



HAL
open science

Le rôle et l'apport de la communication dans les processus d'innovation et de co-création : le cas d'Educalab, lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'e-éducation-formation et de l'éducation au numérique

Laura Vaché

► **To cite this version:**

Laura Vaché. Le rôle et l'apport de la communication dans les processus d'innovation et de co-création : le cas d'Educalab, lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'e-éducation-formation et de l'éducation au numérique. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-01461333

HAL Id: dumas-01461333

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01461333>

Submitted on 8 Feb 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.



Le rôle et l'apport de la communication dans les processus d'innovation et de co-création

Le cas d'Educalab, lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'éducation-formation et de l'éducation au numérique

**VACHÉ
Laura**

Sous la direction de Laurent Chicoineau
Tuteur professionnel : Gaëlle Couraud

UFR LLASIC
Département Communication

Mémoire de master 2 professionnel - 18 crédits

Spécialité ou Parcours : Communication Scientifique et Technique

Année universitaire 2014-2015

Remerciements

Je tiens vivement à remercier Gaëlle Couraud, Responsable communication de Cap Digital et Muriel Brunet, Directrice d'Educalab, qui me permettent de vivre une expérience professionnelle très riche, qui m'ont accompagnée et donné de leur temps pendant l'élaboration de ce mémoire. Merci à Françoise Colaitis, Délégué Adjointe de Cap Digital, d'avoir été disponible pour répondre à mes questions et de manière générale à l'équipe Cap Digital pour son soutien moral.

Je remercie tout particulièrement Laurent Chicoineau, Directeur de la Casemate, qui a été mon tuteur pédagogique ainsi qu'un de mes responsables de formation. Il a su à plusieurs reprises me conseiller et m'orienter vers les bonnes réflexions. Je suis reconnaissante de manière générale à l'ensemble des membres de l'équipe pédagogique du Master pour leurs enseignements et la disponibilité dont ils ont fait preuve.

Un grand merci à Benoît Risbourg, Sophie Pène, Anne Lalou, Ivan Ostrowicz, Laurent Economidès et Ollivier Lenot pour avoir accepté ma demande d'entretien. Je tiens à mettre en évidence leur disponibilité et la pertinence de leurs propos qui ont été essentielles pour la construction de ma méthode d'enquête.

Je conclurai ces remerciements en mentionnant mes proches : ma tante pour ses précieuses relectures ainsi que mes parents et amis qui ont su me motiver et m'accompagner dans ce dernier travail universitaire.



Déclaration anti-plagiat
Document à scanner après signature
et à intégrer au mémoire électronique

DÉCLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : ...VACHE.....

PRENOM : ...Laura.....

DATE : ...25/08/15.....

SIGNATURE :

Sommaire

Remerciements	3
Introduction.....	6
CHAPITRE 1. CONTEXTE D’EMERGENCE D’EDUCALAB DANS LE PAYSAGE FRANÇAIS DE L’EDUCATION-FORMATION.....	7
I- INNOVER DANS LE SECTEUR DE L’EDUCATION-FORMATION ET DE L’EDUCATION AU NUMERIQUE.....	7
II- EDUCALAB, UNE INITIATIVE PORTEE PAR CAP DIGITAL	10
III- LA NOTION DE « PARTIES PRENANTES ».....	16
CHAPITRE 2. PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES SUR LE ROLE ET LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION D’EDUCALAB	21
I- PERCEPTION DU TERME DE PARTIES PRENANTES ET ENJEUX	23
II- LA COMMUNICATION D’EDUCALAB	25
III- MISE EN PARALLELE AVEC LE DISCOURS DE CAP DIGITAL.....	32
CHAPITRE 3. LA COMMUNICATION DANS LES PROCESSUS D’INNOVATION ET DE CO-CREATION	34
I- LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LA STRATEGIE GLOBALE D’UN PROJET	34
II- LA COMMUNICATION ASSOCIEE AU LANCEMENT D’UN PROJET	38
III- PRECONISATIONS POUR LE PROJET EDUCALAB.....	51
Conclusion	53
Bibliographie	55
Table des illustrations.....	58
Table des annexes	59
Table des matières	61

Introduction

Educalab, nouveau lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'éducation-formation et de l'éducation au numérique porté par le pôle de compétitivité Cap Digital ouvrira ses portes à l'automne 2015. C'est dans le cadre de ce lancement et de mon stage de fin d'étude dans le service communication du pôle de compétitivité Cap Digital que je me suis intéressée à la question de la mobilisation d'un écosystème regroupant des structures différentes telles que des entreprises, des organismes de recherche, de formation, des collectivités, des investisseurs pour le développement d'un projet. Educalab a pour objectif d'être co-construit par ses différentes parties prenantes. Comment les faire adhérer et participer au projet ? Pour quels objectifs et dans quelles conditions ?

C'est à partir de ces questions que j'en suis arrivée à la problématique suivante : « **Quel est le rôle et l'apport de la communication dans les processus d'innovation et de co-création ?** » Vis-à-vis de cette problématique, nous partons donc du postulat que la communication a un rôle à jouer dans la co-création et également que la co-création est intrinsèquement liée à la notion d'innovation. Educalab nous servira d'objet d'étude pour mettre en perspective les apports théoriques apportés dans la conceptualisation des notions et arguments qui seront avancés. La réflexion se situera davantage dans une approche sociologique vu que nous interrogerons plus particulièrement la question des réseaux et des interactions possibles entre les différents acteurs qui les constituent.

La première partie va permettre de poser le cadre théorique, d'explicitier des notions qui serviront de fil rouge tout au long de ce mémoire. Nous allons ici essayer de répondre à l'hypothèse suivante : un projet comme Educalab évolue dans un environnement spécifique avec des enjeux à prendre en compte. Nous introduirons le terme de parties prenantes qui semble pertinent à définir et à mettre en parallèle avec Educalab par rapport à l'objectif de co-création associé au projet.

La deuxième partie quant à elle sera axée sur les résultats de la méthode d'enquête choisie dans le cadre de cette réflexion. Six entretiens ont été réalisés de manière à représenter différentes parties prenantes d'Educalab, telles que nous les définirons dans le cadre de ce mémoire. Une grille d'analyse permettra de mettre en lumière le point de vue de ces parties prenantes sur le rôle de la communication.

Définir les objectifs et enjeux de la communication dans les processus d'innovation et de co-création fera l'objet de la dernière partie. Il sera question du rôle de la communication dans l'élaboration d'un projet, pour tenter de définir à quel(s) moment(s) et dans quel(s) objectif(s) la communication peut jouer un rôle dans l'implication des différentes parties prenantes d'un projet. L'hypothèse ici développée, que nous tenterons de valider, est que la communication permet de faire exister un projet avant sa création officielle en mobilisant l'écosystème approprié. Des préconisations seront apportées par rapport à Educalab compte-tenu des résultats que nous aurons obtenus dans la deuxième partie et tout au long de cette réflexion.

Chapitre 1. Contexte d'émergence d'Educalab dans le paysage français de l'éducation-formation

I- Innover dans le secteur de l'éducation-formation et de l'éducation au numérique

La réflexion de ce mémoire portant sur le projet Educalab, le concept des processus d'innovation est à prendre sous le prisme du secteur de l'éducation-formation. Quelles sont les applications et les enjeux liés à ce domaine ? Quels sont les acteurs concernés ? Un aperçu du contexte historique et politique semble nécessaire pour tendre à la compréhension de l'environnement dans lequel s'insère Educalab. Le positionnement et les enjeux de Cap Digital, qui porte le projet, vont également influencer sur la réflexion autour des processus d'innovation et de co-création. Nous tenterons d'explicitier en quoi Cap Digital est légitime à lancer Educalab avant de nous focaliser sur un point essentiel pour cette réflexion : la dimension de co-création associée au projet. Cette première partie va donc permettre de poser le cadre théorique et professionnel dans lequel nous allons évoluer et permettra d'éclairer l'hypothèse suivante : Educalab éclose dans un environnement avec des particularités et des enjeux qu'il est nécessaire d'éclairer pour pouvoir faire émerger une réflexion autour de la communication du projet.

1.1. Qu'est-ce que l'innovation ?

La définition de l'innovation dans le dictionnaire Le Petit Robert est rattachée à l'action d'innover. Elle est « le résultat de cette action, chose nouvelle »¹. Si nous nous intéressons au verbe « innover », nous obtenons la définition suivante : « introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu. ». La notion de « nouveauté » est donc importante. Cependant, cette notion peut être rattachée à deux termes qu'il convient de distinguer : le terme d' « innovation » et celui d' « invention ». Alors que l'invention renvoie à la notion de « création effective », l'innovation « représente un processus social et économique qui amène ou non l'utilisation de cette innovation. »² Autrement dit, l'innovation prendrait en compte la question des usages, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans le cadre d'une création. L'une des premières approches de l'innovation, et l'une des plus connues est celle de Joseph Schumpeter avec le modèle du « Technology Push », qui considère que l'innovation est le résultat de la science et de la technologie³. C'est-à-dire que l'innovation est reliée au fait d'amener une nouvelle technique, un nouveau produit, une nouvelle méthode de production. L'industrie reste un domaine dans lequel la notion d'innovation est très présente, c'est par ailleurs dans le contexte d'une nouvelle politique industrielle en 2004 qu'ont été lancés les pôles de compétitivité, au nombre de 71 aujourd'hui⁴. Le terme d'innovation n'est plus seulement relié au cadre industriel. L'OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development), distingue plusieurs formes

¹Dictionnaire Le Robert. Innovation [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15). <<http://www.lerobert.com/>>

² ALTER Norbert, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002, 288 pages.

³ BADILLO Patrick-Yves, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel. », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/2013 (n° 14/1), p. 19-34

⁴ Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. [Investissements d'avenir] Des projets de services numériques innovants pour l'Éducation Nationale [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15) <<http://www.education.gouv.fr/cid85208/-investissements-d-avenir-des-projets-de-services-numeriques-innovants-pour-l-education-nationale.html>>

d'innovation : l'innovation produit, l'innovation de processus, l'innovation marketing, l'innovation organisationnelle et l'innovation de service⁵.

1.2. Les processus d'innovation

Il est à mentionner que l'innovation se pense en termes de processus. Il n'y a pas un « effet direct et immédiat d'une nouvelle donne sur le tissu économique et social d'un milieu donné »⁶. Des facteurs extérieurs viendraient influencer sur le projet mis en place, ce qui demande alors une adaptation constante pour poursuivre les objectifs qui ont été fixés.

Norbert Alter définit quatre points importants lorsque l'on souhaite définir ce que sont les processus d'innovation⁷. Nous nous appuyons sur ces caractéristiques tout au long de cette réflexion.

- l'incertitude est une notion interdépendante à la notion de processus d'innovation. Il est impossible d'avoir toutes les informations nécessaires et liées au développement du projet dès le début. Celles-ci arrivent progressivement ce qui demande une adaptation constante.

- L'innovation ne peut être « parfaitement programmée », elle repose sur la « créativité collective ». Ce sont donc les échanges autour du projet qui sont une condition de définition du processus.

- Il faut prendre en compte le fait qu'il puisse y avoir des cultures et des volontés contradictoires. Modifier des normes établies implique les notions de conflit et de déviance.

- Il faut penser l'innovation en termes « de processus systémiques et non de changements mécaniques ». Par-là, on entend que les acteurs reliés aux processus d'innovation sont dans une dynamique dans laquelle ils peuvent se renouveler fréquemment. Il est donc important de les identifier et de les prendre en compte par rapport aux différents aspects et enjeux qu'ils recouvrent.

1.3. Les enjeux du secteur de l'éducation-formation

Innover dans le domaine de l'éducation ne va pas de soi pour plusieurs raisons. Françoise Cros souligne par ailleurs une question fondamentale : « Comment pourrait-on parler d'innovation dans une des plus anciennes fonctions sociales, comme celle d'éduquer un petit homme, dont on retrouve fondamentalement, à des siècles de différences, les mêmes questions »⁸ ? Quatre grandes périodes ont été évoquées pour expliquer l'insertion du terme d'innovation dans ce secteur⁹. C'est dans les années 1960 que le terme d'innovation est apparu dans des textes officiels de l'Education Nationale, en pleine période des trente glorieuses. Le mouvement contestataire de Mai 68 rend compte d'une période où il y a eu une rupture symbolique. L'innovation en éducation « est celle du refus de l'autorité, de défenses nouvelles, conviviales et communautaires, souvent irréalistes⁸ ». Dans les années 1980, l'innovation est aux prises avec l'institution dans le sens où il y a les premiers fonds d'aide à l'innovation, l'Etat s'empare de ce sujet pour ne plus être dans un système contestataire. L'avènement des IUFM (Instituts

⁵OECD. Defining Innovational [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15). <<http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>>

⁶ ALTER Norbert, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002, 288 pages.

⁷ Op cit

⁸ CROS Françoise, « L'innovation en éducation et en formation : topiques et enjeux » in NORBERT ALTER (coord.), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002

universitaires de formation des enseignants) dans les années 1990-1994 inaugure une troisième période où « le métier de formateur lui-même non seulement évolue mais s'ouvre à l'incertitude, à la gestion de l'imprévu⁸. » L'innovation intègre alors la formation des enseignants et constitue une certaine forme de réponse aux problèmes identifiés. La dernière période identifiée est contemporaine. C'est-à-dire qu'elle correspond à l'idée que l'innovation est partout et s'avère surtout essentielle pour accompagner le changement. Les autorités politiques ont intégré cette composante à leurs discours. Une critique est par ailleurs formulée par Françoise Cros : « Les innovations sont au service d'une politique mobile, plus soucieuse de se porter en avant que de consolider les acquis d'innovation passés. »⁹

Nous avons mentionné que l'innovation était de prime abord rattachée à la thématique de l'industrialisation. Selon Joseph A. Schumpeter, favoriser l'esprit d'innovation reviendrait à réaliser de nombreuses avancées sur un plan économique⁹. Or, lorsque nous pensons au domaine de l'éducation, ce sont plutôt des valeurs sociales qui sont mises au premier plan. Muriel Brunet, directrice d'Educalab, souligne qu'il y a un parallèle à faire avec le secteur de la santé : « on se trouve à mi-chemin entre la notion d'intérêt général et de développement économique. »¹⁰ Par exemple, l'acculturation au numérique est une donnée essentielle. Certaines personnes peuvent s'en trouver exclues, parce qu'elles n'ont qu'un accès restreint aux technologies ou bien parce que leur appropriation peut se révéler compliquée en fonction des rapides changements dans ce domaine, ce qui est bien souvent le cas des personnes âgées. De même, la thématique du décrochage scolaire est un sujet actuel soulevant de nombreux enjeux sociaux¹¹.

