>6</sup> est le programme de recherche et d'innovation de l'Union Européenne. Ce programme est le regroupement du Programme-cadre de recherche et développement économique (PCRD), de la Communauté européenne de l'Energie Atomique (Euratom), du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP) ainsi que l'Institut européen d'Innovation et de technologie (IET). Il a quatre objectifs :

- Renforcer la position de l'Union Européenne dans le domaine de la recherche
- Assurer la compétitivité en Europe
- Renforcer l'attractivité de l'Europe
- Prendre en compte les demandes et préoccupations sociétales

Pour cela, il s'est centré sur trois priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux. Le budget alloué à ce programme est de 79 milliards d'euros pour la période 2014-2020.

Pour informer et conseiller sur le programme Horizon 2020, des Points de Contact Nationaux (PCN) ont été choisis. Parmi leurs membres, deux viennent du CEA et sont en charge de représenter l'Euratom et le pôle Sécurité.

De plus, le CEA fait partie de l'Association Européenne des organisations de recherche technologique (EARTO) ainsi que du réseau Alliance pour les technologies hétérogènes (HTA) qui regroupe quatre laboratoires européens dont le Leti. Ce dernier a pour objectif de développer une offre commune dans le domaine des microsystèmes pour l'avionique et l'automobile<sup>7</sup>.

## *B. Les règles de la recherche internationale*

---

<sup>6</sup> <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid71866/horizon-2020-le-programme-de-l-union-europeenne-pour-la-recherche-et-l-innovation.html>

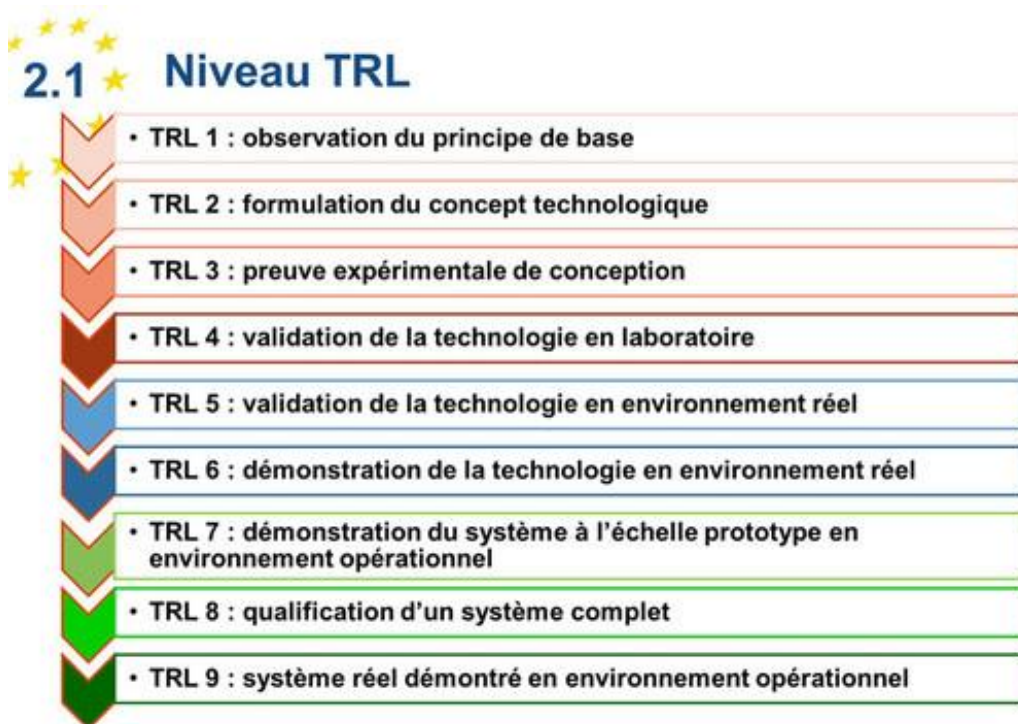
<sup>7</sup> GUIBERT Jean-Charles, Un grand campus d'innovation technologique : De MINATEC à GIANT, Séminaire Ressources technologiques et Innovation, 2010.



La globalisation semble avoir contribué au développement de pôles territoriaux. On constate par ailleurs une certaine homogénéisation des pratiques. Tout d'abord, les objectifs des centres de recherche dans le monde se regroupent autour de trois axes :

- Agir en fonction des attentes sociétales c'est-à-dire la mise en avant de domaines prioritaires tels que l'a fait l'Union européenne.
- Fédérer les acteurs de la connaissance en regroupant les acteurs sur un territoire et en créant des liaisons entre éducation et recherche, entre recherche et industrie en valorisant la recherche technologique ou entre éducation et industrie où certaines entreprises s'installent directement sur les campus.
- Attirer les talents : il faut recruter les meilleurs doctorants afin de former des chercheurs renommés qui véhiculeront une image positive du centre de recherche. Il s'agit également d'avoir des financements pour financer leur venue ainsi qu'avoir un campus rappelant une ville avec un certain dynamisme pour les inciter à venir.

Tous ces aspects politiques renversent la logique traditionnelle qui était un institut isolé avec une marque institutionnelle forte et poussée sur la scène internationale. Aujourd'hui c'est la logique de réseau qui prime afin de compléter toute la chaîne de valeur de l'innovation et éviter la rupture entre chaque étape. Dorénavant, c'est une prise en compte des Technologies Readiness Levels (TRL) c'est-à-dire les stades de développement de la recherche : l'invention (stade 1 à 3) à l'innovation créée durant la phase de développement (4 à 6) avant les premiers tests d'industrialisation et de mise sur le marché (7 à 9). On voit donc davantage s'amorcer un regroupement des acteurs de la recherche afin de remplir la chaîne de valeur car un seul institut ne peut totalement embrasser une telle variété de compétences.



Le CEA a choisi de suivre cette évolution en agrandissant son réseau, notamment grâce au changement d'orientation du CEA Grenoble, via la Direction de la Recherche Technologique (DRT) qui se tourne vers la recherche technologique. Cependant, cela ne pouvait se faire sans un changement de marque. En effet, une marque est basée sur trois éléments : un sens lié à des valeurs propres à l'entreprise, des signes visuels distinctifs tel qu'un logo et enfin des actes tel que le positionnement adopté. Or, dans le cas du CEA, le sens est lié à son histoire elle-même liée avant tout à la recherche nucléaire, de même que son logo. Et ses actes sont le développement de la recherche nucléaire. Ainsi, le CEA a gardé une image rattachée au nucléaire et à la défense, image portant largement en rupture avec les activités menées sur le site de Grenoble. Il s'agissait donc de faire un choix. Mettre en valeur un des instituts créés sur Grenoble aurait pu être une possibilité mais cela écartait une partie des compétences développées sur le centre de Grenoble. Le choix ? Construire une nouvelle marque, complémentaire à celle du CEA Grenoble.

## Chapitre 2 : Le CEA Grenoble : instituts forts, marques fortes...pôle fort ?

### I - Le CEA Grenoble, un organisme pluri-marques

#### A. *Le modèle du triptyque : MINATEC*



« Le site de Grenoble ne travaillant pas pour les secteurs de la Défense ou du nucléaire, il était indispensable de renforcer son attractivité si nous voulions trouver des ressources nouvelles nous permettant de faire face à la réduction des financements publics. » Jean-Charles Guibert, directeur de MINATEC.

Le campus d'innovation MINATEC (MIcro et NAnoTEChnologies) a été imaginé dans les années 90 par Jean Therme ancien-directeur du Leti, du CEA Grenoble et de la DRT. « Pour passer du stade Leti des années 90 à celui de MINATEC des années 2000, il a fallu lever 1 milliard d'euros sur 5 ans. Parce que c'est le ticket pour l'entrée dans le club mondial des pôles de microélectronique. »<sup>8</sup> Soutenue par les collectivités locales, la construction des bâtiments de MINATEC a été assurée par le Conseil Général. Une convention entre tous les partenaires du projet (Etat, collectivités locales, CEA, Grenoble INP, et la Caisse des dépôts et des consignations) a été signée le 18 janvier 2002 et MINATEC est inauguré le 2 juin 2006.

A la différence des pôles de compétitivité qui évoluent vers des structures plus éclatées géographiquement, le but de ce campus est de positionner sur une même aire géographique limité à un ou deux kilomètres des acteurs de la thématique micro et nanotechnologie. Pour comprendre l'enjeu de MINATEC, il faut connaître son thème de recherche : La microélectronique est « l'étude et la fabrication de composants électroniques à l'échelle du micromètre »<sup>9</sup>. De même, les nanotechnologies sont « l'étude, la fabrication et la manipulation de structures, matières et dispositifs dont la taille ne dépasse pas une quarantaine de nanomètres »<sup>10</sup>. Les micro et nanotechnologies font partie de notre

<sup>8</sup> THERME Jean, MINATEC-MINALOGIC : L'expérience du pôle d'excellence grenoblois, Vie et sciences de l'entreprise, 2006.

<sup>9</sup> Plaquette de présentation de CEA Tech

<sup>10</sup> Idem

quotidien : elles sont présentes dans tous les objets communicants (smartphones, Télévision, GPS...) et également dans les transports, l'environnement, la défense et la sécurité. Elles sont plus connues sous la forme de capteurs et transistors. Le but est donc de faire du monde de la recherche grenobloise un pôle majeur dans le futur de la recherche des micro et nanotechnologies.

Afin de promouvoir la marque, le directeur de MINATEC est invité sur les différents campus internationaux afin de créer de nouveaux partenariats et de faire connaître la marque. Il fait également partie des bureaux de certains instituts à l'étranger. Il y a également quelques actions faites afin d'animer le campus et créer un sentiment d'appartenance telles que les midis MINATEC qui sont des conférences d'une trentaine de minutes de chercheurs travaillant sur la Presqu'île dans le but d'échanger sur les sujets de recherche de chacun. Il y a aussi la MINA-NEWS qui est le journal d'information du campus d'innovation afin que tous les partenaires soient informés de ce qui se passe sur le site et dans les autres laboratoires.

Par ailleurs, MINATEC a développé des programmes à destination du pôle éducation : le programme nano@school à destination des lycéens. Ces derniers viennent faire des travaux pratiques sur la plate-forme du CIME, présent sur le site MINATEC afin de leur faire découvrir le monde de la recherche. MINATEC a également développé le programme MINATEC Nanolab qui consiste à monter un projet en commun avec des pays en croissance technologique afin de leur apporter des équipements dont ils ont besoin. Ce programme permet de monter des salles blanches qui n'ont pas forcément pour but de créer des technologies de pointe mais de répondre à des enjeux du pays en question. Ce programme a été utilisé à Madagascar, au Pérou, au Brésil, en Argentine...

Pour cela, MINATEC a été l'un des premiers à développer un modèle bien connu maintenant dans le monde de la recherche : le triptyque éducation, recherche et industrie, concentré en même lieu. Le premier pôle est représenté par l'école Grenoble INP Phelma (Institut Polytechnique de Grenoble – Physique Electronique Matériaux), le pôle de la recherche par un institut de recherche appliqué, le Leti, ainsi qu'une partie d'un institut de recherche fondamentale, l'Institut Nanosciences et Cryogénie (INAC) ainsi qu'un pôle industriel formé par des laboratoires industriels ainsi que des start-up). A chaque fois qu'un tel modèle est appliqué, un des acteurs jouent le rôle d'opérateur du campus. Dans le cas

présent, il s'agit du CEA. C'est d'ailleurs ce modèle qui est visible dans le logo MINATEC avec les trois hélices en nuancier de bleu.



*Présentation du site de MINATEC (crédit : Jean-Charles Guibert)*

En concentrant sur un même site les trois groupes centraux dans le cheminement d'un projet de recherche, MINATEC favorise les interactions et les coopérations. De plus, des plate-formes sont mutualisées c'est-à-dire mises en commun et à disposition des chercheurs et des industriels. Cela permet de mutualiser le financement d'équipements de pointe puisque les coûts sont divisés entre tous les partenaires. Ce modèle concourt donc à la mission principale que s'est donné le CEA Grenoble : favoriser le transfert technologique. D'ailleurs MINATEC suit la règle des 4P : recherche fondamentale au travers des Publications, la recherche technologique avec les Patents (brevets), le développement industriel avec les Prototypes, et la production (Products).

De plus, il s'agit d'avoir une taille critique pour être visible et rester dans la course internationale de l'innovation. Tous les partenaires ont gagné une visibilité qu'ils n'auraient peut-être pas eu sans le regroupement au sein de MINATEC. Cependant, MINATEC ne

remplace pas les membres, il n'est pas une entité légale : c'est uniquement une marque, un label représentant une collaboration entre plusieurs partenaires.

MINATEC représente aujourd'hui 3 000 chercheurs, 1 200 étudiants et 600 industriels et spécialistes du transfert industriel et s'étend sur 20 hectares. C'est également plus de 10 000 m<sup>2</sup> de salles blanches. Une salle blanche est un environnement dans lequel la taille et le nombre de poussières sont parfaitement contrôlés, garantissant ainsi la non-altération des circuits produits. C'est un type de laboratoire très spécifique. L'ensemble de ces équipements dispose d'un budget annuel de 350 millions d'euros annuels, dont 60% provient d'industriels et contrats. Enfin, les acteurs de MINATEC déposent chaque année 300 brevets et signent plus 1 600 publications. Il est aujourd'hui le premier campus d'innovation européen en micro et nanotechnologies.

Plus qu'un campus, MINATEC est aujourd'hui vu comme un modèle à part entière : le modèle de la triple hélice, visible dans son logo.

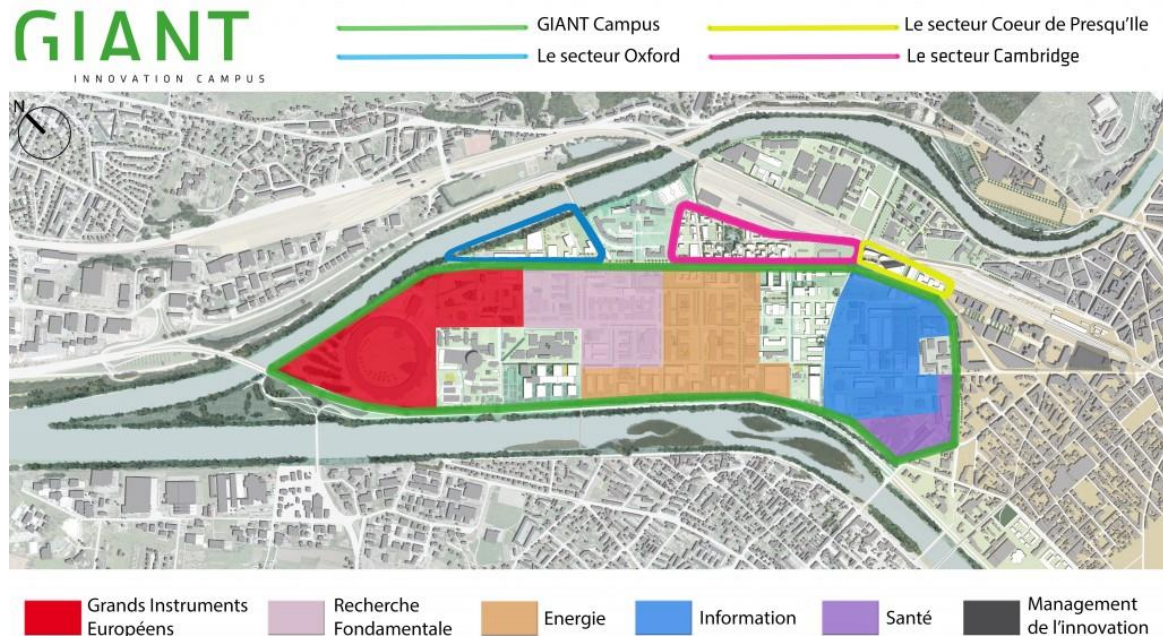
### *B. Le modèle multi-thématique : GIANT*



GIANT (Grenoble Innovation for Advanced New Technologies) est un campus d'innovation, créé en 2012, au périmètre plus large que MINATEC et il est multi-thématiques. En effet, il regroupe le campus MINATEC, sur la thématique des micro et nanotechnologies, GreenR, pour les énergies et Nanobio pour la santé. Même si ces deux autres campus sont moins développés actuellement que MINATEC, ils ont vocation à fonctionner sur le même modèle que ce dernier. GIANT est donc le regroupement de ces trois pôles et fonctionne donc lui-aussi sur le même modèle que MINATEC avec des acteurs de l'éducation, des industriels et plusieurs laboratoires de recherche. Sont également présents dans le projet GIANT trois pôles transversaux à savoir le management de l'innovation représenté par Grenoble Ecole de Management (GEM), la recherche fondamentale représentée par l'INAC et le Centre National de Recherche Scientifique (CNRS) ainsi que les grands instruments présents sur la presqu'île que sont l'European Molecular Biology Laboratory (EMBL), l'European Synchrotron radiation Facility (ESRF) ainsi que l'Institut Laue-Langevin (ILL). Sans oublier les organismes présents dans les trois pôles thématiques :



Grenoble INP au-travers de l'école Phelma et l'Ecole nationale supérieure de l'énergie, de l'eau et de l'environnement (ENSE3), l'Université Joseph Fourier et le CEA Grenoble au-travers du Leti et du Liten. Tous ces organismes sont les partenaires de GIANT, présents dès sa création.