Par rapport à ces éléments et à la dimension éminemment sociale, nous pouvons nous poser une question: peut-on parler d'un marché de l'éducation ? Si la question est ainsi posée ici, c'est notamment parce que c'est de cette manière que Cap Digital mentionne les différents écosystèmes sur lesquels le pôle travaille, et que comme Ollivier Lenot (Caisse des dépôts) le souligne : « tout ce qui relève du milieu éducatif est « contrôlé » par le ministère. »¹²

L'innovation dans le domaine de l'éducation englobe à la fois de nouvelles pédagogies, de nouveaux supports, de nouveaux contenus. Nous avons d'un côté des institutions comme des universités, des académies, dans lesquelles nous pouvons retrouver certaines formes d'innovation. Certaines de ces initiatives cherchent notamment à bousculer l'ordre établi (notamment en termes de pédagogies)¹³. Nous pouvons prendre l'exemple de certains enseignants qui entreprennent d'intégrer le numérique dans leurs classes afin de proposer un nouveau format de cours. C'est le cas par exemple d'une des personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire, Laurent Economidès, Professeur au lycée Suger, qui utilise l'outil Twitter pour entraîner ses élèves à reformuler ce qu'ils ont appris en 140 caractères¹⁴. Nous pouvons noter également l'émergence des MOOC et autres cours en ligne qui proposent une nouvelle façon de se former. D'un autre côté, il y a des entreprises qui commercialisent des produits ou des services (du matériel, des contenus pédagogiques) comme par exemple l'entreprise Archos qui vend des produits électroniques ou Tralalère qui conçoit des contenus numériques éducatifs pour les 4-19 ans. Nous pouvons nous poser la question suivante : à qui vendent-ils leurs produits/services ? Ils vendent à des particuliers, à des associations, à d'autres entreprises et également aux organismes de formation. Nous voyons ainsi apparaître plusieurs marchés distincts. Il existe un marché appelé B2B (Business to Business),

⁹ ALTER Norbert, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002, 288 pages.

¹⁰ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

¹¹ Cap Digital. Marché éducation-formation [en ligne] <capdigital.com>

¹² Annexe n° 7 : Retranscription de l'entretien effectué avec Ollivier Lenot, Responsable E-éducation à la Caisse des Dépôts

¹³ CROS Françoise, « L'innovation en éducation et en formation : topiques et enjeux » in NORBERT ALTER (coord.), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002

¹⁴ Annexe n°9 : Retranscription de l'entretien effectué avec Laurent Economidès, Professeur au Lycée Suger

c'est-à-dire des professionnels qui vendent à d'autres professionnels ; le marché B2C (Business to Consumers), par exemple lorsqu'un particulier achète un produit pour un usage personnel. Nous pouvons nous référer également au marché public pour identifier par exemple les achats effectués par des académies.

En ce sens, il semble donc que l'on puisse effectivement parler d'un marché de l'éducation sachant qu'il y a à la fois une offre et une demande concernant des produits et services. Il est à noter qu'une des spécificités par rapport au domaine de l'éducation est que le rapport au temps dans ces marchés n'est pas le même. Les commandes publiques sont inscrites dans des processus longs, ce n'est pas le cas dans le cas des marchés B2B et B2C.

La diversité des acteurs membres de Cap Digital (entreprises, organismes de recherche, organismes de formation, investisseurs...), autrement dit l'écosystème du secteur de l'éducation, et les objectifs d'un pôle de compétitivité permettent d'aller dans le sens de l'acceptation d'un marché. En effet l'écosystème d'Educalab englobe les différents marchés que nous avons énoncés. Mis à part la diversité des acteurs dans cet écosystème, en quoi Cap Digital est-il légitime à lancer Educalab ?

II- Educalab, une initiative portée par Cap Digital

Muriel Brunet indique qu'il n'y a pas d'autres initiatives similaires à Educalab sur le plan national¹⁵. Tout du moins, il existe des initiatives lancées par des universités, associations ou entreprises¹⁶ qui reprennent des parties de l'offre de service d'Educalab mais elles ne rentrent pas dans une démarche de co-création. En quoi Cap Digital est-il légitime à lancer un projet comme Educalab ? Une université ou une entreprise aurait-elle le même poids ?

Nous pouvons définir la légitimité comme « le droit reconnu à une personne (ou plusieurs) de parler et d'agir au nom de principes, valeurs, règles, lois... »¹⁷. C'est l'accumulation de « preuves » et du point de vue duquel on se situe qui nous permettra d'affirmer ou non cette légitimité. Nous allons donc tout d'abord interroger le positionnement de Cap Digital dans le domaine de l'éducation-formation ainsi que le contexte national actuel pour tenter de répondre à la question de la légitimité.

1.1. Positionnement de Cap Digital

Les pôles de compétitivité ont comme enjeux « la production d'innovations et, au-delà, la dynamisation des entreprises et des territoires »¹⁸. Cap Digital est le pôle de compétitivité de la transformation numérique. Huit écosystèmes, également appelés « marchés » ont été identifiés comme prioritaires : Commerce et Distribution, Communication et Publicité, Education et Formation, Entreprise et Etats, Maison Ville Transport, Médias Réseaux sociaux et services de télécommunications, Santé Bien-être et tourisme. La transformation numérique impacte ces huit domaines, le pôle a donc pour vocation d'accompagner ses membres dans cette transformation

¹⁵ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

¹⁶ Nous pouvons mentionner entre autres la classe numérique de Microsoft, celle d'Erasmus, le learning lab d'Universciences, l'Innovation Factory de la Web School Factory. Sur le plan international, l'initiative Mindcet en Israël se rapproche de ce que propose Educalab.

¹⁷ HATZFELD Hélène, « légitimité », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J.-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D (dir.), dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013

¹⁸ CARRE Denis et al., « Les pôles de compétitivité, territoires d'innovation », Hermès, La Revue 2008/1 (n° 50), p. 39-46.

en les épaulant à plusieurs niveaux : définition de leur stratégie de développement, financement de leurs innovations, montage de dossiers de recherche et développement, accélération de leur croissance à l'international, aide à développer de nouvelles opportunités commerciales¹⁹.

Ces accompagnements se traduisent sous la forme d'ateliers, d'événements organisés par Cap Digital ou en partenariat avec d'autres structures de l'écosystème du numérique. Outre l'aspect développement des entreprises, Cap Digital a comme objectif d'animer les écosystèmes et de donner de la visibilité aux membres de ceux-ci pour valoriser le potentiel de la région Île-de-France et plus généralement la France en termes d'innovations dans le numérique¹⁸. Cette animation repose sur une veille constante des évolutions des écosystèmes, des opportunités, des événements susceptibles d'intéresser les adhérents du pôle. Cap Digital relaie les actualités des membres et de l'écosystème pour tendre à cette visibilité. Cela dans le but de favoriser les échanges et les rencontres entre les différents acteurs des écosystèmes, l'innovation résultant de la « création collective »²⁰

Cap Digital se positionne dans une démarche participative. Pour éditer son cahier des tendances, le pôle met en place des « stratcamps » ouverts aux adhérents évoluant sur un marché dans le but de réfléchir autour des enjeux et des objectifs de la filière sur les cinq prochaines années. Le cahier des tendances permet donc de faire part de ces anticipations et de se positionner toujours plus comme un acteur légitime pour accompagner le développement des entreprises dans un environnement en pleine transformation numérique. D'une autre manière, le pôle met en place des outils digitaux, comme une application de networking lors du festival Futur en Seine visant à favoriser les rencontres entre professionnels ou bien encore un dispositif de participation lors d'un événement permettant au public de poster des questions et remarques de manière anonyme pour permettre une plus grande richesse de contenus lors des débats et discussions.

1.2. Le marché éducation-formation

Avec environ 170 adhérents, le marché de l'éducation-formation est un des marchés de Cap Digital regroupant le plus d'acteurs. Il est à noter que Cap Digital est le seul pôle de compétitivité à se concentrer sur cette thématique. Françoise Colaitis, Déléguée adjointe de Cap Digital en charge de la stratégie et des communautés souligne qu'il y a « toujours eu une communauté d'acteurs de l'éducation-formation numérique » et que « cela tient peut-être des membres fondateurs du pôle. »²¹ La localisation de Cap Digital en Île-de-France apporte également une raison supplémentaire : « en région Île-de-France, il y a une concentration des acteurs de l'édition, du soutien scolaire qui a fait que c'était ici qu'il y avait une masse critique. »

Plusieurs initiatives ont été mises en place par Cap Digital dans ce domaine. La création de l'AFINEF (Association Française des Industriels du Numérique de l'Education et de la Formation) a été permise par Cap Digital, car c'est à la suite des « Assises de l'Education et de la Formation Numériques » organisées par le pôle, qu'une « réflexion visant à fédérer les acteurs du numérique »²² s'est développée. Cap Digital organise également le pavillon France du BETT Show à Londres, le plus grand salon international dédié aux technologies numériques pour l'éducation ainsi que d'autres événements. (Cf. figure ci-dessous)

¹⁹ Cap Digital. [en ligne] <capdigital.com>

²⁰ ALTER Norbert, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002, 288 pages.

²¹ Annexe n°1 : Re transcription de l'entretien effectué avec Françoise Colaitis, Déléguée Adjointe de Cap Digital

²² Annexe n°2 : Re transcription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

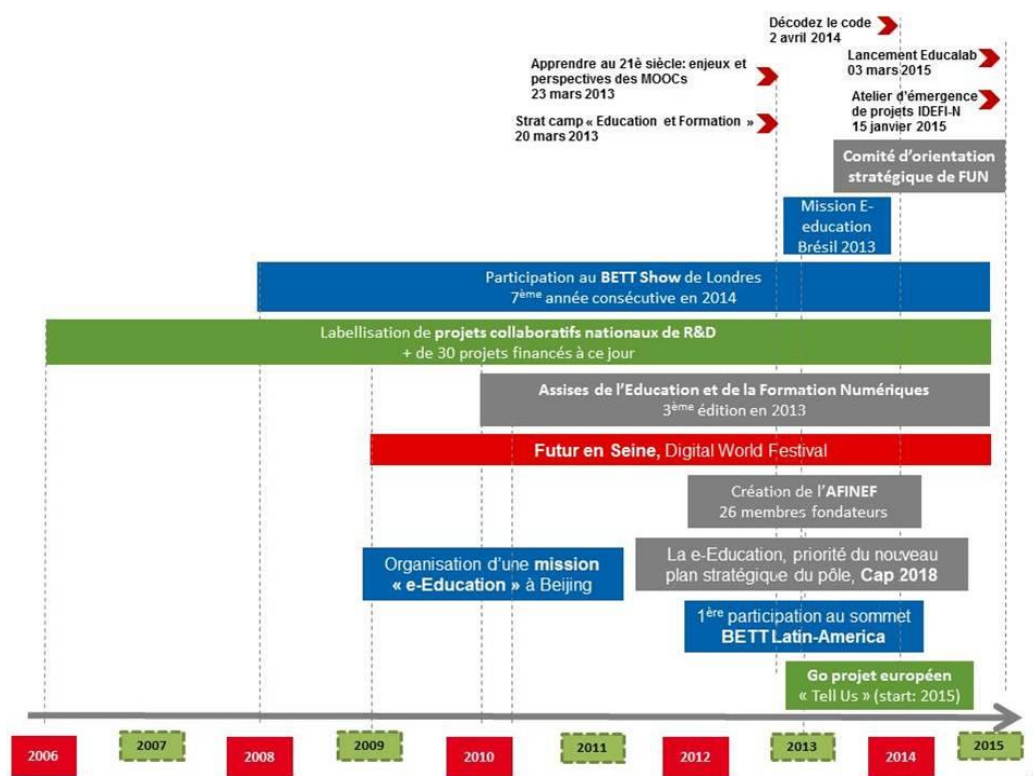


Figure 1 : Actions de Cap Digital dans le domaine de l'éducation-formation

1.3. Focus sur les enjeux de la formation

Les pôles de compétitivité ont un rôle à jouer par rapport à la thématique de l'emploi et donc de la formation. En accompagnant la transformation des filières avec le numérique, il est question également de la transformation des usages et des métiers. A titre d'exemple, un métier comme « Data scientists²³ » a émergé récemment. La problématique des données récoltées sur internet a soulevé des enjeux en termes d'utilisation et de réglementations, ce qui a amené à créer de nouvelles fonctions au sein des entreprises. Nous pouvons également citer le métier de « Community Manager » qui a émergé en parallèle de l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre professionnel. En tant que structure fédérant divers acteurs et se devant d'anticiper les changements induits par le numérique, des initiatives ont récemment été lancées dans ce domaine par Cap digital.

- **L'événement HOW I MET MY STARTUP²⁴** (deuxième édition en 2015) est la « journée portes ouvertes des startups franciliennes du numérique ». Cet événement permet de créer un cadre d'échanges pour faciliter l'emploi des jeunes dans les startups. Un constat avait été établi par le pôle : il y a peu de candidatures par rapport aux offres d'emploi dans des startups. Ainsi des étudiants et jeunes diplômés avaient la possibilité de visiter et d'échanger dans les locaux de certaines startups pour découvrir le cadre de travail. Un Job Dating était également organisé dans les locaux du pôle pour favoriser les recrutements.

²³ Les data scientists assurent la gestion et l'analyse de données massives.

²⁴ How I Met My Startup. [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15). <
<http://www.howimetmystartup.fr/>>

- **Le baromètre de l'emploi des métiers du numérique**²⁵. Cap Digital a lancé en janvier 2015 en partenariat avec Multiposting un baromètre visant à faire un bilan à chaque trimestre de l'attractivité des métiers du numérique. Les postes et profils proposés ainsi que l'intérêt des candidats sont étudiés. Six grandes familles ont été identifiées : administrateur (administrateur de réseaux, gestionnaires de base de données), chef de projet (consultants IT, chef de projet web), développeur (développeur web, web-designers), marketing-communication-vente (rédacteur web, webmarketeur, acheteurs d'espaces publicitaires web), spécialiste (juriste internet, expert en sécurité informatique), analyste de l'information (veilleur stratégique, knowledge manager).

Avec le lancement d'Educalab en mars 2015, Cap Digital se positionne durablement sur le créneau de la formation et de l'emploi.

1.4. Contexte national et objectifs des politiques publiques

S'il nous est possible d'affirmer que le lancement d'Educalab s'inscrit dans un contexte d'initiatives menées également par Cap digital, il est nécessaire de prendre en compte le contexte national dans lequel s'inscrit le projet.

François Hollande, le Président de la République, a annoncé qu'il souhaitait que la France soit leader dans le domaine de l'e-éducation²⁶. Pour tendre à cet objectif, le ministère en charge de l'Education Nationale a initié une concertation nationale sur le numérique, rassemblant plus de 60 000 participants. Cette concertation s'est terminée le 07 mai 2015. François Hollande souhaite donc consacrer 1 milliard d'euros sur une période de trois ans pour améliorer les ressources pédagogiques et l'équipement des établissements scolaires. Cela signifie que, dès 2016, « 70 000 élèves et 8000 enseignants expérimenteront, dès la rentrée prochaine, de nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage grâce au numérique »²⁶. Il est à noter que cette annonce a suscité quelques critiques. Les recommandations faites par le CNN (Conseil National du Numérique), portaient sur d'autres enjeux que l'équipement. Laurent Economidès, Professeur au lycée Suger a par ailleurs fait part de son avis : « le gouvernement est en train de doter massivement, mais je n'ai pas trop compris cette idée-là, parce que ça, c'est typique de la mesure qui est là pour essayer de répondre à un besoin mais qui répond à côté de la plaque »²⁷.

D'un point de vue national, nous pouvons aussi mentionner le programme Investissements d'Avenir, mis en place par le Commissariat Général à l'Investissement. Ce programme a pour vocation de « promouvoir l'excellence française en matière numérique »²⁸ et il recouvre notamment la thématique de l'E-éducation. Nous pouvons citer l'exemple de l'IDEFI CréaTic qui s'est vu doté d'un budget de 5,2 millions euros sur huit ans et dont les objectifs sont de travailler sur de nouvelles pédagogies incluant les technologies numériques, d'accompagner les étudiants dans le cadre des pédagogies par projets et d'aider à leur insertion professionnelle²⁹.

²⁵ Cap Digital. Baromètre de l'emploi [en ligne] <
<http://www.capdigital.com/developpement/rh/barometre/>>

²⁶Gouvernement. L'école numérique [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15). <<http://www.gouvernement.fr/action/l-ecole-numerique>>

²⁷ Annexe n°9 : Retranscription de l'entretien effectué avec Laurent Economidès, Professeur au Lycée Suger

²⁸ <http://www.education.gouv.fr/cid85208/-investissements-d-avenir-des-projets-de-services-numeriques-innovants-pour-l-education-nationale.html>

²⁹ IDEFI CréaTic. IDEFI-CréaTIC [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15) <<http://idefi-creatic.net/idefi-creatic-presentation/>>

L'IDEFI CréaTic est par ailleurs installé à la Maison des Sciences de l'Homme tout comme le sera Educalab.

Sur la thématique de la formation, Emmanuel Valls, premier ministre, a missionné trois experts dont Stéphane Distinguin, Président de Cap Digital, pour établir un rapport, pour le 15 mars dernier, sur la Grande Ecole du Numérique. Cette Grande Ecole du Numérique prendra la forme d'un réseau en France et ne sera pas alignée sur le modèle de l'école traditionnelle. Sa forme est encore à construire vu qu'il ne s'agit pour l'instant que d'une mission de préfiguration. L'objectif selon Stéphane Distinguin est de « libérer le potentiel du numérique à créer des emplois, susciter des vocations [...] Certains sont à la fois exclus du système scolaire, mais aussi de cette révolution numérique qui doit justement changer la donne. »³⁰ Que le Président de Cap Digital soit missionné pour ce projet est une façon de signifier que le pôle est reconnu par rapport à son positionnement dans l'écosystème numérique de l'éducation-formation.

Françoise Colaitis, déléguée adjointe en charge de la stratégie et des communautés à Cap Digital indique que le projet Educalab a commencé à germer dans les esprits en 2011 « à une époque où il y a eu un frémissement industriel dans ce secteur avec le développement des ENT et le début du déploiement du numérique à l'école [...] Cela faisait apparaître le besoin pour des éditeurs, des industriels de tester de nouveaux dispositifs et puis le besoin miroir des universitaires en sciences de l'éducation, sciences cognitives pour mieux communiquer avec les industriels. »³¹ En parallèle de ce dynamisme évoqué, le projet d'Educalab n'aurait pas vu le jour sans le soutien de la Région Île-de-France. La Région est le principal financeur du projet, à hauteur de 70%, car cela correspondait à une volonté de sa part d'axer sur cette thématique. Benoît Risbourg, Chargé de communication édition et événementiel à la Région Île-de-France indique qu'au niveau des politiques régionales « on a à la fois le financement des infrastructures pour que l'ensemble des Franciliens aient accès au haut débit, et puis il y a aussi tout un aspect sur développer la culture au numérique. »³² De la même manière que Cap Digital qui reçoit des financements publics pour 50%, le reste correspondant à des financements privés, Educalab dépend très fortement du contexte national actuel.

1.5. Les objectifs d'Educalab

Educalab, qui est donc pour rappel un lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'e-éducation-formation et de l'éducation au numérique, est en cours de définition. Actuellement, Muriel Brunet travaille en relation avec une agence de conseil pour définir le plan stratégique 2016-2018 d'Educalab.

Pour l'heure, les vocations du lieu sont indiquées comme telles³³ :

« -Répondre aux enjeux de transformation du secteur de l'éducation en associant la diversité des acteurs

- Organiser le rapprochement secteur public, privé et de la recherche grâce à des services ciblés et des processus de co-construction

³⁰ Frenchweb. Stéphane Distinguin: « La Grande École du Numérique ne doit pas ajouter une nouvelle forme d'élitisme » [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15). <<http://frenchweb.fr/stephane-distinguin-la-grande-ecole-du-numerique-ne-sera-pas-aligee-sur-le-modele-traditionnel/188439>>

³¹ Annexe n°1 : Re transcription de l'entretien effectué avec Françoise Colaitis, Déléguée Adjointe de Cap Digital

³² Annexe n°5 : Re transcription de l'entretien effectué avec Benoit Risbourg, Chargé de communication et édition à la région Île-de-France

³³ Cap Digital. Educalab [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) <capdigital.com/educalab>

- Accélérer l'acculturation des jeunes au numérique et favoriser leur implication dans les projets
- Accompagner les innovations et les projets à forte valeur démonstrative et faciles à démultiplier »

Nous l'avons vu, les processus d'innovation requièrent une adaptation constante des objectifs. Tout lancement de projets comprend des incertitudes qu'il faut essayer de pallier, mais il est parfois impossible de prédire certaines évolutions puisque les données manquantes proviennent de différents acteurs.

Le point sur lequel on va insister ici est la notion de co-création. Educalab a en effet la vocation d'être co-construit par les différents acteurs de l'écosystème de l'éducation-formation afin de répondre aux besoins de chacun. Educalab se veut être un lieu neutre dans lequel chaque acteur se sentirait légitime pour exprimer ses besoins et faire en sorte d'y répondre en collaboration avec d'autres acteurs qu'ils n'auraient pas forcément eu l'occasion de rencontrer. Nous allons donc interroger la signification de cette notion.

La co-construction « désigne l'existence d'une pluralité d'acteurs impliqués dans la production d'une politique, d'un projet, d'une catégorie, d'un dispositif technique ou de connaissances »³⁴. Dans le cadre d'Educalab, on retrouve cette pluralité d'acteurs par la présence d'entreprises, d'universités, de laboratoires de recherches ... Lorsqu'on évoque la nécessité de co-construire un lieu, la notion de participation est étroitement liée. En effet, même s'il s'agit d'une vision idéaliste, la co-construction apparaît comme un résultat où la diversité d'acteurs gravitant autour du projet s'implique pour tendre à un consensus. La notion de co-construction est également liée à la notion de processus d'innovation, vu qu'à tout instant, des acteurs peuvent s'impliquer, expérimenter dans ce lieu. Madeline Akrich met en avant une caractéristique qu'il nous faudra prendre en compte dans la suite de cette réflexion : La co-construction supposerait que les acteurs s'engagent davantage que les individus qui sont sollicités dans le cadre de concertation ou de consultation.

Si Cap Digital arrive à montrer qu'Educalab est co-construit par les différents acteurs de l'écosystème, alors la structure se verra davantage légitimée puisque l'objectif affiché sera atteint. Mais peut-on réellement atteindre cet objectif de co-création ? Il semble compliqué de tendre à une co-construction où l'implication des acteurs serait égale entre eux.

Pour cela il semble nécessaire d'apporter un éclairage sur les différents acteurs qui « devraient » s'impliquer dans Educalab. Nous allons notamment introduire la notion de parties prenantes et tenter de catégoriser celles-ci pour nous pencher ensuite sur le rôle de la communication dans les processus d'innovation et de co-création.

³⁴ AKRICH Madeleine, « Co-construction », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J.-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013

III- La notion de « parties prenantes »

1.1. Etat des lieux de la théorie des parties prenantes

Pourquoi définir et catégoriser les différents acteurs reliés à Educalab ? Nous venons d'identifier une nécessité d'impliquer l'écosystème d'Educalab pour co-construire le lieu afin qu'il réponde idéalement aux besoins de chacun. Identifier des besoins, c'est déjà permettre une catégorisation en fonction du type de structures. Par exemple, une entreprise va avoir besoin entre autres d'un lieu pour tester un dispositif, tandis qu'une structure de formation va plutôt avoir comme objectif d'instaurer de nouvelles méthodes pédagogiques.

Si nous devons catégoriser les acteurs actuellement reliés à Educalab ou qui pourraient l'être, en termes de structures, voici ce que nous allons obtenir :

- Des industriels : Fournisseurs de technologie, de contenus
- Des Grandes Entreprises souhaitant développer la formation continue par le numérique
- Des établissements publics : Ministères, académies, écoles, collèges, lycées, établissements d'enseignement supérieur, COMUES (Communautés d'Universités et d'Etablissements) Grandes écoles, Centres de formations professionnelles
- Des établissements privés de l'enseignement et de la formation professionnelle
- Des laboratoires de recherche
- Des collectivités
- Des usagers : étudiants, élèves, enseignants, associations de parents d'élèves, porteurs de projets
- Des Partenaires de l'écosystème de Cap Digital : Pôle Média, La Fonderie, Canopé, incubateurs, etc...

S'il est donc possible d'assigner des objectifs à chaque catégorie, nous pouvons remarquer également que nous pouvons identifier des objectifs communs à tout type de structures.

Par exemple, la visibilité est une notion inhérente à celle de légitimité, de reconnaissance. Chaque acteur a besoin de cette visibilité pour se développer. Cela lui permet de se positionner dans un secteur dans la logique d'assurer une certaine forme de pérennité. Pour asseoir cette reconnaissance, un acteur va s'impliquer d'une façon ou d'une autre.

C'est dans cette logique que la notion de « parties prenantes » que nous souhaitons développer prend tout son sens. Educalab s'apparente à une structure de réseau³⁵, tout comme Cap Digital à un niveau plus large. L'objectif de donner de la visibilité à l'écosystème de l'éducation-formation induit une forme de participation implicite ou explicite.

³⁵ MUCCHIELLI Roger, Communication et réseaux de communication. Paris : ESF 1971 . 170 p

Être partie prenante peut être défini de la manière suivante : « Acteur direct ou indirect, physique ou moral, participant à l'activité d'un groupe, généralement une entreprise. Celui-ci a une influence sur la prise de décision du groupe »³⁶.

Edward Freeman, philosophe et universitaire américain, quant à lui insiste davantage sur la notion d'influence. Il s'agirait de « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme [de l'organisation]³⁷ »

Nous retrouvons la notion de participation mais deux points sont à distinguer suite à ces définitions :

- La notion d'influence est mentionnée dans les deux définitions. Cela amènerait l'hypothèse que la possible implication des acteurs amènerait à une certaine forme d'adaptation des deux côtés. Les objectifs, la définition des besoins et donc la manière d'agir s'en verraient modifiés.

- La distinction d'acteur direct ou indirect permet de mettre en lumière qu'il n'est pas nécessaire de s'impliquer activement pour être reconnu comme étant partie prenante. Cela met également en évidence la perméabilité d'être identifié comme partie prenante « active » ou potentiellement « active ». Ainsi être partie prenante englobe un panel d'acteurs plus larges tandis que la co-construction renverrait davantage à ceux étant considérés comme des « acteurs directs ».

L'analyse du terme de parties prenantes est à mettre en parallèle avec la notion de processus d'innovation énoncée dans la première partie. Il est possible qu'un acteur puisse changer de statut, de catégorisation. Des parties prenantes impliquées, comme par exemple la région Île-de-France qui apporte un soutien financier, peuvent se retirer de leurs engagements. D'autres peuvent décider de vouloir apporter des ressources (matérielles, financières...) ponctuellement, et décider finalement d'apporter un soutien sur le long terme. La notion d'accélération liée à Educalab renforce ce propos. De nouveaux acteurs peuvent émerger, fruits de collaborations qui pourront se dérouler à Educalab notamment. Dans le domaine de l'innovation, plus encore que dans d'autres domaines, on se retrouve dans l'obligation de s'adapter continuellement pour répondre aux enjeux de transformation d'un secteur.

1.2. Catégorisation des parties prenantes d'Educalab

Manal El Abboubi et Annie Cordet proposent dans leur article, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau »³⁸, une classification de l'évolution des théories sur les parties prenantes.

³⁶L'internaute. Partie prenante [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15) < <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/partie-prenante/>>

³⁷ CHABAULT Denis, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Science et Vie Economique, N°spécial 187, Avril, 2011

³⁸ EL ABOUBI Manal, CORNET Annie, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. », Management & Avenir 3/2010 (n° 33) , p. 275-297

Approche	Idée principale	Auteurs / Sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Shapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation.	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	(Mitchell, et al, 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	(Girard & Sobczak, 2010)

Figure 2 : catégories de parties prenantes (Manal El Abboubi et Annie Cornet³⁹)

Dans le cadre de la co-création, la notion d'engagement amenée plus récemment dans la théorie des parties prenantes met en exergue le fait qu'on puisse s'impliquer pour une cause commune. Cet engagement autour de valeurs communes amène à vouloir construire avec des forces vives pour tendre à un idéal. Constitutif d'une caractéristique des associations (nb : Cap Digital est une association de loi 1901), Eric Dacheux indique que la participation doit être un des objectifs principaux⁴⁰. (Note : il est à noter que Eric Dacheux focalise sa réflexion sur un type

³⁹ EL ABOUBI Manal, CORNET Annie, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. », *Management & Avenir* 3/2010 (n° 33) , p. 275-297

⁴⁰ DACHEUX Éric, *Associations et communication, critique du marketing*, Paris, CNRS Éditions, 1998.

d'association dont ne fait pas réellement partie Cap digital, cependant, il semble pertinent de prendre cet aspect en compte car il peut correspondre à plusieurs types d'association.)

Pour résumer l'approche choisie dans le cadre de cette réflexion, nous allons nous appuyer sur le schéma utilisé par Denis Chabault pour définir la catégorisation des parties prenantes d'un pôle de compétitivité.

Graphique 2 :
Déterminants et processus de catégorisation des parties prenantes des pôles de compétitivité

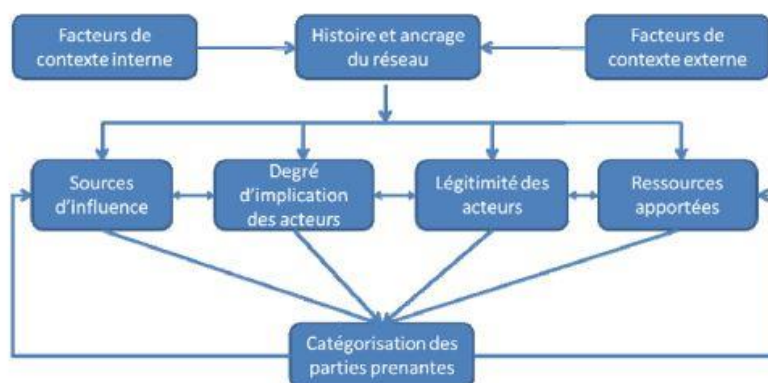


Figure 3 : déterminants et processus de catégorisation des parties prenantes des pôles de compétitivité (Denis Chabault⁴¹)

Si nous reprenons donc ce graphique, quatre dimensions⁴¹ seraient particulièrement à prendre compte pour pouvoir catégoriser les parties prenantes d'un pôle de compétitivité et par conséquent celles d'Educalab puisqu'il s'agit d'un projet porté par Cap Digital. A titre d'exemple, nous allons associer à chaque facteur les personnes qui ont été interrogées dans le cadre de ce mémoire afin d'explicitier ce que recouvre la caractéristique. (Dans l'analyse des parties prenantes, les quatre caractéristiques sont cependant à considérer ensemble)

- Sources d'influences : Dans le cadre d'Educalab, nous pourrions citer les collectivités et plus particulièrement la région Île-de-France, principal financeur du projet. Il s'agit d'une source d'influence directe compte-tenu de l'évolution des politiques régionales et des enjeux qui peuvent émerger.