*Présentation du site GIANT (crédit : site GIANT) : le pôle information est représenté par MINATEC. Le CEA est présent dans chacun des trois pôles thématiques.*

Le campus d'innovation GIANT a été créé pour répondre à deux enjeux. Le premier est le programme Horizon 2020 de l'Union européenne qui a sélectionné comme un des axes de priorités les défis sociétaux rassemblés en trois thèmes généraux : la santé, les technologies de l'information et l'énergie. MINATEC représente déjà un pôle des technologies de l'information. Il s'agissait donc de construire deux autres pôles en plus de MINATEC. En plus de cet enjeu européen multi-thématique, le second enjeu est le même que pour la création de MINATEC à savoir donner davantage de visibilité à la Presqu'île pour en faire un campus de rang mondial et devenir plus attractif grâce à plus de synergies entre acteurs.

Enfin, GIANT est aussi un projet urbain car il vise à construire un nouveau quartier sur la Presqu'île grenobloise, avec de nouveaux logements étudiants en construction, des commerces, et de nouveaux locaux pour des écoles et des entreprises



### *C. Une marque technologique : CEA Tech*

CEA Tech est la marque de la Direction de la Recherche Technologique (DRT) du CEA. Créée en 2012, elle regroupe les trois instituts du CEA à savoir le Leti, le Liten, tous deux présents sur le site de Grenoble et le List (Laboratoire de recherche spécialisé dans les systèmes numériques intelligents) basé sur le site de Saclay, ainsi que le programme régional de transfert technologique (PRTT) à savoir la présence du CEA en régions pour aider à former de nouveaux partenariats industriels en collaboration avec les acteurs locaux. En effet, le Premier Ministre a annoncé en octobre 2012 le lancement à titre expérimental de plateformes régionales du transfert technologique. Le budget de recherche et développement en France est plus tourné vers la recherche scientifique que technologique et certaines initiatives comme celle-ci sont lancées vers un rééquilibrage budgétaire. La mission de CEA Tech est donc de « créer un pont entre le monde scientifique et le monde économique »<sup>11</sup>. Ce programme en régions s'implante actuellement dans quatre villes : Toulouse, Bordeaux, Nantes, Metz et Lille, en plus des 10 centres appartenant au CEA<sup>12</sup>.

Au-delà de sa mission régionale, CEA Tech permet surtout de proposer une offre globale. Habituellement, un industriel intéressé par le travail de recherche technologique des trois instituts devait prendre contact avec chacun des instituts et développer trois partenariats. Le but ici n'est pas de vendre que la technologie du Leti, du Liten ou du List mais de proposer une offre globale qui combine microélectronique, de l'énergie, du software. C'est un atout car un industriel vient avec l'idée d'un produit qui peut comprendre des parties développées par chacun des instituts. Et vu que tout revient au CEA in fine, il est inutile de diviser l'offre. Il s'agit de faciliter la réponse à la demande de l'industriel. En chiffres, CEA Tech c'est plus de 650 millions d'euros annuels et 600 dépôts de brevets par an produits par les 4 500 chercheurs des trois instituts.

Contrairement aux deux autres marques présentées qui avaient une forte valeur géographique au-travers de la concentration d'acteurs en un même lieu qu'est la presqu'île, CEA Tech a une marque institutionnelle : elle dépend totalement du CEA.

---

<sup>11</sup> Plaquette de présentation CEA Tech

<sup>12</sup> Voir annexe 2



On constate que l'évolution du CEA et plus largement de la Presqu'île suit le croisement de trois paramètres :

- Le contexte scientifique : lorsqu'un enjeu scientifique tel que les micros et nanotechnologies, l'énergie, ou la santé devient prioritaire par rapport aux concurrents ou par demande nationale ou européenne
- Le financement : afin d'obtenir de nouveaux financements, il faut montrer que le centre évolue et s'agrandit : il s'agit donc de monter de nouveaux projets et créer davantage de synergies et d'emplois.
- L'idée d'une personnalité : Quand on s'arrête sur l'histoire du CEA et de Grenoble, chaque passage a été pensé par un homme qui a su porter le projet : Louis Néel pour la création du CEA Grenoble, Louis Merlin pour la création de Schneider Electric, Louis Weil pour Grenoble INP, Jean Therme pour MINATEC (aujourd'hui porté par Jean-Charles Guibert), GIANT et CEA Tech.

De façon plus formelle, Marcel Morabito<sup>13</sup> explique que l'impulsion de base est donnée par trois hypothèses :

- L'emprise politique : il faut une proximité entre la sphère scientifique et la sphère politique qui permet « d'assurer la légitimité des décisions prises ». Plusieurs personnes des collectivités locales sont issues du CEA et le lien entre les deux est très clair. On peut parler de lobbying scientifique.
- L'impulsion économique : les financements des campus d'innovations sont publics et privés et il s'agit de savoir convaincre de l'utilité du projet.
- Les options académiques à savoir le lien entre éducation et recherche. A Grenoble, ce lien est davantage une coopération entre ces deux acteurs distincts qu'une osmose à l'américaine.

On peut rajouter à cet environnement multi-marques, la présence des marques des instituts (Leti, Liten, List). En effet, chaque institut a un logo, des cibles propres et une communication propre. Chaque institut a donc des chargés de communication qui assure la diffusion de la marque. Un chargé de développement des prototypes du CEA m'a expliqué que la cellule de base du CEA est le laboratoire car c'est lui qui assure publications et brevets ainsi que le

---

<sup>13</sup> MORABITO Marcel, Recherche et innovation : quelles stratégies politiques ?, Presse de Sciences Po, 2014.

budget. Ainsi, toutes les autres marques sont un soutien à la notoriété et à la visibilité des trois instituts principaux.

## II - Etude de positionnement de la marque MINATEC

### A. *Présentation de l'étude*

Dans le cadre de mon stage effectué au sein de MINATEC, il m'a été demandé de réaliser une étude de positionnement de la marque MINATEC. En effet, l'environnement étant riche en nombre de marques, il est intéressant de savoir si MINATEC apporte une valeur ajoutée par rapport aux cibles de communication visées et de réfléchir à ses axes de développement. Plus précisément, le but est de savoir si la stratégie de marque de ce campus entre en concurrence avec les autres marques ou s'il les complète.

J'ai donc réalisé dix entretiens auprès des différents partenaires qui côtoient la marque MINATEC en interne, au CEA Grenoble. Ces personnes travaillent au sein des marques MINATEC, GIANT, CEA Tech et le Leti toutes rattachées au CEA Grenoble.

MINATEC	GIANT	CEA Tech	Leti
Jean-Charles Guibert (directeur de MINATEC)	Francine Papillon (responsable GIANT)	Pascale Berruyer (directrice Offre Innovation/ Communication)	Mathilde Costes- Majorel (adjointe à la Directrice en charge des projets de transformation)
	Alexandrine Sadoul (coordinatrice évènementiel)	Célestine Marechal (chargée de communication)	Suzana Bonnetier (chargée du développement international)
	Thibaut David (chargé de missions internationales GIANT)	Roland Pasternak (responsable service développement prototypes)	
		Bruno Paing (chargé de développement au Japon)	

Tout d'abord, on peut s'étonner de la sous-représentation de MINATEC dans l'échantillon. L'équipe travaillant pour la marque MINATEC est aujourd'hui restreinte et se limite à ma tutrice de stage, Julie Spinelli, chargée de communication MINATEC et au directeur de MINATEC Jean-Charles Guibert. Or, ayant travaillé pendant 6 mois auprès de

Julie, il aurait été maladroit de ma part de la soumettre au questionnaire. En outre, l'équipe MINATEC construite par Jean-Charles Guibert entre 2006 et 2011 a été repositionnée au sein du CEA lors de la création de CEA Tech et GIANT dans le but de donner plus d'ampleur aux actions initiées. Ainsi, Célestine Maréchal, aujourd'hui chargée de communication CEA Tech, était chargée de communication MINATEC. Roland Pasternak (CEA Tech) et Francine Papillon (GIANT) s'occupaient respectivement du secteur « Innovation et société » et de l'éducation. Enfin, Bruno Paing (CEA Tech) était directeur adjoint de l'équipe et développait les partenariats internationaux. En outre, Jean-Charles Guibert et Pascale Berruyer sont des anciens du Leti. Enfin, Thibaut David a changé de poste durant mon stage et est passé de GIANT à CEA Tech.

Cependant, les entretiens menés avec chacune de ces personnes était indispensable autant pour mon étude interne que mon travail. Au-travers de leur poste actuel et de leur histoire personnelle avec l'institution, ils représentent « les trois niveaux de personnes », comme expliqué par Jean-Charles Guibert « *Il y a ceux qui sont dans les laboratoires qui connaissent leur département, leur laboratoire, et le nom du campus sur lequel il se situe. Au niveau du management, on sait à peu près jongler avec les marques. Après, c'est au niveau des services de communication où cela pose quelques problèmes.* »

## *B. Une identité claire dans un environnement riche*

### **A) Une définition bien connue**

Dans le cadre de mon étude, il s'agissait en première partie de définir ce qu'était MINATEC et de le situer par rapport aux deux autres marques CEA Tech et GIANT. La définition de MINATEC est claire pour chacun des interviewés autant sur son périmètre géographique et ses partenaires que sur ses missions (visibilité/attractivité) et sa thématique. L'ancienneté de la marque par rapport à CEA Tech et GIANT ainsi que le fait que des membres de l'ancienne équipe soient présents justifie aisément ce point. De plus, chacun aborde la question de sa renommée à l'international et sa montée au rang de modèle de l'innovation. Le message renvoyé est donc homogène. Il y a eu un réel travail de construction de l'identité de MINATEC via des déplacements réguliers à l'international par l'équipe en place et le maintien d'actions en interne comme les MIDIS MINATEC et la MINA-NEWS. De plus, il y a également la Maison MINATEC qui est une aide à l'organisation d'évènements

et de conférences qui permet à des colloques et échanges internationaux aient lieu à Grenoble, au sein de MINATEC, ce qui contribue pleinement à sa notoriété.

En revanche, on peut remarquer que situer MINATEC par rapport à GIANT ou à CEA Tech est une question plus floue en fonction des interlocuteurs. En effet, on constate que les personnes situées plus haut dans la hiérarchie connaissent bien les trois marques et ne considèrent pas forcément que l'environnement est complexe. La création des trois marques est d'avantage un état de fait en raison de l'histoire du site.

Au niveau des chargées de communication, l'explication est un peu différente. Il est aisé de positionner GIANT par rapport à MINATEC pour la coordinatrice d'évènements GIANT en parlant de « quartier » au sein d'un campus. Le positionnement de ces deux marques est identique et basé sur une logique territoriale. C'est pourquoi il fut plus difficile pour elle d'expliquer la différence entre MINATEC et CEA Tech car cette dernière est présente dans MINATEC au-travers de l'institut Leti mais elle n'est pas en revanche l'opérateur ou le fondateur puisque c'est le CEA Grenoble. CEA Tech est une marque interne au CEA. De fait, il est difficile de passer d'une logique de marque à l'autre.

De même, la chargée de communication CEA Tech explique aisément la différence entre MINATEC et CEA Tech en expliquant que CEA Tech n'est qu'une partie de MINATEC au-travers de l'institut Leti. Cependant, si on demande d'expliquer la marque GIANT, elle répond qu'expliquer un campus dans un campus est complexe pour les interlocuteurs.

Souvent, cette confusion naît du fait que les deux autres pôles, GreenR et Nanobio ne sont pas encore très développés comme l'est MINATEC. De fait, MINATEC étant actuellement plus connu que GIANT, cela crée une possible confusion des marques. Cependant, l'équipe GIANT expliquait qu'ils travaillent actuellement aux possibilités de développement des deux autres pôles.

Malgré tout, il faut noter l'utilisation d'un vocabulaire unique et professionnel commun à tous. MINATEC est un « campus d'innovation ». Par rapport à GIANT, MINATEC est un « village » ou un « quartier ». En outre, l'environnement du CEA tient du « système de poupées russes ».

## **B) Des cibles identiques mais différentes**

Les cibles visées en communication sont particulièrement importantes car elles déterminent le positionnement de la marque. Or, plusieurs faits sont à noter.

Tout d'abord les cibles de MINATEC sont assez floues au premier abord. Certains les voient de façon très large comme la coordinatrice d'évènement GIANT, qui définit les cibles de MINATEC comme étant « *A l'extérieur, de façon large, étrangers et locaux* ». D'autres les voient beaucoup plus restreintes et se limitent au triptyque à savoir étudiants, chercheurs et industriels. Le but serait ici d'attirer les meilleurs chercheurs, les meilleurs étudiants ainsi que les industriels. En ajoutant de temps en temps les délégations institutionnelles et le grand public. Afin d'obtenir une comparaison, quelques questions ont été posées sur les cibles CEA Tech et les cibles GIANT. Les cibles de CEA Tech sont davantage les industriels. Tandis que pour GIANT, les mêmes cibles ont été citées à savoir Etudiants, chercheurs et industriels. Mais si les cibles sont les mêmes, alors les trois marques sont-elles identiques ?

En réalité, rapidement, quelques segmentations apparaissent. Tout d'abord, il y a un partage du triptyque. La marque CEA Tech avec la mise en avant du volet Technologique par rapport aux deux autres cherche clairement à monter des partenariats avec des industriels. MINATEC est davantage tourné vers la recherche. Selon les entretiens faits au Leti, MINATEC a apporté une nouvelle visibilité internationale à cet institut auprès d'acteurs de la recherche que le Leti n'aurait peut-être pas touché seul. Par exemple, Jean-Charles Guibert se consacre beaucoup à l'Amérique Latine qui est aujourd'hui en voie de développement dans la recherche en micro et nanotechnologies et permettrait d'ouvrir un nouveau partenariat avec le Leti et par extension le CEA. Enfin, l'éducation est davantage développée par GIANT même si MINATEC reste présent. GIANT a créé cette année GIANT@school afin de rassembler les programmes nano@school (travaux pratiques pour les lycéens dans une plate-forme de MINATEC), Innov@school (travaux pratiques pour les lycéens à MINATEC Ideas Lab) et Synchrotron@school (de même au Synchrotron). Mais les deux autres cibles restent importantes pour chacune des marques.

On constate également une segmentation sur les délégations de visiteurs. Afin de faire connaître MINATEC à sa création, Jean-Charles Guibert et l'équipe en place ont multiplié les visites sur le site et les déplacements à l'étranger afin de développer leur image de campus

d'innovation. Dans les faits aujourd'hui, les délégations internationales connaissent davantage MINATEC que les deux autres marques et c'est donc eux qui ont le premier contact. C'est donc une cible privilégiée de MINATEC. Une cible acceptée par les autres car ce campus d'innovation se positionne comme un campus au meilleur rang mondial et il faut pour cela que des visiteurs étrangers viennent le « constater ». Cependant, les délégations institutionnelles françaises sont davantage du ressort de CEA Tech.

De même, les industriels ont été cités plusieurs fois et pour chacune des cibles. La raison logique est l'importance du transfert technologique voulu par le CEA Grenoble. Le but est d'attirer le plus d'industriels possible. Cependant, la formule vendue par CEA Tech et MINATEC sont distinctes. CEA Tech a pour fonction de promouvoir l'ensemble des technologies présentes dans les trois instituts au-travers de partenariats. MINATEC cherche à développer les technologies présentes son site et dispose surtout d'un bâtiment destiné à l'hébergement de sociétés, ouvert aux start-up et aux autres types entrepreneuriaux. CEA Tech ne propose pas ce type d'hébergements. GIANT est moins abordé par industriels car selon De plus, Jean-Charles Guibert *« Un industriel qui s'intéresse à MINATEC , il va signer avec le Leti, mais il peut aussi avoir des étudiants de Grenoble INP-Phelma en microélectronique et trouver des chercheurs ou des start-up dans son domaine. C'est différent pour GIANT : le produit qui correspond à la demande, ce n'est jamais l'ensemble. Plus c'est gros, moins ça correspond à leur demande »*.