- Degré d'implication des acteurs : Une société comme Domoscio, qui a participé à un stratcamp sur la thématique de la formation et a organisé un événement sur la formation professionnelle à Cap Digital, peut s'impliquer d'une autre manière. Anne Lalou, directrice de la WebSchoolFactory, qui n'a pas montré d'intérêt pour l'instant envers Educalab, pourrait éventuellement prendre part au projet.

- Légitimité des acteurs : Une personne comme Sophie Pène qui a piloté le rapport « Jules Ferry 3.0 » et qui est reconnue en tant qu'« expert » par Cap Digital (source site) peut donc avoir une certaine légitimité à être partie prenante d'Educalab.

- Ressources apportées : Les ressources ici peuvent être matérielles, humaines, financières. Laurent Economidès, Professeur au lycée Suger a fait participer des élèves à des

⁴¹ CHABAULT Denis, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Science et Vie Economique, N°spécial 187, Avril, 2011

ateliers de réflexion et d'expérimentation à un événement Educalab. La Caisse des dépôts a signé un partenariat financier pour une durée déterminée. Ces ressources sont quantifiables, mais non définitives.

Nous avons donc vu qu'Educalab s'insère dans un contexte particulier, tant d'un point de vue sociétal, économique que politique. La dimension de co-construction est fortement liée au projet compte-tenu de la diversité des parties prenantes⁴². Pour gérer ces parties prenantes, il s'agit de réussir à compiler les objectifs de chacun afin de tendre à la co-construction d'Educalab. Le contexte d'émergence du projet et la forme du projet sont autant de composantes à prendre en compte.

Pour co-construire et faire participer les parties prenantes, nous partons de l'hypothèse selon laquelle la communication jouerait un rôle primordial. Le service communication de Cap Digital capitalise sur la communication pour donner de la visibilité à l'écosystème du numérique par une forte présence sur le web et de nombreux événements. La communication d'Educalab serait donc sensiblement la même.

Mais comment la communication est-elle perçue de manière générale par les parties prenantes d'Educalab ? Comment définissent-elles les objectifs de la communication d'un projet comme Educalab ? Et en attendent-elles quelque chose ? Les résultats de l'enquête menée dans le cadre de la réflexion nous permettront de voir si des tendances ressortent. Interroger différentes parties prenantes du projet sur leur vision de la communication, c'est en quelque sorte un moyen de les intégrer à la réflexion menée sur la co-création, composante essentielle pour le développement du projet.

⁴² CHABAULT Denis, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Science et Vie Economique, N°spécial 187, Avril, 2011

Chapitre 2. Perception des parties prenantes sur le rôle et les enjeux de la communication d'Educalab

Nous venons de catégoriser les différents types de parties prenantes en présence dans le projet d'Educalab. Il m'a semblé pertinent d'avoir recours à une méthode d'enquête pour recueillir leurs points de vue par rapport à la réflexion menée. Entre autres, les questions suivantes seront abordées : qu'ont-elles pensé de la communication effectuée par Cap Digital pour Educalab ? Quels sont pour elles les objectifs de communication ? Y a-t-il des particularités à prendre en compte concernant les processus d'innovation et de co-création ?

Contextualisation de la méthode d'enquête :

Le choix des personnes interrogées s'est fait de manière plutôt arbitraire. J'ai tout d'abord demandé à Muriel Brunet, Directrice d'Educalab si elle avait identifié des personnes qui seraient selon elle pertinentes à interroger dans le cadre du mémoire. Ceci dans le but de compléter le travail qu'elle a effectué en amont du lancement d'Educalab pour comprendre les besoins et attentes de l'écosystème de l'éducation-formation. Ces entretiens, bien qu'ayant un objectif autre que ceux réalisés par Muriel Brunet dans le sens où l'angle ici recherché est celui de la communication, pouvaient permettre de prendre contact avec de nouvelles personnes potentiellement intéressées par le projet. J'aurais pu prendre contact uniquement avec des personnes présentes au lancement d'Educalab en Mars 2015, ou bien à l'événement du 16 juin 2015 pour faciliter la prise d'entretien. Cependant, il me semblait intéressant d'avoir également le point de vue de personnes qui n'ont pas montré, ou peu, d'intérêt pour Educalab. Il était possible d'envisager qu'elles n'aient pas été ciblées efficacement par la communication effectuée par Cap Digital. Peut-être ne sont-elles tout simplement pas intéressées par ce type d'initiative. Mais à ce moment-là, quelles en sont les raisons ? Leurs positions pouvaient, selon moi, me permettre de mettre en parallèle leur niveau d'implication et l'impact de la communication.

Alors que mon approche de départ était de choisir les parties prenantes à interroger en fonction de leurs structures d'appartenances (première catégorisation), je me suis rendu compte en effectuant des recherches sur les théories associées aux parties prenantes (Cf partie 1) qu'essayer d'avoir des personnes impliquées à différents niveaux pouvait être pertinent pour assurer une certaine homogénéité des points de vues.

Les personnes interrogées :

- **Benoît Risbourg**, chargé de communication et édition à la Région Île-de-France – 22/05
Re transcription n°5 (Cf Annexes)

La région Île-de-France est le principal financeur d'Educalab. Benoît Risbourg est le contact communication du projet Educalab.

- **Sophie Pène**, Directrice de recherche au Centre de Recherche Interdisciplinaire – 22/05
Re transcription n°6 (Cf annexes)

Sophie Pène est une personne qui est régulièrement en contact avec Cap Digital. Elle est d'ailleurs désignée « experte » par le pôle. Elle a piloté le rapport « Jules Ferry 3.0 » et est venue animer la restitution à Cap digital. Elle intervient également pour expertiser les projets de R&D.

- **Olivier Lenot**, Responsable du pôle e-éducation de la Caisse des Dépôts - 25/05
Re transcription n°7 (Cf annexes)

La Caisse des Dépôts a signé une convention de partenariat avec Educalab en Mars et apporte donc un soutien financier.

- **Anne Lalou**, Directrice de la Web School Factory réalisé le : 27/05 Re transcription n°8 (Cf Annexes)

Il s'agit d'un adhérent de Cap Digital mais qui n'a pas montré d'intérêt envers Educalab (pas de présence aux événements ou autres)

- **Laurent Economidès**, Professeur de SVT au lycée Suger – St Denis – 01/07 Re transcription n°9 (Cf annexes)

Il aurait dû participer à l'événement Educalab du 16 juin « Lycéens, étudiants et professionnels se mobilisent pour la formation de demain » mais n'a pas pu se déplacer au dernier moment. Une de ses classes a néanmoins participé à l'événement avec une de ses collègues.

Ivan Ostrowicz, Co-fondateur de la société Domoscio – 23/07 Re transcription n°10 (Cf annexes)

Ivan Ostrowicz est très régulièrement présent aux événements Cap Digital concernant la thématique de l'éducation-formation. Il a notamment organisé un événement sur la thématique de la formation professionnelle dans les locaux de Cap Digital sous l'égide d'Educalab.

Méthodologie :

J'ai choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs⁴³ pour pouvoir avoir des réponses assez complètes, pour construire une discussion et obtenir des éléments qu'il n'aurait pas été possible de recueillir par le biais d'un questionnaire. Il est vrai qu'un questionnaire à adresser assez largement aux adhérents éducation-formation de Cap Digital aurait donné la possibilité de catégoriser des habitudes et une façon de percevoir le rôle et les enjeux de la communication en fonction de leur appartenance à une catégorie de parties prenantes (en termes de structures). Cependant, le questionnaire restreint de par sa forme la quantité de données, et ce n'était pas le but dans le cas présent.

Ces entretiens n'ont donc pas pour objectif de réaliser une typologie des habitudes de communication en fonction d'une appartenance quelconque à une catégorie de parties prenantes. Ce qui est recherché ici tient davantage à obtenir une vision globale issue d'un panel relativement équilibré. Les résultats de cette enquête seront donc à nuancer vu qu'il ne s'agit pas d'un panel exhaustif. De plus, le temps d'entretien n'a pas été le même d'une personne à l'autre en raison de certaines contraintes, cela a donc eu une influence sur la quantité de réponses obtenues.

Pour chacune des analyses, un tableau récapitulatif sera présenté suivi d'une interprétation des résultats. Les retranscriptions et les grilles d'analyses intermédiaires se trouvent en annexes⁴⁴

⁴³ Annexe n° 4 : Grille de référence pour les entretiens des six personnes interrogées dans le cadre de la méthode d'enquête

⁴⁴ Se référer aux annexes 11 à 16

Trois temps d'analyses :

Pour faire suite à la première partie de ce mémoire, nous interrogerons les parties prenantes sur leur propre rôle. Se considèrent-elles comme parties prenantes ? Et quelles visions ont-elles de ce terme ? Les réponses permettront de mettre en lumière certains aspects que nous pourrons comparer à l'analyse des théories sur les parties prenantes.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur la communication d'Educalab. Comment les parties prenantes définissent-elles les objectifs de communication d'Educalab ? Quels sont leurs avis sur la communication actuelle d'Educalab ? Nous verrons ici émerger d'éventuelles préconisations quant aux supports et messages produits jusqu'à maintenant. Ce sera l'occasion de mettre en parallèle ces réponses avec les discours recueillis auprès des personnes internes au projet et à Cap Digital.

Pour conclure cette deuxième partie, nous mettrons en parallèle les réponses issues de la méthode d'enquête avec les discours recueillis des personnes internes au projet. Ce sera l'occasion de voir s'il y a une certaine concordance vis-à-vis des objectifs et attentes ou au contraire s'il y a des divergences.

Les réponses obtenues ici nous permettront d'alimenter notre réflexion dans la troisième partie de ce mémoire, davantage réflexive sur l'apport de la communication dans les processus d'innovation.

I- Perception du terme de parties prenantes et enjeux

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Perception du terme de « parties prenantes »
Benoit Risbourg – région Île-de-France	Bonne connaissance du terme Ne se sent pas personnellement partie prenante mais par rapport à l'organisme oui
Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	Assimilation de la notion de parties prenantes à cible de communication Ne se sent pas cible de communication/ Ne se sent pas partie prenante immédiate mais pourrait le devenir
Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	Bonne connaissance du terme de parties prenantes Se considère comme « partie prenante impliquée » par rapport à la convention de partenariat
Anne Lalou – Web School factory	Connaissance de la signification du terme de "parties prenantes" Ne se sent pas partie prenante immédiate mais pourrait le devenir
Laurent Economidès – Lycée Suger	Terme qui ne parle pas vraiment Association à la notion de partenaires

	Se sent partie prenante car a participé à l'organisation d'un événement
Ivan Ostrowicz – Domoscio	Bonne compréhension du terme de « parties prenantes ». Intègre la notion de réflexion stratégique Oui car implication dans des événements. Souhait de s'impliquer davantage

Analyse

- Se considèrent-ils parties prenantes d'Educalab ?

Sur les six personnes interrogées, une seule personne a dit ne pas savoir ce que sous-entendait réellement la notion de « parties prenantes ».

De manière générale, le terme est compris, bien que les formulations soient différentes et fassent ressortir certains points plus que d'autres :

Olivier Lenot : « Il y a des partenaires Cap digital, Région, Caisse des Dépôts. Les parties prenantes membres du comité de pilotage, puis l'ensemble des acteurs qui ont été mobilisés dans les stratcamps et puis après l'ensemble des entreprises du tissu, et puis les collègues, les profs, les proviseurs, les lycéens. »

Avec cette explication, nous pouvons visualiser différentes sphères d'implication. Olivier Lenot, Responsable du pôle e-éducation de la Caisse des Dépôts, estime qu'il n'est pas nécessaire d'être impliqué de manière concrète (participation active avec apports financiers, matériels, humains) pour être pensé comme une partie prenante. Les acteurs reliés au domaine de l'éducation-formation le seraient également.

Ivan Ostrowicz : « C'est d'abord quelqu'un qui s'implique, dans le sens déjà d'être présent aux événements. Deuxièmement par l'organisation d'événements ou le relais de l'information de ces événements, et aussi dans la participation à des réunions ou dans le partage, la co-création, dans les réflexions stratégiques sur Educalab ou sur des sujets d'Educalab »

La notion d'événement est mise en avant dans l'explication. De manière générale on peut ici comprendre que se déplacer à des événements et à des réunions est significatif pour être perçu comme partie prenante. Être actif en organisant des événements est pour lui une caractéristique importante. Il semblerait qu'il faut s'impliquer pour être reconnu comme partie prenante.

- Se considèrent-ils comme parties prenantes d'Educalab ?

Sur six personnes :

- 2 personnes indiquent être parties prenantes d'Educalab par rapport à un cadre contractuel.

- 2 personnes indiquent être parties prenantes d'Educalab par rapport à leur participation dans l'organisation d'événements.

- 2 personnes indiquent ne pas être parties prenantes d'Educalab actuellement mais soulignent qu'il est possible qu'elles le deviennent.

Il est à noter que la personne qui a indiqué ne pas réellement connaître le terme de parties prenantes se considère cependant comme telle. Cela s'explique sans doute par le fait que le terme en soi est explicite. L'idée de « Prendre part à ... » comme nous l'avions précédemment évoqué, peut facilement venir à l'esprit lorsque l'on cherche à en comprendre le sens.

Interprétation :

Il est à noter que le terme de parties prenantes n'avait pas été mentionné dans les échanges par mails, ni dans l'explication de la démarche. Cependant, énoncer que cette démarche se situe dans le cadre d'un processus d'innovation et de co-création a sûrement influé sur les réponses vu que la co-création amène à penser à différents acteurs.

On peut ici faire un lien avec la catégorisation des parties prenantes énoncées dans la première partie. Nous avons mentionné que les parties prenantes d'un projet ne sont pas constantes en raison des caractéristiques des processus d'innovation. Nous le vérifions ici avec les deux personnes qui ont mentionné qu'elles pourraient éventuellement s'impliquer dans Educalab et ainsi devenir parties prenantes.

Le terme de parties prenantes semble donc être relié à un apport concret alors que la définition de parties prenantes que nous avons mentionnée indique qu'il s'agit d'« Acteur direct ou indirect, physique ou moral ».

Les personnes interrogées peuvent être rattachées ou impliquées à d'autres réseaux, formels ou informels. La région Île-de-France, par exemple, soutient financièrement le projet Educalab, mais il s'agit d'un projet parmi d'autres. Anne Lalou, Directrice de la Web School Factory gère son propre réseau de parties prenantes via l'Innovation Factory qui regroupe des PME, des startups, des partenaires et les étudiants de la Web School Factory. Alors que du point de vue d'Educalab certaines personnes sont identifiées comme parties prenantes, celles-ci peuvent ne pas se considérer comme telles sachant que leur niveau d'investissement est moindre comparé à celui qu'elles engagent dans d'autres projets. Dans le cas présent, cet aspect n'est pas forcément mis en avant, mais doit tout de même être pris en compte. Cette réflexion est issue de l'entretien mené avec Sophie Pène, Directrice de Recherche au Centre de Recherche Interdisciplinaire. Elle a acquis le statut d'« experte » pour Cap Digital. En ce sens, avant qu'il y ait Educalab, elle pouvait être qualifiée de partie prenante dans l'écosystème Education-Formation. Pour autant elle ne se sent pas partie prenante d'Educalab.

II- La communication d'Educalab

Les questions posées dans cette partie permettent d'interroger leur vision d'Educalab. Il est en effet possible d'imaginer qu'elles n'aient pas perçu les mêmes dimensions et enjeux du projet, car nous avons vu précédemment que chaque catégorie de parties prenantes (vis-à-vis de la structure) pouvait avoir des enjeux différents compte-tenu de l'environnement professionnel dans lequel elles se trouvent et de leurs objectifs de développement.

1.1. Connaissance d'Educalab et de ses objectifs

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Connaissance d'Educalab et de ses objectifs.
Benoit Risbourg – région Île-de-France	Bonne connaissance d'Educalab Notion de co-création mise en avant pour définir les objectifs d'Educalab

Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	Bonne connaissance de ce que pourra être Educalab La notion d'expérimentation et de dialogue est mise en avant
Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	Très bonne connaissance d'Educalab Objectif de donner de la visibilité aux entreprises Identification d'Educalab comme un accélérateur, permet d'accéder au marché
Anne Lalou – Web School Factory	Pas de réelles connaissance de ce que va être Educalab Intérêt pour suivre le développement d'Educalab Il pourrait s'agir d'un lieu adapté pour répondre aux problématiques du secteur de l'éducation, formation et de l'éducation au numérique
Laurent Economidès – Lycée Suger	Pas de réelles connaissance de ce que va être Educalab Notion d'échange mise en avant Besoin d'avoir un lieu « neutre » pour exprimer ses besoins
Ivan Ostrowicz – Domoscio	Bonne connaissance d'Educalab Attentes liées à l'objectif de répondre à des besoins et de permettre de développer des partenariats Besoin : avoir un lieu neutre pour faire adhérer le plus possible de personnes

Analyse :

Connaissance d'Educalab :

Sur les 6 personnes interrogées :

- 2 personnes n'avaient pas de réelles connaissances de ce qu'est Educalab.
- 4 personnes avaient suffisamment d'éléments d'informations pour expliquer ce qu'est Educalab.

Ce sont les notions d'expérimentation, de dialogue et d'échange qui ont été principalement mentionnées lors de leurs descriptions d'Educalab.

Objectifs d'Educalab :

1 personne a mentionné qu'un objectif serait de donner de la visibilité aux entreprises et de faire identifier Educalab comme un moyen d'accéder au marché.

3 personnes ont mentionné qu'Educalab devrait avoir comme objectif de répondre à des besoins. Ces besoins correspondraient à ceux des différents acteurs de l'écosystème de l'é-éducation-formation et de l'éducation au numérique.

- 2 personnes ont mis en avant le besoin de disposer d'un lieu neutre.
- 1 personne a de manière plus générale indiqué qu'Educalab pourrait permettre de répondre aux problématiques du domaine de l'é-éducation-formation.

- 1 personne a indiqué qu'il y avait un besoin de co-création pour la définition des objectifs d'Educalab.

Une seule personne a mentionné, pendant cette partie de l'entretien, ce qu'Educalab pourrait apporter non pas à l'écosystème de manière générale mais à elle-même. Il s'agit ici de la possibilité de nouer des partenariats grâce aux rencontres et échanges qui seraient possibles avec Educalab.

Interprétation :

C'est plutôt l'aspect social qui est mis en avant pour définir Educalab. Le projet semble être perçu comme un lieu de rencontres des différents acteurs où il sera possible d'échanger. Répondre à des besoins semble être l'un des objectifs prioritaires. Cet objectif est assez large et nous pouvons l'interpréter de la manière suivante : il y a une multitude de besoins parmi l'ensemble des acteurs représentant la filière et ces objectifs ne sont pas forcément connus des autres sachant qu'ils n'ont pas forcément l'occasion d'échanger, d'en discuter entre eux. Laurent Economidès, Professeur de SVT l'a souligné par rapport à la dotation en matériel de la région qui est souvent inadaptée et ne correspond pas à des besoins réels. (source)

Si l'aspect de networking est particulièrement mis en avant, cela peut-être lié au fait que le lieu n'est pas encore ouvert. Il est plus facile d'imaginer cette dimension plutôt que l'aspect expérimentation sachant que pour l'instant il n'y a pas d'informations diffusées sur le type de matériel et de ressources qui seront disponibles dans les locaux. Cela tient également peut-être aussi du fait que parmi les personnes interrogées, aucune d'elles n'avait à cet instant de volontés ou de projets liés à de l'expérimentation.

1.2. Perception du rôle de la communication

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Rôle de la communication
Benoit Risbourg – région Île-de-France	Faire exister le projet pour mobiliser les parties prenantes
Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	La communication comme moyen de rassembler un écosystème
Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	La communication est essentielle pour faire exister un projet avant sa création officielle pour ne pas tomber dans l'oubli
Anne Lalou – Web School Factory	La communication ne viendrait pas forcément aider à la création ou à l'accompagnement de projets. une communication efficace serait une communication basée sur les résultats

Laurent Economidès – Lycée Suger	Importance de la communication quand il y a des résultats
Ivan Ostrowicz– Domoscio	Rôle essentiel de la communication pour faire adhérer les parties prenantes au projet. La communication est essentielle avant que le projet ne soit réellement créé.

Analyse

Sur les six personnes interrogées :

- 2 personnes ont indiqué que la communication était essentielle même si le projet n'est encore réellement créé.

- A contrario, 2 personnes ont indiqué que la communication a un rôle important à jouer uniquement lorsqu'il y a des résultats à diffuser.

- 3 personnes ont mentionné que la communication a comme rôle de mobiliser, faire adhérer un écosystème/des parties prenantes.

Interprétation :

Nous faisons face ici à un paradoxe plutôt intéressant. Deux points de vue semblent se confronter par rapport au moment le plus approprié pour faire de la communication sur un projet qui n'est pas réellement lancé. Tandis que certains énoncent le besoin d'avoir des résultats pour pouvoir communiquer sur le projet, d'autres sont plutôt d'avis que la communication est avant tout essentielle pour mobiliser les personnes (parties prenantes) qui s'impliqueront dans Educalab et qui participeront à produire des résultats. Il est vrai que communiquer sur des résultats semble pouvoir amener une forme de légitimité car cela peut prouver qu'il y a eu des réussites et des actions concrètes. Cela peut motiver certaines personnes à s'impliquer, car le risque de s'impliquer sans contrepartie est réduit. Dans l'ensemble, les résultats amènent à penser que la communication a pour rôle de mobiliser et de faire adhérer à quelque chose, à un projet. Sachant que la question : « En quoi la communication peut-elle accompagner le développement d'un projet ? » a été posée après avoir mentionné Educalab, il est à supposer que les réponses aient été orientées par rapport au projet.

1.3. Perception des objectifs de communication d'Educalab

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Objectifs de communication d'Educalab
Benoit Risbourg – région Île-de-France	Faire connaître Educalab
Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	Diffuser un message à l'écosystème sur la relation entre éducation et économie numérique

Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	Faire comprendre ce qu'est Educalab / Faire comprendre que certains acteurs sont/doivent être parties prenantes
Anne Lalou – Web School Factory	Objectif de rassembler les parties prenantes
Laurent Economidès – Lycée Suger	Faire adhérer au projet
Ivan Ostrowicz – Domoscio	Faire connaître Educalab / objectif d'adhésion et de « fédération »

Analyse :

- 3 personnes ont indiqué qu'il s'agissait de faire connaître ce qu'est Educalab
- 1 personne a mentionné un objectif de rassemblement
- 2 personnes ont mentionné l'objectif de faire adhérer
- 1 personne a mentionné l'objectif de fédérer

2 personnes ont évoqué la question des messages.

- Message par rapport aux enjeux du secteur : relation entre éducation et économie numérique.

- Message pour faire comprendre à certains acteurs qu'ils peuvent être parties prenantes.

Interprétation :

Les deux objectifs de communication mis en avant dans les réponses sont informer et faire adhérer. La moitié des personnes interrogées ont mentionné que, par rapport aux objectifs de communication, il fallait véhiculer un ou des messages. Mis à part un message qui tient davantage à faire comprendre le contexte dans lequel évolue Educalab, le deuxième message est lié aux objectifs de fédération et d'adhésion en faisant prendre conscience à un acteur du rôle qu'il peut jouer.

Les objectifs de fédération et d'adhésion sont sensiblement proches, la nuance se situe dans le fait que l'adhésion entraîne une forme d'implication plus forte. Nous reviendrons sur ces thèmes dans la troisième partie de cette réflexion.

1.4. Supports de communication adaptés pour la réception d'information

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Supports adaptés
Benoit Risbourg – région Île-de-France	Les mails
Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	Mails, site internet, réseaux sociaux
Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	Mails et réseaux sociaux
Anne Lalou – Web School Factory	

Laurent Economidès – Lycée Suger	Twitter, mail. Importance du relais par une personne d'influence
Ivan Ostrowicz – Domoscio	Mails, présence sur les réseaux sociaux professionnels

Analyse :

Sur les six personnes interrogées :

- 5 personnes mentionnent que les mails sont importants pour qu'ils puissent recevoir de l'information.
- 4 personnes mentionnent les réseaux sociaux.
- 1 personne a mentionné le site internet de Cap Digital.

Interprétation :

Même si la plupart des personnes interrogées soulignent l'abondance de mails reçus chaque journée, c'est par ce biais-là qu'elles préfèrent recevoir de l'information. Le mail étant un outil de travail quotidien consulté en permanence dans le milieu professionnel, il permet d'adresser plus ou moins personnellement un message. C'est un outil qui donne la possibilité d'engager une conversation et qui autorise un relais assez réactif. Un mail peut-être transférable à d'autres individus potentiellement concernés par l'information, sans avoir besoin de faire un effort de reformulation, de mise en page.

Les réseaux sociaux sont mis en évidence. De la même manière que pour les mails, ce sont des outils qui permettent de relayer une information très rapidement. Il est à souligner que via les réseaux sociaux, il n'est pas possible de communiquer tout type d'informations. Le format court permet néanmoins la redirection vers un contenu plus dense comme sur un site internet. Comme l'a souligné Ivan Ostrowicz, on ne peut pas être continuellement devant les réseaux sociaux, notamment Twitter, et réussir à voir toutes les informations (source). Les possibilités d'interpeller, de mentionner quelqu'un peuvent donc se révéler utiles dans le cadre de certaines communications pour un relais plus efficace.

1.5. Diverses préconisations

Tableau récapitulatif de l'analyse

Entretiens	Préconisations
Benoit Risbourg – région Île-de-France	
Sophie Pène – Centre de Recherche Interdisciplinaire	La plus-value se situe au niveau de ce que l'on donne à voir en termes de visuels Messages courts et efficaces sans avoir besoin de reformuler. Nécessité d'avoir "tout sous la main"

Ollivier Lenot – Caisse des Dépôts	Besoin de montrer en image ce qu'est l'e-éducation Communiquer sur l'échec
Anne Lalou – Web School Factory	
Laurent Economidès – Lycée Suger	Intéressé par l'actualité des parties prenantes
Ivan Ostrowicz – Domoscio	Educalab devrait avoir sa propre communication sur les réseaux sociaux Ne pas négliger la presse papier professionnelle.

Analyse :

Sur les six personnes interrogées :

- 2 personnes ont mentionné que l'apport de visuels était très important lorsque l'on souhaite communiquer. Cet aspect a notamment été évoqué pour faciliter la compréhension d'un lieu, pour « donner à voir » ce qu'il y a, ou ce qu'il y aura dans le cadre d'Educalab.

- 1 personne a mentionné qu'il serait intéressant d'avoir accès à l'actualité des différents acteurs prenant part à Educalab.

- 1 personne a mentionné que le fait de créer un pack de communication pouvait être utile pour faciliter la réappropriation du contenu et les relais.

- 1 personne a mentionné qu'il ne fallait pas négliger les moyens de communication traditionnels et notamment la presse papier à visée professionnelle.

- 1 personne a mentionné qu'il faudrait communiquer également sur les échecs.

Interprétation :

Le point qui est mis en avant ici est la nécessité d'avoir du contenu visuel pour permettre l'identification des lieux, pour pouvoir s'imprégner et s'immerger dans un espace où les personnes sont censées venir expérimenter, échanger. Donner à voir c'est donner la preuve que des choses se font, qu'il y a les ressources à disposition.

Les autres points abordés ne sont mentionnés que par une personne à chaque fois mais peuvent être intéressants à prendre en compte. Diffuser l'actualité des différentes parties prenantes permettrait de donner de la visibilité à chacun et permettrait la connaissance d'objectifs, d'expériences et d'évolutions autres que les siens. L'actualité pourrait ne pas concerner uniquement les parties prenantes mais l'ensemble de l'écosystème de l'Education-Formation. Le pack de communication ici évoqué permettrait de regrouper les éléments essentiels pour tout relais, ou de comprendre davantage l'objet de la communication. Un pack pourrait contenir du texte, des visuels ainsi que toutes informations susceptibles d'être utiles.

La presse papier à visée professionnelle a été mentionnée suite à une question qui interrogeait la nécessité d'innover dans les supports. La réponse d'Ivan Ostrowicz, co-fondateur de Domoscio a évoqué la nécessité de repenser les objectifs de communication en fonction des personnes à qui on s'adresse. Dans certains cas, la presse papier peut se révéler adéquate. A l'ère du numérique, il semblerait qu'on n'ait plus autant recours aux supports traditionnels et qu'on cherche de nouveaux moyens de communiquer pour se démarquer. Ici la préconisation est de ne justement pas occulter des solutions qui pourraient très bien convenir pour Educalab.

Communiquer sur les échecs est un point qui a été énoncé car c'est quelque chose qui est rarement fait selon Ollivier Lenot, Responsable du pôle e-éducation de la Caisse des Dépôts. Il est en effet plus valorisant de communiquer sur ce qui a été réussi. La préconisation ici tend à mettre

en avant la notion de transparence. Être transparent sur les avantages et défauts de l'environnement, sur les réussites et échecs permettrait de rendre compte de la réalité. Il faut savoir identifier les enjeux et les communiquer pour répondre à des besoins. Donner l'illusion que tout fonctionne ne répondrait donc pas aux besoins de chacun.

III- Mise en parallèle avec le discours de Cap Digital

Y a-t-il une cohérence entre le discours des personnes internes au projet et les avis et perceptions ici exprimés par les six personnes interrogées ? Il semble important que l'équipe d'Educalab et les parties prenantes soient sur la même longueur d'ondes pour répondre aux attentes de chacun et favoriser cette co-création. Dans le cadre de ce mémoire, trois entretiens ont été menés avec des personnes internes à Cap Digital : la responsable communication, la directrice d'Educalab et la déléguée adjointe en charge de la stratégie et des communautés. Quelques citations vont donc être reprises pour effectuer cette mise en parallèle.

- Gaëlle Couraud, Responsable communication : « *La première étape en termes de communication c'est d'arriver à mobiliser l'écosystème* »

La perception des personnes interrogées représentant les parties prenantes (ou potentielles) sur le(s) objectif(s) d'Educalab rejoint celle de la responsable de la communication de Cap Digital. La mobilisation de l'écosystème semble être le plus important pour pouvoir tendre à la co-création du projet. La mobilisation vise à susciter de la participation qui permet à son tour la co-construction. Cependant nous pouvons noter que la mobilisation est également un objectif continu puisque de nouveaux acteurs peuvent émerger au cours du projet.

- Gaëlle Couraud, Responsable Communication : « *Ensuite on donne de la visibilité au travail qui en découle tout en s'assurant de la clarté des messages.* »

La notion de visibilité a été mentionnée sous différents angles dans la méthode d'enquête.