Enfin, la cible « grand public » a été citée mais souvent jugée plus secondaire. Cependant, des actions sont menées envers cette cible telle que le Parvis des Sciences à l'occasion de la fête de la science et les Midis MINATEC. En effet, la diffusion de la science est une des missions du CEA.

On peut également ajouter que ces trois marques s'occupent de cibles auxquelles les laboratoires seuls ne s'adressaient pas. Les instituts parlent à des industriels déjà spécialisés dans leur domaine et qui les connaissent. CEA Tech permet, grâce à l'offre globale, d'attirer des industriels d'autres domaines de spécialité tels que Michelin, L'Oréal... MINATEC s'occupe surtout des délégations internationales qui permettent de monter une relation sur le long terme. Or, les instituts n'ont pas d'intérêts concrets et à court terme à s'adresser à cette cible-là. Enfin, les étudiants et les futurs doctorants pensent davantage en termes de domaines de spécialité dans leurs études qu'en termes d'instituts. De fait, GIANT présente les grandes

thématiques présentes sur la presqu'île. De fait, chaque marque complète les instituts en place.

Ainsi, les cibles semblent identiques au premier abord mais se révèlent différentes in fine. Pourtant, la différence de cibles reste tenue, notamment entre GIANT et MINATEC. Comment est montée la stratégie interne au CEA ?

### *C. Une stratégie de terrain*

Le but de la communication de centres de recherche est de développer la marque pour laquelle on travaille au-travers de la promotion d'évènements, de la visibilité à l'international grâce aux délégations, et d'attirer de nouvelles recrues. De fait, on pourrait penser que chaque marque, ayant des cibles assez proches et étant jeunes dans le monde de la recherche, se révèle en concurrence par rapport aux autres. Mais ce n'est pas le cas.

Actuellement, chacun voit l'environnement de marques comme de multiples portes d'entrée sur le site du CEA Grenoble. « *Beaucoup de personnes disent, on n'y comprend rien, il y a trop de marques, mais peu de personnes se rendent compte de la force qu'on peut exploiter de ces différentes marques aussi.* » justifie Pascale Berruyer. En fonction de la demande du visiteur et de l'acteur en question, chaque marque renvoie la demande au service le plus pertinent. Par exemple, si GIANT reçoit une demande de visite pour MINATEC, il pourra le faire passer à la communication de MINATEC.

Quoi qu'il advienne, il serait impossible de supprimer une marque, car « *Quand elle est là, on fait avec, il n'y a pas de retour en arrière possible* » explique Roland Pasternak. « *On est un peu dans le syndrome des échelons territoriaux administratifs en France, à chaque fois qu'on veut simplifier, on crée une autre structure en se disant qu'elle va tuer les anciennes mais on n'y arrive pas.* » De plus, chaque marque a été choisie selon une logique particulière que pourraient difficilement recouvrir les deux autres. Il s'agit donc d'adopter une stratégie de complémentarité, grâce à ces portes d'entrée. Selon Bruno Paing, « *Soit on passe des montagnes d'énergie à tout organiser et harmoniser et on n'y arrivera pas, soit on se dit qu'on a la contrainte d'avoir un peu des incohérences de communication mais ça fait un foisonnement qui, en fonction de celui auquel on s'adresse, on a le bon outil et la bonne plaquette qui nous permet de répondre.* »

Au cœur de cette stratégie, se pose la question des instituts tels que le Leti. Ce dernier est autant CEA Tech que MINATEC et il est également dans GIANT, tout en sachant qu'il communique également sous sa marque institut. Comme l'explique Mathilde Costes-Majorel, aujourd'hui le positionnement du Leti est très clair : « *Quand on fait une présentation, on dit que le leti est au sein de CEA Tech, une des quatre directions du CEA. Juste après on dit que le Leti est à Grenoble, au sein du campus MINATEC et dans GIANT.* » C'est ainsi que les marques apparaissent sur les cartes de visite également. Plus concrètement, MINATEC apporte une visibilité à l'internationale dans les lieux où la micro et nanotechnologie n'est pas encore très développée et donc le Leti peu connu. De même, le campus d'innovation permet d'attirer des jeunes et de développer un vrai dynamisme, ce qui fait un travail en moins. « *C'est vraiment une valeur ajoutée car on ne peut pas tout traiter.* » En ce qui concerne GIANT, il permet des partenariats avec les grands instruments et l'utilisation d'appareils exceptionnels dans le monde de la recherche plus aisément que dans d'autres centres. Enfin, CEA Tech apporte de nouveaux partenariats.

Ainsi, il semblerait que la politique adoptée soit : A chaque niveau, sa marque. Autant à l'international qu'au plan national, lorsque l'acteur rencontré travaille dans le monde des nanotechnologies et a fortiori si c'est un centre de recherche, c'est la marque Leti qui est mise en avant car il est déjà connu dans ce milieu-là. Si c'est une visite à l'international dans des séminaires ou auprès d'institutionnels, c'est MINATEC qui sera utilisé car l'enjeu ici n'est pas uniquement le niveau de recherche et de compétences mais également le modèle développé. Enfin, GIANT est utilisé dans des conférences et des séminaires à l'international lorsque la thématique dépasse l'enjeu des micro et nanotechnologies. Enfin, CEA Tech est en charge d'aller chercher les industriels autant en France qu'à l'étranger. Par exemple, le CEA Grenoble a participé en mai dernier au TechConnectWorld aux Etats-Unis. Il y avait un stand GIANT pour présenter la presque île et un stand CEA Tech qui présentait davantage les technologies des instituts du CEA. De même, MINATEC, accompagné du Leti, s'est rendu au Mexique pour rencontrer les membres du CONACYT (Conseil national de la science et de la technologie). MINATEC a travaillé auprès des institutionnels présents tandis que le Leti s'adressait dans ces présentations davantage aux étudiants présents et aux chercheurs.

Dans leurs présentations, toutes les marques ne sont pas toujours évoquées car l'environnement est trop complexe à comprendre en une seule présentation et ce n'est pas



nécessaire. Tout dépend de l'interlocuteur. Si ce sont des industriels, c'est CEA Tech qui assurera la présentation avec peut-être une présentation rapide du campus via MINATEC et GIANT. De même, lorsque MINATEC reçoit des délégations internationales, il présente le CEA et GIANT mais pas forcément CEA Tech car le volet industriel est moins présent. GIANT présente davantage la presque île avec chacun des partenaires plutôt que s'attarder sur l'environnement interne. *« Mais in fine, puisque ces trois marques ne sont pas des entités légales, c'est le CEA qui signe le contrat final. »* conclue Jean-Charles Guibert.

Il est clair que l'emboîtement des poupées russes a été pensé au départ dans une stratégie de développement du CEA Grenoble. En revanche, la communication semble s'être construite un peu plus sur le tas, auprès des directions des marques et non pas par la "grande" direction nationale. Pourtant, puisque chaque service se côtoie sans difficultés, la stratégie de communication se construit au quotidien.

## *D. Perspectives*

### **A) Un environnement complexe et jeune**

Une stratégie de communication existe entre chaque marque et qui fonctionne plutôt bien actuellement. On peut toutefois remarquer que cette stratégie s'est construite sur le terrain plutôt que dictée par le service interne de communication du CEA national. On constate ici une petite indépendance du pôle grenoblois comparé aux autres centres et surtout une action en « bonne intelligence » de la part de chacune des personnes travaillant pour ces trois marques. Selon certains interviewés, il serait souhaitable qu'une réelle stratégie de communication au niveau central soit établi, ou à minima des recommandations afin que le développement des marques ne soit pas uniquement basé sur la bonne entente entre chargés de communication. D'ailleurs, il m'a été demandé à plusieurs reprises durant les entretiens « Est-ce la bonne stratégie ? ».

Une orientation de la direction du centre est cependant ressentie par les interlocuteurs à savoir un soutien peut-être plus marqué envers CEA Tech comparé aux deux autres marques territoriales. En effet, puisque le but est de développer des partenariats industriels, CEA Tech est plus tournée vers cet objectif que les autres. Cependant, il s'agit aussi d'attirer des doctorants, des post-docs, des chercheurs... et ce n'est pas CEA Tech qui attire ces catégories

mais les marques territoriales, avec l'idée d'un campus multi-thématique GIANT et un vrai partenariat entre acteurs de la recherche présents à MINATEC. « *Le CEA voudrait que l'on vende CEA Tech mais en réalité ce n'est pas ce que l'on vend : ce qui attire des gens à Grenoble c'est MINATEC et GIANT.* » m'a-t-on expliqué. C'est d'ailleurs MINATEC qui reçoit la majorité des demandes de visite pour comprendre son modèle et son environnement.