- Donner de la visibilité aux parties prenantes. Muriel Brunet, Directrice d'Educalab, appuie cette idée en disant: « J'aimerais bien que nous aussi on soit vecteur d'information, qu'on donne peut-être plus de visibilité aux actions de nos partenaires, de nos membres. » Être un vecteur d'information renvoie pour Educalab à la notion de neutralité. C'est un point qui a été mis en avant dans les entretiens. Pour répondre aux besoins de chacun, il faut encore que ceux-ci soient connus. C'est en favorisant les échanges et la diffusion d'informations concernant l'écosystème de Cap Digital que cet objectif pourrait être atteint. L'ensemble des acteurs devraient être représentés pour assurer cette neutralité. La notion de transparence évoquée précédemment est ici importante dans le sens où, pour être neutre, il faut retranscrire la réalité.

- La visibilité du projet et donc la visibilité de ses parties prenantes dépend fortement de la manière dont est adressé le contenu des messages. La question est donc de savoir comment adresser efficacement un message à certaines personnes. Les six personnes interrogées ont mis en avant le mail comme outil de communication efficace. Les réseaux sociaux sont également mentionnés à plusieurs reprises. Comme une des personnes interrogées l'a mentionné, il faut sans cesse repenser à la finalité souhaitée pour pouvoir choisir un support adéquat. Le mail par exemple peut être adéquat à la fois pour des lycéens comme pour des PME, mais ce ne sera pas forcément le cas de certains réseaux sociaux.

- Gaëlle Couraud, Responsable communication : « *L'idée d'Educalab, c'est que tout le monde soit partie prenante immédiate [...] ce qui implique que les actions d'Educalab répondent à leurs attentes dans un premier temps, et que la participation de ces différents acteurs soit valorisée.* »

De par les réponses obtenues, nous pouvons confirmer le fait que le positionnement de chaque acteur peut évoluer en fonction du développement du projet mais aussi en fonction de son propre développement. Comme Gaëlle Couraud le mentionne, la co-construction est un idéal. Dans la réalité, il semble difficile de mobiliser chaque acteur et d'arriver à faire en sorte que tous s'impliquent dans la construction d'Educalab. La notion de changement est omniprésente ainsi que celle de retour sur investissement. En s'impliquant, les acteurs attendent en retour d'être valorisés.

- Muriel Brunet, Directrice d'Educalab : « *Ce qui est très important aussi, c'est que les productions, les publications issues d'Educalab soient valorisées, en accès libre ou privé.* »

Il y a une cohérence entre le discours de la directrice d'Educalab et celui de certaines personnes interrogées. Gaëlle Couraud l'a également mentionné : « il y aura d'autres indicateurs de succès qui seront les livrables qu'on sera en mesure de produire suite au travail des acteurs. Et après les livrables, les actions qui en découlent. Dans six mois, un an, qu'est-ce que Educalab aura permis de créer ? Ce sera un indicateur fort. » Les résultats permettront de contribuer au développement d'Educalab en indiquant que des actions ont été construites. Diffuser ces résultats pourra favoriser la mobilisation des acteurs qui à leur tour voudront peut-être être liés à un projet amenant une plus-value.

Cette partie nous a permis d'éclairer le fait que globalement, par rapport aux personnes interrogées, être partie prenante renvoie à une participation concrète. La communication d'Educalab aurait pour objectif de mobiliser les acteurs de l'écosystème et d'informer ceux-ci sur le projet. Pour y parvenir, il faudrait donner à voir ce que sera Educalab, produire des résultats et les communiquer.

Dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, nous allons expliciter le rôle de la communication dans les processus d'innovation et de co-création. Nous nous appuyerons entre autres sur les résultats de cette enquête et sur certains auteurs pour tendre à comprendre les réels enjeux de la communication. Faut-il attendre d'avoir déjà construit quelque chose pour communiquer sur un nouveau projet ? Comment faut-il communiquer quand il y a une pluralité d'acteurs ? Existe-t-il un modèle de communication à appliquer dans ce type de projet ?

Chapitre 3. La communication dans les processus d'innovation et de co-création

Gaëlle Couraud, Responsable communication à Cap Digital, affirme qu'« il n'y a pas de co-création sans communication efficace, c'est-à-dire qui cible efficacement les attentes et les besoins des différents acteurs. »⁴⁵ Cette citation nous permet de résumer les points mis en avant jusqu'à maintenant. Dans le cadre de la réflexion sur les processus d'innovation et de co-création, et plus particulièrement sur le projet Educalab, il est important de délimiter ce que peut couvrir la communication et quels sont les aspects à interroger. Le fait que ce soit un lancement de projet, cela sous-entend des enjeux particuliers. De même lorsque l'on parle d'innovation. Nous tenterons principalement de répondre à l'hypothèse selon laquelle la communication permet de faire exister un projet avant même la création officielle de celui-ci et peut permettre de rassembler les différentes parties prenantes.

I- La place de la communication dans la stratégie globale d'un projet

1.1. La place de la communication dans les processus d'innovation

La communication est une science qui a fait l'objet de différentes théories. Une première approche dite mécanique consiste à expliquer que la communication est résumée à la diffusion d'un message d'un émetteur « A » à un récepteur « B » (selon le modèle de Shannon et Weaver⁴⁶). Dans cette vision, la communication est pensée de manière à ce que la personne « ciblée » reçoive le message voulu. On peut illustrer cela avec les cinq « W » de Laswell : « Who, What, Whom, What channel, When⁴⁶ », littéralement traduit comme : « Qui dit quoi, à qui, comment et quand. » Une des limites de cette vision est que le message souhaité n'est pas forcément perçu de la même manière. L'émetteur voudra communiquer une information mais celle-ci ne sera pas forcément comprise, voire retenue. D'autres théories de la communication ont amené des approches plus interactives où le récepteur ne serait pas, ou moins passif. Une approche intéressante dans notre cas est l'approche systémique. Pour rappel, dans la première partie, nous indiquions qu'il fallait penser l'innovation en termes de « processus systémiques et non de changements mécaniques ». L'approche systémique de la communication se focalise sur la notion d'équilibre ainsi que sur celle du feedback, de la stabilité et de la complexité organisationnelle⁴⁶. L'organisation est vue comme un « ensemble d'éléments interdépendants, un ensemble de sous-systèmes en interactions constantes. ». Ce sont les « inputs⁴⁷ » des sous-systèmes internes ou externes qui amènent des contraintes et des changements. Ces « inputs » se transforment en « output », qui sont les résultats, les réponses en axes communicationnels par rapport à ces contraintes. Le tout fonctionnant dans un esprit de rétroaction vers les précédents sous-systèmes.

Il est à noter qu'il est important d'intégrer différentes théories lors de l'analyse d'une situation et de ne pas rester focalisé sur une seule approche. Le risque est de ne percevoir qu'une seule dimension de l'objet étudié⁴⁸.

⁴⁵ Annexe n°3 : Retranscription de l'entretien effectué avec Gaëlle Couraud, Responsable communication de Cap Digital

⁴⁶ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

⁴⁷ Input : facteur amenant une action. A l'inverse, un output est le résultat d'une production

⁴⁸ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

La communication est vue comme un « objet interdisciplinaire⁴⁹ ». Dans un rapport établi par Bernard Miège et Roger Odin (les sciences de l'information et de la communication) « le champ des SIC est résolument interdisciplinaire⁴⁹ ». En ce sens, les sciences de gestion, la sociologie, l'anthropologie et bien d'autres disciplines apportent une dimension d'analyse spécifique à la communication. Dans le cadre de ce mémoire, nous interrogeons davantage la communication d'un point de vue sociologique vu que nous nous situons dans l'analyse des réseaux et des relations construites à l'intérieur de ceux-ci. Pour autant, les sciences de gestion et de marketing ne seront pas à occulter lorsque nous parlerons de la création de l'identité d'Educalab et de l'organisation en interne à Cap Digital.

La communication inscrite dans les processus d'innovation

Dans son article « Les théories de l'innovation revisitées, une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Emetteur » au modèle communicationnel », Patrick-Yves Badillo indique que le modèle d'Everett Rogers introduit la notion de communication dans l'analyse même de l'innovation. Pour qu'une innovation soit adoptée, l'innovation est communiquée vers les « membres d'un système social⁵⁰ ». La communication est un processus qui implique :

- Différents acteurs, identifiés au préalable par la structure dans des objectifs définis ;
- Différents canaux de communication. Les supports et la manière dont on peut véhiculer un message dépendent des acteurs définis auparavant et du message à communiquer ;
- Une durée plus ou moins définie. Cette durée peut être liée à un objectif sur du court, moyen ou long terme.

La communication et le changement

Nous avons mis en évidence le lien entre les processus d'innovation et la notion de changement. Un parallèle est également à effectuer par rapport à la communication. La définition des objectifs de communication doit être pensée en fonction des objectifs de la structure ou du projet. Lorsque le projet est amené à changer par rapport à son contexte comme à ses acteurs, il est nécessaire de repenser continuellement aux objectifs de communication. Parmi les entretiens qui ont été menés, nous retiendrons la citation d'Ivan Ostrowicz, co-fondateur de Domoscio qui appuie ce propos : « Tout ce qui est conduit du changement a une grosse partie de communication. Un projet ne peut pas être accepté, communiqué si les parties prenantes n'adhèrent pas, voire les utilisateurs finaux. Un projet sans communication, c'est plus de 50%, voire 70, 80% d'échec⁵¹ ». La conduite du changement est directement reliée à l'acceptation du projet, tout comme les innovations. Une technique, un objet, une nouvelle organisation fait l'objet d'une appropriation par des usagers. La diffusion est une étape essentielle pour arriver à cette appropriation car il faut faire connaître l'innovation.

Le changement est également à associer au contexte dans lequel se situe Educalab. Le domaine de l'éducation-formation est en train d'effectuer sa transformation numérique. Le changement associé à l'appropriation de nouvelles techniques de formation, de nouveaux outils d'apprentissages et donc aux changements de pratiques doit être accompagné. Il s'agirait ici du

⁴⁹ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

⁵⁰ BADILLO Patrick-Yves, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel. », Les Enjeux de l'information et de la communication 1/2013 (n° 14/1), p. 19-34

⁵¹ Annexe n°10 : Retranscription de l'entretien effectué avec Ivan Ostrowicz, co-fondateur de Domoscio

rôle d'Educalab vu que le lieu se positionne comme un « lieu d'innovation et d'accélération de projets⁵² ». L'accélération de projets renvoie au changement et il est nécessaire, pour assurer une forme de pérennité, de l'accompagner.

La communication et la co-création

Comme nous l'avons vu en début de cette partie, la responsable communication de Cap Digital considère que la communication amène la co-création. Les résultats de la méthode d'enquête tendent à confirmer ce propos dans le sens où la communication aurait comme objectif la mobilisation des différents acteurs pouvant s'impliquer dans le projet.

Autour des différents termes qui ont pu être énoncés au cours de cette réflexion comme la participation, la mobilisation, l'adhésion, nous allons mettre en avant l'aspect de coopération pour interroger le rôle de la communication dans la co-création. Un processus d'innovation est un réseau et la coopération est le « principe dynamique de l'utilisation du réseau tel qu'il est, de la participation réelle à la tâche et au groupe, et, finalement, des progrès du groupe vers ses objectifs⁵³ ».

Quatre caractéristiques peuvent définir l'attitude de coopération⁵³ :

- C'est une adhésion à un groupe et à ses valeurs, normes ou idéologies. L'adhésion fait référence à la notion d'appartenance, de vouloir « en être ».

- La participation des acteurs doit être « active », ils doivent être à l'écoute des progrès, des activités liés au groupe.

- C'est l'acceptation de ces rôles actifs qui permet de promouvoir et de participer au progrès du projet.

- Les décisions sont prises collectivement, par conséquent les réussites et échecs doivent être liés à un sentiment de « co-responsabilité ».

Ainsi, lorsque les personnes interrogées ont fait part des termes de mobilisation, d'adhésion, de participation voire de fédération, c'est une idée commune qui en ressort. La mobilisation entraîne une certaine forme d'adhésion qui sous-tend de l'implication, de la participation. La participation dans un projet co-construit renvoie donc à un besoin de coopérer.

Nous rajoutons ici une dimension supplémentaire, qui est que la coopération prend en compte les rôles respectifs de chacun dans la co-création du projet. Être volontaire, assumer sa prise de position et respecter celle des autres semble ici nécessaire pour faciliter l'activité de communication d'un tel type de projet. Il semblerait que pour se rendre visible, il faille passer également par l'étape de donner de la visibilité aux autres acteurs. Nous reviendrons sur cet aspect d'échange de visibilité. Dans le cas d'Educalab, il ne s'agirait pas alors uniquement d'une communication produite par Cap Digital vers les parties prenantes du projet (comme l'approche mécanique de la communication). Les parties prenantes devraient pouvoir prendre part à cette action de communication vu que la reconnaissance de leurs rôles en tant que parties prenantes amène à considérer que le projet dans lequel ils s'investissent se co-construit à tout point de vue.

Nous pouvons tendre à affirmer que la communication a un rôle à jouer dans les processus d'innovation et de co-création. Mais mis à part le rôle qu'elle peut jouer, quelle est réellement sa place au sein d'une organisation et d'un projet ?

⁵² Cap Digital.Educalab [en ligne] <capdigital.com/educalab>

⁵³ MUCCHIELLI Roger, Communication et réseaux de communication. Paris : ESF 1971 . 170 p

1.2. Allier la stratégie de communication avec la stratégie globale : une démarche apprenante

Une stratégie de communication pensée en même temps que la stratégie globale.

Nous venons de voir que la communication est intégrée aux processus d'innovation et doit l'accompagner durablement. Gaëlle Couraud, responsable du service communication chez Cap Digital, insiste fortement sur ce point. La stratégie de communication « se pense en même temps que la stratégie de projet. Elle ne se pense pas une fois que tout est défini⁵⁴ ». Bien qu'idéalement et pour des raisons stratégiques, il soit important que l'on considère simultanément les deux stratégies, il est parfois difficile que la réalité le reflète. Pour cela, il faut que la communication soit perçue de cette manière par les porteurs de projets. Avant de nous intéresser au développement de la communication d'Educalab pour pouvoir mettre en perspective cette idée, nous allons amener la notion d'organisation apprenante qui est ici adaptée à l'analyse.

Une organisation apprenante

Selon Jean-Claude Tarondeau, « les individus sont apprenants par nature⁵⁵ ». La création de savoirs est favorisée par un environnement stimulant où apparaît la notion de changement. Les individus ont notamment des motivations liées à un besoin d'apprendre, d'être reconnus et estimés. Une organisation est donc en mesure de pouvoir répondre à ces besoins en créant le contexte de stimulation favorable à « l'apprentissage personnel⁵⁵ ». Le terme d'organisation apprenante est apparu dans le domaine de l'innovation et concerne principalement le « processus de réponse aux besoins du marché⁵⁵ ». La définition des organisations apprenantes repose en particulier sur la notion de processus puisque les changements induits par l'environnement impliquent une réponse en termes d'action, et plus particulièrement, selon Jean-Claude Tarondeau, en termes de processus d'action. C'est une multitude d'actions pensées sous un angle stratégique qui visent à y répondre.

Educalab baigne dans l'environnement de l'éducation où l'apprentissage de savoirs est déjà une thématique omniprésente. La diversité des acteurs amenés à s'impliquer dans cette démarche de co-création correspond à un besoin personnel de reconnaissance et d'apprentissage. On peut alors considérer Educalab comme une organisation apprenante. Une telle organisation est dite flexible, c'est-à-dire qu'elle est « capable de percevoir les changements, potentiels ou réels, d'environnement et de se transformer pour améliorer son insertion présente ou future⁵⁵ ». Il s'agit bien là du positionnement de Cap Digital énoncé en première partie de ce mémoire et donc d'Educalab pour l'écosystème de l'éducation-formation.

Pour l'élaboration du plan stratégique d'Educalab, des entretiens ont été effectués en amont du lancement du projet par Muriel Brunet⁵⁶. Ces entretiens lui ont permis d'identifier les besoins de l'écosystème de l'éducation-formation. Il existe un comité stratégique avec la Région Île-de-France composé entre autres de personnes représentant la Direction Développement Economique et la direction en charge des Lycées. Un comité de pilotage opérationnel permet également d'accompagner la directrice d'Educalab dans ce plan stratégique. Il est constitué d'acteurs publics et privés, que nous pouvons qualifier de parties prenantes, pour accompagner le

⁵⁴ Annexe n° 3 : Retranscription de l'entretien effectué avec Gaëlle Couraud, Responsable communication de Cap Digital

⁵⁵ TARONDEAU Jean-Claude, *Le management des savoirs*, 3e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2002, 128 pages. ISBN : 9782130524946

⁵⁶ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

développement du projet. Ce comité de pilotage est « composé de 12 sièges, 6 sièges publics et 6 sièges privés. Aujourd'hui il n'est pas encore complètement pourvu⁵⁷. » Muriel Brunet indique que c'est en fonction des partenariats qu'elle négocie que ce comité est constitué et permet la co-construction du lieu. Cela met en avant le fait que ce sont les parties prenantes impliquées, et notamment d'un point de vue contractuel, qui participent concrètement à la co-construction du lieu. Actuellement, Muriel Brunet fait appel à une agence de conseil pour l'élaboration du plan stratégique. L'accompagnement venant de débiter, il est juste possible de préciser que la co-création de la stratégie est le point central de la démarche, notamment à travers la mise en place de stratcamps⁵⁷.

Si le plan stratégique d'Educalab est bien réellement co-construit, qu'en est-il de la vision stratégique de la communication ? Pour y répondre, nous allons tout d'abord expliciter les enjeux de la communication et plus particulièrement dans le cadre d'un lancement de projet. Nous verrons que certaines spécificités sont à prendre en compte, notamment pour inclure les parties prenantes à la démarche.

II- La communication associée au lancement d'un projet

1.1. Les enjeux et fonctions de la communication

Trois objectifs peuvent être associés à la communication⁵⁸.

- Un objectif cognitif : faire connaître
- Un objectif affectif : faire aimer ou apprécier
- Un objectif conatif : faire agir

Dans le cas présent, nous pouvons reprendre ces objectifs en tenant compte des résultats de la méthode d'enquête et du point de vue de la responsable communication de Cap Digital :

- L'objectif cognitif renvoie au fait de faire connaître Educalab vu qu'il s'agit d'un lancement. Sans connaissance du projet, il est peu probable d'obtenir un quelconque retour des personnes susceptibles de s'y intéresser.

- L'objectif affectif renvoie à la notion d'adhésion. Si on apprécie un projet, c'est qu'on adhère à des valeurs, à une vision commune.

- L'objectif conatif, qui renvoie donc à une action, est l'objectif de mobilisation et d'engagement auprès du projet. Cela pourrait donc se traduire par l'apport de ressources.

Les enjeux de communication peuvent également être perçus en fonction des personnes à qui on s'adresse. Nous allons identifier ci-dessous trois dimensions à prendre en compte dans le contexte d'Educalab⁵⁹.

⁵⁷ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

⁵⁸ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

⁵⁹ MARTIN-JUCHAT Fabienne, «Communication d'entreprises », cours dispensé à l'ICM (Institut de la Communication et des Médias) pour le Master « Communication Scientifique et Technique », 2013-2014

La communication interne

A un premier niveau, la communication a un rôle à jouer en interne pour animer l'équipe qui travaille sur le projet. Educalab est un projet lancé dans le prolongement des actions de Cap Digital dans le domaine de l'éducation-formation. De ce point de vue, il n'y a pas de raisons pour que les autres équipes de Cap Digital n'adhèrent pas au projet. Cependant, ce n'est pas parce que le projet est censé être compris et les valeurs partagées qu'il faut négliger la communication en interne. Comme l'a souligné Muriel Brunet, Directrice d'Educalab, pendant l'entretien : « On ne peut pas dire que la communication transversale soit celle qui fonctionne le mieux⁶⁰. » La communication au sein d'une structure est souvent pointée du doigt comme étant la responsable d'un dysfonctionnement, car l'information ne circulerait pas et impacterait alors la communication à d'autres niveaux. Que ce soit pour fluidifier des prises de décisions entre services comme entre l'équipe travaillant sur le projet Educalab et le service communication de Cap Digital, ou pour tenir informé des évolutions du projet le reste de l'équipe, la communication doit être optimisée. Le mail est principalement utilisé en interne pour diffuser une information, mais il ne faut pas oublier l'importance des conversations informelles qui peuvent contribuer en faveur, mais aussi en défaveur, de la mobilisation. Ainsi, « il y a effectivement un calage à faire en interne avant toute communication externe sur les messages et les actions de communication à développer.⁶¹ » Cette problématique sera d'autant plus importante que l'équipe d'Educalab va emménager dans des locaux différents. C'est la première fois que cela va avoir lieu pour Cap Digital, ainsi il sera important d'accorder un temps de réflexion suffisant pour optimiser cette communication.

La communication auprès des clients et prospects

Nb : Le terme de « clients » est amené puisque, pour assurer un modèle économique viable, Educalab va louer une partie des locaux aux parties prenantes pour qu'elles puissent développer certaines actions⁶². Les « prospects » sont entendus comme les potentielles parties prenantes impliquées.

Cette communication est davantage axée sur un objectif de valorisation du projet dans le but de le faire connaître et d'entraîner une implication des acteurs dans une optique de co-création. Les parties prenantes doivent donc se reconnaître dans les messages véhiculés et doivent ressentir l'envie de prendre part au projet en fonction de leurs propres objectifs de développement. La notion de clients et de prospects renvoie davantage à une vision commerciale du projet. On se trouverait dans une approche de « démarchage » pour faire mobiliser des acteurs. Ce sont donc les parties prenantes dites impliquées qui sont mentionnés ici. Muriel Brunet a utilisé le terme de « deal » pour mentionner les échanges qu'elle entretient pour des partenariats : « ça se fait en fonction des partenariats que je deale et que je négocie.⁶³ » De la même manière, Anne Lalou, Directrice de la Web School Factory indiquait qu'il s'agissait de « commerce⁶⁴ » et non de communication concernant cette étape de mobilisation des partenaires. Elle a décrit sa démarche pour faire mobiliser ces parties prenantes dites impliquées :

⁶⁰ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

⁶¹ Annexe n°3 : Retranscription de l'entretien effectué avec Gaëlle Couraud, Responsable communication de Cap Digital

⁶² Educalab [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) <capdigital.com/educalab>

⁶³ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

⁶⁴ Annexe n°8 : Retranscription de l'entretien effectué avec Anne Lalou, Directrice de la Web School Factory

« On cible, on réfléchit, on voit quelles sont les bonnes personnes et on va leur présenter le projet de manière personnalisée ce qui fait qu'ils sont d'autant plus impliqués⁶⁴.»

Dans le cas présent, on mentionnerait alors davantage les conversations orales, les échanges de mails comme outils appropriés pour valoriser le projet auprès de clients et prospects dans le but d'en attendre une implication et de favoriser la co-création du projet.

La communication auprès de l'environnement

Cet aspect regroupe les mêmes enjeux cités juste précédemment dans le sens où il s'agit également d'un objectif de valorisation. L'adaptabilité des messages et des supports fait l'objet d'une réflexion vu qu'il y a une pluralité d'acteurs. C'est un nombre d'individus beaucoup plus conséquent qu'il faut prendre en compte. En plus de cet objectif de valorisation, il est possible d'identifier un besoin de reconnaissance et de légitimité de la part d'Educalab. L'enjeu d'opinions est clairement identifié ici. Il s'agit donc de véhiculer assez largement une image positive.

Cette communication consiste à maîtriser ce qu'on peut percevoir du projet lorsque les individus ne sont pas identifiés comme parties prenantes « impliquées ». Il s'agit d'une communication dite institutionnelle. Le site internet, la plaquette de présentation ou plus largement les supports qui permettent de présenter le projet ou de donner des clefs de compréhension sont dans ce cas à privilégier. Nous pouvons évoquer également les mailings. Ils sont également pertinents mais dans le cas d'Educalab ils sont à adresser assez largement à une base de contacts susceptibles de s'intéresser à un événement ou moment important lié à Educalab. Il est plus difficile d'anticiper l'impact possible de cette communication. Les médias jouent un rôle important dans ce contexte puisqu'ils sont une source d'information influente en fonction de la légitimité qui leur est accordée.

Il est important de souligner que certes il est possible d'identifier des supports adéquats pour communiquer vers certains individus. Pour autant, il n'y a pas que la communication pensée et diffusée par la structure d'origine qui est à prendre en compte. Nous allons évoquer les communications interpersonnelles pour mettre en lumière que l'image de la structure ne peut être totalement contrôlée et que donc le développement d'un projet peut être impacté par d'autres sources d'informations.

Importance des communications interpersonnelles :

Les individus échangent entre eux, expriment leurs opinions qu'elles soient positives ou négatives. Les communications interpersonnelles sont couramment appelées « bouche à oreille »⁶⁵. Il s'agit de conversations informelles qui ont d'autant plus de poids car elles peuvent provenir d'une personne en qui les individus ont confiance. On peut estimer également qu'une personne a plus de connaissances qu'une autre dans un domaine et la considérer comme légitime. Ses paroles auront potentiellement un fort impact. Ces « leaders d'opinions » analysés entre autres par Lazarsfeld dans ses travaux sur « l'effet limité des médias », sont considérés comme des sources très influentes⁶⁵. Ils peuvent contribuer à l'adhésion ou à l'inverse au désintéressement des parties prenantes.

Les communications interpersonnelles investissent tous les canaux de communication. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire de connaître l'individu qui s'est exprimé pour pouvoir prendre en

⁶⁵ MAUNIER Cécile, « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion 6/2008 (n° 234) , p. 85-95 URL : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-85.htm.

compte son avis. Le bouche à oreille peut s'effectuer par conversations orales mais il est également très présent sur internet. La possibilité d'écrire un commentaire en bas des articles de médias en ligne, de partager du contenu sur les réseaux sociaux ou forums, constitue autant d'espaces où les individus peuvent exprimer leurs points de vue. C'est cette constitution de « bruits »⁶⁶ qui explique la rétroaction mentionnée au début de cette troisième partie, lorsque nous expliquons la vision systémique de la communication. En fonction des échanges visibles mais non contrôlables, la structure pourra adapter ses actions de communication. Pour les conversations informelles, il semble très compliqué de pouvoir quantifier ou d'identifier les sources de ces opinions.

La co-création sous-entend que les parties prenantes du projet se reconnaissent comme telles et qu'elles puissent identifier et accepter le rôle d'autrui⁶⁷. En ce sens on peut estimer que les communications interpersonnelles jouent un rôle positif pour la structure dans le cadre des relations qu'entretiennent ces parties prenantes avec leurs pairs. Les parties prenantes vont vouloir légitimer leur implication vu que c'est un projet pour lesquelles elles ont des valeurs communes. L'effet inverse peut aussi être mentionné. Si une des parties prenantes vient à renoncer à son engagement, il est possible qu'elle ait des critiques à faire partager.

Qu'il s'agisse d'un projet co-construit ou non, on peut mettre en évidence le rôle des communications interpersonnelles dans la construction de l'image. Il y a toujours des différences à noter entre l'image souhaitée d'une structure ou d'un projet et la perception que les individus peuvent en avoir. Nous allons maintenant nous intéresser à des aspects propres au lancement d'un projet pour mettre en parallèle les différents points que nous avons mentionnés.

1.2. Spécificités liés au lancement d'un projet – le cas d'Educalab

Création de l'identité Educalab

Actuellement, la communication d'Educalab est menée sur les supports suivants : site internet de Cap Digital, mailings, réseaux sociaux de Cap Digital, plaquette de présentation ainsi que via des actions événementielles. Ce sont les supports qui ont également été cités par les six personnes interrogées. Pour reprendre une des remarques qui a été faite pendant un entretien⁶⁸, il est à faire remarquer qu'Educalab ne communique pas actuellement avec sa propre identité, mais est toujours rattachée à Cap Digital. Ceci s'explique par le fait que Cap Digital bénéficie d'une reconnaissance qui n'est pas encore acquise par Educalab. Nous allons donc expliciter ici la démarche qui a été opérée pour créer son identité car choisir le nom et l'identité visuelle qui représentera le projet sur le long terme est une étape primordiale. Il est nécessaire que le projet soit identifié pour son positionnement. Il est à noter que les indications ci-dessous sont issues d'observations et de discussions qui ont eu lieu pendant la période de stage.

Première étape : le nom

La réflexion sur le nom a d'abord fait l'objet de deux brainstormings en interne à Cap Digital (tous services confondus). Quelques personnes extérieures, sollicitées par Muriel Brunet, ont

⁶⁶ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

⁶⁷ Se référer à la partie 1.1 La place de la communication dans les processus d'innovation – « La communication et la co-création »

⁶⁸ Annexe n°10 : Retranscription de l'entretien effectué avec Ivan Ostrowicz, Co-fondateur de Domoscio

également apporté leurs contributions. Des propositions ont d'abord été soumises au Délégué Général puis ensuite aux élus de la Région Île-de-France pour validation vu qu'il s'agit du

principal financeur du projet. Des étapes de validation sont essentielles, mais elles prennent du temps s'il existe des désaccords. Cela a été le cas notamment pour ce projet. Educalab est en réalité un nom donné par défaut. De nombreuses propositions ont émergé des brainstormings mais aucun consensus n'a été trouvé sur l'un d'entre eux. Educalab permet de faire émerger la notion d'Education et d'expérimentation par la mention du « Lab » pour laboratoire. Il s'agit donc d'un nom qui permet d'identifier le domaine dans lequel s'inscrit le projet aussi bien pour la thématique que pour son rôle. Ce nom ne satisfaisait pas l'ensemble des décisionnaires, notamment parce qu'il était déjà utilisé pour une initiative espagnole⁶⁹ et parce que l'abréviation « Lab » est déjà très usuelle et ne s'inscrit donc pas une démarche d'anticipation, de changement. Aurait-il été envisageable d'ouvrir la proposition de noms à plus d'acteurs de l'écosystème Education-Formation de Cap Digital pour avoir de nouvelles idées ? Dans le cas présent ce sont des contraintes de temps qui ont fait que le choix s'est porté sur Educalab et qu'il n'y a pas eu plus d'actions proposées pour trouver un autre nom.