Malgré tout, ces marques restent jeunes dans le milieu de la recherche et même si MINATEC a commencé à faire ses preuves après 10 ans d'existence, la temporalité reste limitée. Comme l'explique Roland Pasternak « *Une marque, tu peux la créer mais la puissance d'une marque ne se décrète pas, elle se construit dans la durée.* »

Selon Suzana Bonnetier, la responsable du développement international du Leti, la renommée d'une marque se fait avec le temps. Si on compare le Leti au Massachusetts Institute of Technology (MIT), référence mondiale, la temporalité est distincte. Le Leti a été créé en 1967 tandis que le MIT est un institut créé en 1861. Cette temporalité joue sur le nombre d'étudiants qui en sortent. Or, c'est lorsque les étudiants qui en sortent deviennent des chercheurs renommés que les liens sont fait avec les instituts. Or, le Leti étant le cœur de MINATEC, il faut forcément attendre un peu avant de statuer sur la viabilité et l'utilité des trois nouvelles marques. C'est pourquoi Suzana Bonnetier s'efforce de nouer des liens à l'international afin de faire venir des chercheurs connus sur le site du Leti pour qu'ils en parlent et de même pour les étudiants présents sur des campus étrangers. Ils ont actuellement des échanges avec Berkeley par exemple. Selon Suzana Bonnetier, « *Les visiteurs nous disent souvent qu'ils ont trouvé un endroit unique assez extraordinaire qui est mal connu.* »

La jeunesse des marques est un inconvénient pour l'extérieur mais également à l'interne. Les chercheurs ne sont pas forcément au courant des enjeux qu'englobe la communication de marque et les implications que cela peut avoir sur leur travail. De fait, les chargées de communication de chaque marque aimeraient davantage d'information sur ces questions-là auprès de chaque laboratoire pour comprendre que c'est dans l'intérêt du CEA Grenoble que chaque marque soit utilisée à bon escient.

Mais au-delà de tout enjeu de marque, le but est qu'au niveau international, on vende Grenoble « *Si les gens savent qu'il se passe quelque chose à Grenoble dans le domaine scientifique, c'est gagné, qu'importe la porte d'entrée.* » explique Bruno Paing.

## **B) L'impact des marques difficilement mesurable**

Pour vendre une marque, il faut que tous les partenaires l'aient intégrée et acceptée. Ayant travaillé au sein de MINATEC, je choisis d'étudier la relation entre le Leti et MINATEC. En effet, pour accepter un niveau supérieur de marque, il faut comprendre en quoi elle est utile. Ici, comme expliqué précédemment, MINATEC a apporté une visibilité supplémentaire. C'est sur ce point que les débuts de MINATEC furent délicats. *« On se dit à part accueillir des personnes et donc c'est-à-dire une opération immobilière, ça ne sert pas à grand-chose. Ça c'était le point de vue que j'avais quand j'étais au Leti »* explique Thibaut David. Cet enjeu des marques est présent depuis la création de MINATEC. Le Leti a vu les bâtiments de MINATEC se construire juste à côté. Jean-Charles Guibert et Jean Therme ont beaucoup communiqué sur ce projet au sein du Leti durant sa construction. Ensuite, l'équipe MINATEC en place a installé une signalétique sur tout le site pour que chaque partenaire de MINATEC se sente inclus dans le périmètre du campus. Il y a aussi eu des actions (MIDIS MINATEC, MINA-NEWS) ce qui fait qu'aujourd'hui l'identité de MINATEC est assez forte. Même si la présentation de l'environnement de marques n'est pas toujours faite, les membres du Leti savent qu'ils sont sur le campus MINATEC et que l'équipe MINATEC travaille pour améliorer la visibilité. Après avoir construit cette identité, il s'agit de pouvoir mesurer l'importance de cette marque.

Dans le monde scientifique, l'importance d'un institut de recherche se mesure par des indicateurs scientifiques précis tels que les publications, les brevets, les partenariats, les projets européens... Mais MINATEC, GIANT et CEA Tech ne sont pas des entités légales donc ne peuvent pas signer de publications en leur nom, avoir des brevets... Ce sont davantage l'agrégation des chiffres de chaque partenaire qui sont comptabilisés dans ces cas-là. Or, Suzana Bonnetier m'expliquait que l'intérêt de MINATEC était compris par les chercheurs du Leti mais plus difficilement mesurable « scientifiquement » parlant. Apporter de la visibilité, oui mais comment ? *« Moi quelque chose qui m'a gêné c'est que l'autre jour on m'a dit qu'on ne voit pas l'apport de MINATEC. On voit beaucoup de déplacements mais on ne voit pas quand ça se traduit par quelque de chose de concret. »*

En réalité, MINATEC signe des Memorandum of Understanding (MoU) c'est-à-dire un protocole de collaboration scientifique. Il permet de déterminer les grands principes de la collaboration scientifique à venir, collaboration assurée par la suite par la signature de contrats (faits par le Leti). De fait, MINATEC « *c'est juste le début d'une relation, le résultat c'est quand on a collaboré avec eux et qu'on a sorti une publication ensemble par exemple.* » C'est dans ces cas-là qu'on voit également l'importance d'une communication à l'interne pour comprendre l'enjeu des marques territoriales. Malgré tout, puisque le Leti conserve sa marque personnelle avec une identité forte Leti. De fait, il semblerait que lors d'arrivée de nouveaux doctorants, la présentation du département et du laboratoire Leti sont présentés mais pas forcément les autres niveaux de marques.

### III - Le cas grenoblois : un exemple unique international

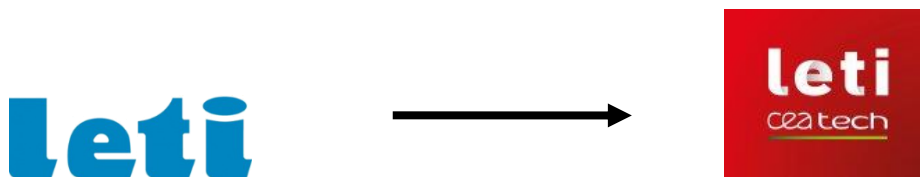
Ce milieu riche de marques est spécifique à Grenoble. En effet, dans le milieu scientifique, les centres de recherche adoptent une seule marque forte et les autres viennent soutenir la première. Les autres centres de recherche peuvent adopter le modèle institut c'est-à-dire un institut spécialisé dans un domaine spécifique qui communique avec son nom. C'est le cas par exemple de l'IMEC en Belgique. Ou bien c'est le modèle de la triple hélice qui demande une concentration sur un territoire donné comme l'est MINATEC ou bien Tsukuba au Japon. Enfin, on peut avoir une marque décentralisée qui regroupe des instituts présents sur tout le territoire comme c'est le cas du Fraunhofer. Plus largement, deux logiques de marques sont possibles : soit territoriale c'est-à-dire que la marque est présente sur un territoire donnée comme c'est le cas de la triple hélice soit elle est institutionnelle et dans ce cas l'organisme communique sous sa marque indépendamment du territoire comme le modèle décentralisé. In fine, la lisibilité de la structure est un argument important pour sa réputation à l'international.

A Grenoble, les trois modèles et donc les deux logiques de marques sont présentes. Une logique justifiée par le contexte national et local de Grenoble mais qui peut avoir des conséquences sur la renommée du centre.

La puissance d'un centre de recherche se calcule en fonction d'outils d'évaluation pour la recherche scientifique. Ces points se mesurent grâce à des indicateurs : les publications sont par exemple mesurées selon leur nombre, leur performance (citation de

confrères) et le comptage de co-citation (faire le lien entre des chercheurs et des domaines de recherche).

Or, la taille du centre et la renommée des chercheurs que le centre attire est une question centrale pour arriver au titre de centres internationaux. Il faut absolument que le nom de l'institut soit cité plusieurs fois dans des publications. Actuellement, c'est le CEA –Leti qui est cité et pas MINATEC, GIANT ou CEA Tech. De même pour les brevets et contrats, ces trois marques ne sont pas des entités légales donc le contrat est signé par le CEA. La seule façon d'exister de ces marques est donc la visibilité et la promotion ainsi que l'animation du campus pour MINATEC et GIANT. Par exemple, sur les cartes de visite du Leti, il y a CEA Tech, Leti, MINATEC campus. Il n'y a aussi que certains logos qui apparaissent en fonction des situations pour éviter de brouiller la communication de chacun. Par exemple, à l'entrée de MINATEC, il n'y a que le logo MINATEC et aucun des partenaires ni le CEA afin que tout visiteur comprenne directement le nom du lieu où il se trouve. De même, les logos des instituts ont changé afin d'être en cohérence avec CEA Tech.



De plus en communication, on parle de marque-mère et de marque-fille. Le plus souvent dans la recherche c'est la marque-mère qui est connue et les marques-filles sont celles des partenaires, laboratoires, instituts, écoles... compris dans ces organismes et qui s'alignent sur la politique de la marque-mère. Dans le cas du CEA, la marque-mère serait le CEA, la marque-fille serait CEA Tech et les instituts Leti, Liten, List représentent des « marques petites-filles ». Et c'est sans oublier GIANT qui représente une autre marque-mère et MINATEC, GreenR et nanobio qui seraient les marques-filles tout en sachant que le CEA est présent dans chacune d'elles !

De fait, la communication est particulièrement complexe et pourtant elle apparaît plus ou moins coordonnée aujourd'hui. Quelques changements pourraient cependant être pris en compte.

## Chapitre 3 : Quelques Propositions

### I - Une complémentarité des marques à développer

Actuellement, les trois marques ont adopté des stratégies qui sont plus ou moins complémentaires sur le terrain. Les chargées de communication et les responsables du management semblent coordonnés. Cependant, on constate qu'en interne, dans les laboratoires, la logique ne semble pas parfaitement comprise et ces marques rajoutent une couche supplémentaire à appréhender lorsqu'on intègre le site du CEA Grenoble. C'est la raison pour laquelle les chercheurs ne cherchent pas forcément à comprendre ce niveau et se limitent à département et laboratoire. Cette information interne a été demandée par les chargées de communication comme expliqué précédemment. Pour ma part, c'est la communication extérieure qui m'interroge. En effet, même si les finesses des marques sont parfaitement assimilées par les services de communication, une personne extérieure au centre, telle que je l'étais au début de ce stage, aura des difficultés à appréhender son environnement rapidement.

Cela se constate par le nom des marques : CEA Tech rappelle le CEA parce que c'est une marque institutionnelle. On pourrait penser de même que MINATEC aurait dû être repris au lieu de GIANT pour comprendre le lien fait entre ces deux marques territoriales. D'ailleurs c'était un projet initial de nommer les deux autres pôles : MINATEC de l'énergie et MINATEC de la santé. De même, chaque nouvelle marque a tenu à développer son site web. Rien que pour la presqu'île, nous avons un site pour chacun des trois instituts, un site CEA Tech, un site CEA Grenoble, un site MINATEC et un dernier pour GIANT. Et c'est sans parler des sites des huit partenaires de GIANT. Un étudiant souhaitant devenir doctorant au CEA doit donc chercher les offres sur le site MINATEC qui regroupe toutes les offres de ces partenaires, tout en sachant que chacun de leurs sites reprend également les offres, sans oublier le site de la direction scientifique du CEA Grenoble. Cela est peut-être utopique à imaginer mais un portail ouvert vers toutes les marques, ou, tout du moins vers toutes les offres ne serait-il pas plus aisé ? ou par exemple conserver les offres au niveau de MINATEC qui les agrège et au niveau du CEA Grenoble pour les autres laboratoires ?

Les multiples portes d'entrées actuelles ont un certain avantage car il permet d'attirer différentes personnes sur le site de Grenoble. Malgré tout, un site global permettrait de

conserver toutes les marques tout en affichant leur logique de fonctionnement de façon plus immédiate.

En revanche, aucune marque ne peut être supprimée car chacune remplit un rôle qui lui est propre malgré la complexité que cela engendre. Malgré tout, si la communication est désordonnée et que chacun écrit les marques qu'il veut, comme il veut et quand il veut, cela pose des problèmes de statistiques et de référencement pour les publications, les brevets... C'est pourquoi quelques éléments restent standardisés tels que les logos, les noms sur les publications et les cartes de visite mais il est plus difficile d'atteindre les présentations faites durant des conférences et séminaires.

## II - Explorer les outils de mesure d'impacts possibles

Comme expliqué précédemment, il est difficile de mesurer l'impact de marques qui ne sont pas des entités légales. Pourtant elles jouent un rôle réel dans la construction d'un pôle de recherche. De fait, il serait utile de repenser les indicateurs afin de les adapter à ces marques. Puisque le MoU n'est pas forcément considéré comme un résultat au sein des laboratoires et que parfois ces accords ne « mènent sur rien », il s'agirait de prouver en quoi ces premiers abords sont utiles à la recherche. En réalité, cela permet aux chercheurs du Leti d'entrer plus rapidement en contact avec les chercheurs appartenant au centre de recherche partenaire. Ayant fait mon stage à MINATEC, mes propositions sont davantage tournées vers le point de vue du Leti et l'utilité du campus d'innovation MINATEC.

Plusieurs propositions sont possibles pour tenter de mesurer cet impact. Ce sont des pistes issues des observations et des réflexions personnelles résultant de cette période de stage.

Tout d'abord, il serait intéressant de regarder les centres visités par l'équipe MINATEC depuis sa création en 2006, ainsi que les MoU signés et de regarder les nouveaux partenaires ou les échanges faits par le Leti depuis cette époque. De nouveaux chercheurs issus de ces centres de recherche ont-ils collaboré avec le Leti ? L'ont-ils fait plusieurs fois ? Est-ce devenu un partenariat pérenne ? Sont-ils davantage sollicités qu'auparavant ? Cependant, cette approche est aussi difficilement quantifiable car un MoU signé peut être utile que bien des années plus tard. Une signature ne donne pas une collaboration dans l'année. C'est aussi le temps long de la recherche et la puissance de la marque MINATEC qui joue dans

l'aboutissement d'une collaboration. C'est pourquoi, en supplément de cette comparaison, il faudrait ajouter une étude plus qualitative. Par exemple, quels types de centres de recherche ou d'interlocuteurs MINATEC a permis d'aborder ? La venue de délégations institutionnelles n'est pas un indicateur scientifique, mais l'augmentation de financements qui peuvent suivre en est un, lui.

On peut aussi s'intéresser davantage aux projets européens. Dans les dossiers de projets européens, il s'agit de décrire son institut et son environnement pour justifier sa candidature. Avant MINATEC, le Leti devait décrire le CEA Grenoble, ses thèmes de recherche, son fonctionnement... Aujourd'hui, MINATEC est suffisamment connu pour que la présentation du centre diminue car le modèle de la triple hélice facilite les explications. De fait, on pourrait mesurer si le Leti a participé à plus de projets européens depuis la création de MINATEC et si la création de cette marque a eu un impact sur leurs candidatures.

Enfin, plus simplement, la MINA-NEWS sert actuellement à expliquer les avancées qu'il y a dans chaque laboratoire inclus dans le périmètre MINATEC ainsi que la « vie de campus » à savoir les nouveaux nommés et les récompenses annoncées. Ne serait-il pas envisageable de rajouter des articles réguliers sur les visites faites par Jean-Charles Guibert ainsi que l'avancée des chantiers compris dans MINATEC Nanolab ( le programme de construction de salles blanches). Le but serait ainsi de divulguer au quotidien ce que fait concrètement l'équipe MINATEC, qui il reçoit, ce qui est prévu comme actions, quelles sont les portes ouvertes ?

### III - Concevoir son propre modèle de l'innovation

La Silicon Valley apparaît comme un modèle parfait, le graal de la recherche auprès des autres centres pour plusieurs raisons. Selon Marcel Morabito, elle est le symbole d'une grande qualité académique, d'un grand professionnalisme du transfert technologique, d'une réelle culture interne et surtout du goût du risque favorable à la création de start-up.

C'est pourquoi de nombreux centres de recherche s'inspirent de ce modèle pour construire leur centre. De façon générale, chaque centre de recherche se compare à son environnement au-travers de benchmarks et d'études de modèles pour juger de leur position dans la course à l'innovation. Beaucoup souhaitent atteindre le modèle du MIT ou créer une Silicon valley locale afin de concurrencer le géant. Il s'agit de vivre dans l'ombre du MIT et de la Silicon



Valley en adoptant leur modèle car quand on est ensemble dans un projet commun, on est plus crédible donc on a plus de financeurs et de soutiens des décideurs.

C'est ainsi qu'on entend parfois parler à Grenoble d'un « MIT à la française » en parlant de GIANT ou d'une Grenoble Valley. Mais Jean Therme se défend d'avoir fait une comparaison avec la Silicon Valley. MINATEC a été l'un des premiers à adopter le modèle de la triple hélice et l'un des seuls sites où il a si bien fonctionné. Habituellement l'une des composantes est plus forte que les deux autres et ne permet pas un partenariat équitable. De plus, MINATEC a un pôle de recherche technologique unique, le Leti.

A y regarder de plus près, on constate que le CEA Grenoble a déjà construit son modèle ou son système multi-modèle. Il a su maintenir le campus MINATEC et créer un cluster de campus avec GIANT, un fonctionnement jamais vu. Ces projets n'auraient pas pu être mis en place sans toutes les synergies spécifiques présentes dans la vallée et il s'agit de savoir l'exploiter. C'est pourquoi il est logique de conserver MINATEC, GIANT et CEA Tech mais il s'agit de porter les trois de la même façon et non pas d'en pousser une, plus qu'une autre et de laisser la chance à chacune d'elles de subsister.

En outre, l'explique Marcel Morabito, « *la présence sur le même site d'institutions prestigieuses ne suffisait pas à créer des liens indispensables de l'innovation* ». Selon lui, en plus des acteurs présents sur le site, il faut également une culture de l'innovation présente. Or, on constate que Grenoble est une terre d'innovation, autant scientifique que sociale et il s'agit d'exploiter ce potentiel. Il y a donc une culture de l'innovation qui n'est pas non plus présente dans les autres centres de recherche. Malgré tout, les partenaires présents dans chacun des campus restent quand même en retrait et soutiennent majoritairement leurs marques personnelles. Il faut donc continuer à construire cette culture de l'innovation et favoriser l'appartenance à l'identité de chaque campus.

Le « retard » de renommée semble donc être en premier dû au temps car les grands centres de recherche auxquels le CEA Grenoble se compare sont le MIT créé en 1861 et le Fraunhofer créé en 1949. La filière « recherche technologique » et le Leti sont plus récents.

Il faut donc que le CEA Grenoble continue à être un moteur de l'innovation en continuant à innover autant dans le domaine scientifique que dans le domaine politique et

économique. « *Il faut être en avance sur l'anticipation, sur les concepts. Parce que le système se reconfigure en permanence avec des nouveaux modèles.* »<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> THERME Jean, MINATEC-MINALOGIC : l'expérience du pôle d'excellence Grenoblois, 2006

## *Conclusion*

Le CEA Grenoble est un centre de recherche unique autant par son nombre de publications et brevets, par la richesse des acteurs présents sur le site, par son lieu géographique que par le nombre de marques qu'il soutient. Un milieu aussi riche a adopté un fonctionnement complexe auquel les chargés de communication se confrontent au quotidien. Chacun arrive à se coordonner pour que chaque marque soit un plus et non pas une affaire de concurrence.

Cependant, tout visiteur extérieur ne peut appréhender durant sa visite qu'une partie de la richesse du site, soit par une visite de MINATEC soit au contact des business developers de CEA Tech soit par l'équipe GIANT qui accueille les jeunes chercheurs étrangers. Ces multiples portes d'entrée peuvent être un avantage car le CEA est plus visible indirectement mais brouille également l'image d'une seule marque forte développée sur les autres campus d'innovation mondiaux.

Pourtant, les deux logiques fonctionnent. Une seule marque forte est plus propice au développement du centre de recherche par les indicateurs scientifiques (brevets, publications, partenariats) et a une communication unifiée. Un système pluri-marques permet d'adopter une logique de réseaux et de dépasser le statut d'institut pour devenir un réel modèle de l'innovation et être plus compétitif. Il s'agit de veiller à la cohérence général du message envoyé. Ces deux logiques sont efficaces car comme le montre le classement Reuters 2016, le CEA est premier avec la logique pluri-marques tandis que l'institut allemand Fraunhofer est second avec une seule marque forte affichée.

De plus, il faut savoir que le CEA va s'agrandir dans les prochaines années avec l'arrivée de l'Open Innovation Center (OIC) qui sera construit sur la presqu'île à proximité de MINATEC. Ce sera un lieu ouvert afin de permettre à des acteurs extérieurs d'intervenir auprès du CEA. Un nouveau développement qui devrait appeler une nouvelle marque, l'OIC et de nouveaux enjeux. En effet, le CEA se dirige vers l'innovation ouverte alors qu'il est un commissariat sur des domaines stratégiques tels que la Défense et la Sécurité et appelle une science fermée. De fait, comment assurer ce nouveau tournant à savoir assurer la confidentialité du centre tout en ouvrant ses portes ?

## *Glossaire*

CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

CNRS : Centre National de Recherche Scientifique

DRT : Direction de la Recherche Technologique

GEM : Grenoble Ecole de Management

Grenoble INP : Grenoble Institut Polytechnique de Grenoble

GIANT : Grenoble Innovation for Advanced New Technologies

INAC : Institut Nanosciences et Cryogénie

MINATEC : Micro et nanotechnologies

EMBL : European Molecular Biology Laboratory

ERSF : European Synchrotron radiation Facility

ILL : Institut Laue-Langevin

Leti : Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information

List : Laboratoire de recherche spécialisé dans les systèmes numériques intelligents

Liten : Laboratoire d'innovation pour les technologies des Energies nouvelles et nanomatériaux

CIME : Centre inter-universitaire sur la micro-électronique

## *Table des Annexes*

Annexe 1 : Les Centres du CEA .....	44
Annexe 2 : Les sites de CEA Tech en régions .....	45
Annexe 3 : Récit de stage .....	47

## ***Bibliographie :***

### **Ouvrages :**

Dir. LESOURNE Jacques, RANDET Denis, La Recherche et l'Innovation en France, Odile Jacob, Paris, 2015.

MORABITO Marcel, Recherche et innovation : quelles stratégies politiques ? Presse de Sciences Po, 2014.

### **Rapports :**

BENICHOUX Brigitte, Outils pour l'évaluation de la recherche scientifique, CNRS, 2010.

Commission nationale d'évaluation des politiques de l'innovation, Quinze ans de politiques d'innovation en France, Janvier 2016.

COSTE Alain, THERME Jean, VERNAY Dominique, Nano-INNOV- Dix propositions pour une France compétitive dans les nanotechnologies ,

DUBE Caroline, L'innovation : définitions et concepts, Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation, Janvier 2012.

GUIBERT Jean-Charles, Un grand campus d'innovation technologique : De MINATEC à GIANT, Séminaire Ressources Technologiques et Innovation, 22 septembre 2010.

HUBERT Matthieu, Entre mutualisation des infrastructures et diversité des usages, Revue d'anthropologie des connaissances, Vol.9 n°4, pages 467 à 486, 2015.

JACQUET Pierre (2014), Dans quelle mesure la multitude d'identités visuelles au sein d'une même entité peut-elle être un enjeu communicationnel pour le développement d'une marque ? Le cas d'étude de la marque CEA Tech , Mémoire Communication Scientifique et technique, Université Stendhal, 2014.

PAING Bruno, Quel développement international pour MINATEC ? Novembre 2010.

THERME Jean, MINATEC-MINALOGIC : l'expérience du pôle d'excellence grenoblois,  
Vie et sciences de l'entreprise, 2006/1 (N°170-171), p81-88.

### **Sitographie :**

Site GIANT : <http://www.giant-grenoble.org/fr/>

Site MINATEC : <http://www.minatec.org/>

Site CEA Tech <http://www.cea-tech.fr/cea-tech>

Site du CEA : <http://www.cea.fr/>

Site du Liten : <http://liten.cea.fr/cea-tech/liten>

Site du List : <http://www-list.cea.fr/>

Site du Leti : <http://www-leti.cea.fr/>

Site présentant les investissements d'avenir : <http://www.gouvernement.fr/le-commissariat-general-a-l-investissement>

Définition d'un EPIC : <http://www.vie-publique.fr/th/glossaire/epic.html>

Site Horizon 2020 : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid71866/horizon-2020-le-programme-de-l-union-europeenne-pour-la-recherche-et-l-innovation.html>