Deuxième étape : l'identité visuelle

Concernant le logo d'Educalab, des propositions ont d'abord été faites en interne dans le service communication de Cap Digital pour arriver à trois propositions qui ont été soumises pour décision à l'équipe Educalab, au Délégué Général puis dans un deuxième temps à la Région Île-de-France. L'identité visuelle d'une structure est importante car un logo doit permettre de faire comprendre le sens principal du projet. Tout comme le nom, un logo doit « être simple, susceptible de provoquer des associations évidentes, sans erreur possible⁷⁰ ». Si nous regardons le logo d'Educalab, nous pouvons remarquer que la notion d'acteurs différents travaillant ensemble et poursuivant un objectif commun est représentée. C'est en tout cas l'analyse qui est faite dans le cadre de cette réflexion. Chaque carré de couleur est susceptible de représenter un type de partie prenante. Le mouvement circulaire des carrés tend à montrer une dynamique et un mouvement similaire. Si cette perception est la même pour tous, alors l'image comprise d'Educalab contiendra le message selon lequel il s'agit d'un projet qui se développe avec les acteurs de l'écosystème. Le logo de Cap Digital apposé en dessous permet de mettre en évidence le rattachement du projet à la structure qui le porte. C'est également un moyen de faciliter la compréhension de l'identité et la mémorisation.

⁶⁹ Educalab. INTEF [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15). < <http://educalab.es/intef> >

⁷⁰ WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

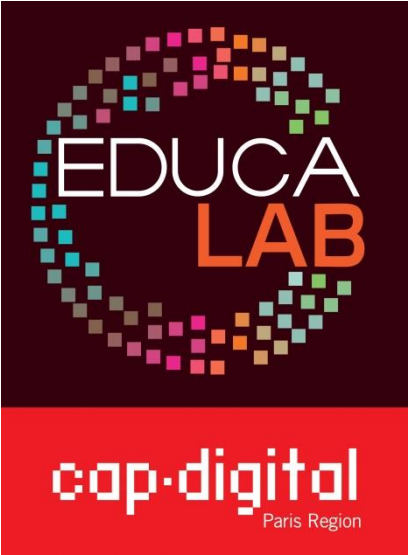


Figure 4 : Logo d'Educalab

Il est possible pour l'entreprise de faire appel à une agence de conseil et de création pour élaborer une identité. Cependant, les réflexions et décisions resteront tout de même restreintes à quelques personnes. Seules les parties prenantes les plus impliquées pourraient faire partie du processus de décision, comme nous l'avons vu avec l'implication de la Région Île-de-France. Plus nous augmentons le nombre de personnes pouvant intervenir, plus il semble difficile de trouver un consensus vu que cela augmente les possibilités d'obtenir des avis divergents. C'est la phase de décision qui semble le moins convenir au modèle de la co-construction. L'apport des parties prenantes pourrait se situer davantage en amont, lors de la partie réflexive. Nous nous retrouvons dans un cas de figure où c'est Educalab qui « impose » un choix communicationnel à l'écosystème. Nous pourrions alors résumer en disant que nous nous trouvons dans une situation où la communication serait « descendante » alors que nous avons énoncé qu'idéalement, les choix de communication devraient eux aussi faire l'objet d'une co-construction. Il faut cependant nuancer ce propos dans le sens où le nombre de parties prenantes impliquées augmente proportionnellement au développement du projet. Si nous partons du principe que la construction de la communication au lancement d'un projet a pour objectif de mobiliser les parties prenantes et que la mobilisation permet la co-création de manière générale, alors il semblerait plus logique que la co-création pour la communication d'Educalab arrive un peu plus tard dans le développement du projet et non au lancement. L'arrivée progressive des parties prenantes impliquées se vérifie entre autre par le fait que la Caisse des Dépôts ait signé un contrat de partenariat après le lancement officiel d'Educalab.

La création de l'identité d'un projet est donc essentielle et fait partie de l'élaboration de la stratégie de communication. Nous allons à présent aborder d'autres enjeux liés à un lancement de projet.

Des contenus encore flous

Un aspect à mettre en avant dans le cadre d'un lancement de projet est la question des contenus. Le projet n'étant pas concret vu que le lieu n'est pas encore ouvert, on peut se demander sur quels sujets il faut communiquer. Un paradoxe a été mis en avant lors de la méthode d'enquête par rapport au moment où il serait le plus pertinent de communiquer dans le cadre d'un lancement de projet. Deux points de vue se confrontaient : communiquer avant la création officielle du projet pour mobiliser et communiquer seulement lorsqu'il y a des résultats, toujours dans un objectif de mobilisation.

La communication dite institutionnelle va permettre de présenter le projet dans un premier temps. Concernant Educalab, ce sont les informations qui sont présentes sur le site internet et qui mettent en avant la vocation du lieu et globalement ce qu'on pourra y trouver. Il s'agit d'une description du projet dans les grandes lignes pour susciter de l'intérêt. Ce message peut être adressé assez largement à l'écosystème éducation-formation. En attendant de pouvoir communiquer sur de plus amples actions, Educalab communique par exemple sur des événements qui ont été organisés avant l'ouverture officielle du lieu. Quand le projet sera davantage développé, il y aura plus de matière à communiquer. Comme Muriel Brunet l'indiquait, Educalab devra être une source d'informations⁷¹. Cela signifie qu'il y aura des publications à diffuser sur des sujets de fonds concernant le domaine de l'éducation-formation, sur les membres de cet écosystème et sur les actions qui se dérouleront à Educalab.

⁷¹ Annexe n°2 : Retranscription de l'entretien effectué avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab

Nous avons vu que la communication pour le lancement d'un projet se construit avec peu d'acteurs vu qu'il n'y a pas encore eu de valorisation du projet à plus large échelle. Par conséquent on ne peut pas réellement dire qu'il y a une co-construction par rapport à la stratégie

de communication d'Educalab. Nous allons voir à présent dans quel cadre il pourrait être possible d'entrevoir de la co-création. Pour cela, nous allons notamment interroger la notion de visibilité par rapport aux parties prenantes.

Cela a été le cas le 16 juin dernier pour un événement intitulé : « Lycéens, étudiants et professionnels se mobilisent pour la formation de demain⁷² ». Nous allons donc plus particulièrement expliciter la communication qui a eu lieu dans le cadre de cette manifestation.

Dans le cas présent, il y a eu deux étapes de communication : la première vers des potentielles parties prenantes qui pourraient participer à la construction de l'événement, la seconde vers des parties prenantes identifiées plus largement, c'est-à-dire l'écosystème de l'éducation-formation, pour qu'elles assistent à l'événement. Pour la première étape, l'équipe d'Educalab avait identifié des parties prenantes qui pouvaient être intéressées par la participation à ce projet. Il convient de dire que dans le sens inverse, ce sont des acteurs qui intéressaient également l'équipe d'Educalab par rapport aux ressources qu'ils pouvaient apporter. Ce sont des échanges par mails et par téléphone qui ont permis la mobilisation et la participation de ces acteurs. Dans une démarche de co-création, ils ont établi ensemble certains aspects de l'organisation comme par exemple la méthodologie d'animation pour les ateliers de réflexions mis en place dans l'après-midi.

C'est la communication mise en place pour inciter les personnes à s'inscrire à l'événement en tant que spectateurs qui a amené à se poser davantage de questions sur les supports et messages.

1.3. La visibilité, un processus « gagnant-gagnant »

La nécessaire valorisation des parties prenantes pour la co-création

A défaut de communiquer sur des résultats, il est possible de communiquer sur les personnes qui s'investissent ou commencent à s'investir dans le projet. Il est par exemple possible de donner de la visibilité aux partenariats qui ont été mis en place. Des partenariats peuvent être définis sur une période plus ou moins longue, par exemple l'apport financier de la Caisse des Dépôts mais peuvent aussi être ponctuels à l'instar de l'organisation d'événements. Ces partenariats ne sont pas quant à eux synonymes de contractualisation.

De manière générale, les partenariats incluent un échange de visibilité. Cela consiste à rendre visible une structure par l'ajout de son logo sur différents supports de communication. Ces échanges de visibilité se font de manière plus ou moins évidente lorsqu'un partenariat a été conclu ou lorsqu'il y a une participation manifeste lors de l'organisation d'un événement.

Exemple de l'événement « Lycéens, étudiants et professionnels se mobilisent pour la formation de demain » du 16 juin

Pour résumer, cet événement avait pour objectif de regrouper des jeunes et des professionnels pour réfléchir ensemble autour de la thématique de la formation du futur. Cet événement se déroulait de la manière suivante :

⁷² Cap Digital. Lycéens, étudiants et professionnels se mobilisent pour la formation de demain [en ligne] < <http://www.capdigital.com/evenements/educalab-event-etudiants-lyceens-industriels-formation-de-demain/>>

Dès qu'une structure apportait une ressource, son logo apparaissait sur la page de l'événement du site de Cap Digital⁷². La page de l'événement était le point d'information principal. Les mentions via les réseaux sociaux, les liens d'inscriptions ou demandes de plus amples informations renvoyaient vers celle-ci.

Voici quelques exemples (non exhaustifs) de ressources apportées pour l'événement :

- Le lycée Suger et le lycée Fénelon Sainte Marie ont fait participer des lycéens de leurs structures.

- La Fonderie, Tralalère et Wi-Filles ont apporté des ressources matérielles pour animer les ateliers d'expérimentation du matin.

- Les Savanturiers et deux enseignants des lycées mentionnés ont participé en tant qu'animateurs des ateliers de réflexion de l'après-midi et ont réfléchi ensemble à la méthodologie la plus adaptée pour les mener à bien.

- Magency a mis en place un dispositif de participation via un portail en ligne pour que les personnes qui participaient à la restitution de l'événement puissent poser des questions et voter de manière anonyme.

- Un partenariat média a été mis en place avec le magazine l'Etudiant. Une personne de l'Etudiant a animé la restitution.

Pour disposer de ces ressources, nous nous situons davantage dans le cadre d'une communication vers des clients et prospects. En effet, elles étaient nécessaires à l'équipe d'Educalab pour créer l'événement. Les partenariats ici institués s'inscrivent dans une relation « gagnant-gagnant » dans le sens où en participant à cet événement, les partenaires (et donc parties prenantes) ont permis la co-création d'un événement visant à valoriser Educalab.

Comme Gaëlle Couraud l'a mentionné : « Notre premier objectif, c'est d'arriver à mobiliser sur cet événement le 16 juin en présence des financeurs principaux de la Région et des partenaires. [...] c'est que, si cet événement réussit, s'il mobilise les différents acteurs, si on arrive à produire des livrables et du coup à capitaliser sur le compte rendu de cet événement, sur les contenus qui auront été créés lors de cette journée, c'est un message fort qui est envoyé à l'ensemble de l'écosystème et ce sera facteur d'une mobilisation plus forte.⁷³»

De l'autre côté, les parties prenantes qui s'investissent dans cet événement gagnent en visibilité non seulement parce que leur image sera mise en avant sur les supports de communication mais également parce qu'elles seront présentes pendant l'événement et pourront être en contact directement avec les acteurs qui ont montré de l'intérêt pour cette thématique et pour Educalab en assistant à la restitution. Comme nous l'avions mentionné, les communications interpersonnelles sont tout aussi importantes que la communication effectuée par Educalab.

Nous pouvons ainsi avancer que la communication peut amener à une forme de co-construction avec les parties prenantes impliquées par exemple lors d'un événement. Il ne s'agit donc pas pour l'instant de co-créer la stratégie de communication d'Educalab mais de participer à la communication des actions menées par Educalab. Cela se traduit sous la forme de relais, de publications sur les sites internet ou sur les réseaux sociaux. Elles associent de cette manière leur image à celle d'Educalab et permettent de signaler qu'il y a une implication des acteurs dans ce projet, cette visibilité pouvant amener à plus de mobilisation.

⁷³ Annexe n°3 : Retranscription de l'entretien effectué avec Gaëlle Couraud, Responsable communication

Le site internet comme outil de valorisation

Nous allons nous focaliser sur un type de support : le site internet. Nous allons partir de l'hypothèse selon laquelle le site internet est un support qui pourrait contribuer à valoriser Educalab ainsi que son écosystème.

On peut associer deux fonctions à l'utilisation d'un site internet : une fonction de vitrine et une fonction de communication⁷⁴. Un site internet peut en effet se présenter comme la vitrine d'une structure ou d'un projet. On peut considérer que cette présence sur internet est un prolongement de l'espace physique. Il permet d'avoir accès à des informations renseignant sur diverses actions qui sont menées, sur ceux qui en sont les auteurs et sur les actualités. Il s'agit aussi d'un espace où il est possible de transmettre des informations à communiquer. Une adresse de site internet peut facilement être intégrée à d'autres supports de communication comme les mails, les réseaux sociaux, d'autres sites internet.

Nous allons nous intéresser à trois « Home page » de sites internet regroupant une pluralité d'acteurs qui reprennent un ou des éléments constitutifs d'Educalab. Cela nous servira à mettre en avant certaines fonctions d'un site internet.

1- La Cantine Numérique Rennaise

Description : « A travers ses actions et l'animation du lieu, l'association French Tech Rennes a pour objectif de favoriser le développement économique et social par sa contribution au renforcement d'un « territoire d'innovation numérique ». Elle a pour objet de fédérer les acteurs du domaine du numérique du bassin rennais, et de l'ensemble du territoire couvert par la labellisation »⁷⁵.

Eléments présents sur le menu⁷⁶ :

- La présentation de l'association porteuse du projet de la Cantine rennais
- La programmation de différents événements
- Deux onglets montrant la possibilité de venir dans le lieu pour travailler ensemble ou louer des espaces pour y organiser des événements
- Un espace pour déposer des petites annonces et y répondre
- Un focus sur un de leurs projets

2- L'Innovation Factory

Description : « Au cœur du Campus Cluster Paris Innovation, l'Innovation Factory a été créée pour répondre aux multiples défis du numérique. On y retrouve un public venu de milieux différents : startupeurs, entreprises de marques, PME, partenaires et étudiants de la Web School Factory⁷⁷.

⁷⁴ Les Infos-stratèges. Rôle d'un site web pour une entreprise [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15) <<http://www.les-infostrateges.com/article/0401171/role-d-un-site-web-pour-une-entreprise>>

⁷⁵ La cantine numérique rennais [en ligne] (dernière consultation le 26/28/15) < <http://www.lacantine-rennes.net/>>

⁷⁶ Annexe n°17 : home page des trois sites analysés

⁷⁷ Innovation Factory. [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) < <http://www.innovationfcty.fr/>>

Eléments présent sur le menu⁷⁸ :

- Présentation du Cluster
- Présentation des services
- Une partie permettant d'avoir des informations pour devenir partenaire
- Une partie actualité
- Une partie contact

3- Inmédiats

Description : « Le programme Inmédiats est porté par un partenariat de 6 centres de sciences régionaux [...]. Ce programme inédit a pour objectif de renforcer l'égalité des chances dans l'accès aux sciences et techniques, notamment pour les 15-25 ans. Il propose pour cela de développer et d'expérimenter de nouveaux outils de médiation culturelle exploitant le potentiel des nouvelles technologies numériques.⁷⁹ »

Eléments présent sur le menu⁸⁰ :

- Présentation d'Inmédiats
- Un onglet permettant d'avoir accès aux retours d'expériences
- Une partie permettant d'avoir une vision sur les actions nationales (ateliers Inmédiats et actions de médiation)
- Quatre parties renvoyant vers des articles liés à des thématiques précises. Les entrées de lecture sont les suivantes : FabLab, LivingLab, studio, scénarisation (regroupant la thématique des Serious Game et mondes virtuels) ainsi que les communautés.

Grâce à ces trois exemples, nous pouvons voir qu'un site internet peut mettre en avant des aspects différents selon le positionnement et les objectifs souhaités. Tandis qu'une des « Home page » met davantage en avant le fait qu'il y ait un lieu, une autre va privilégier le besoin d'avoir des partenaires pour continuer à développer le projet et la dernière va plutôt axer sa communication sur les retours d'expériences et les actions qui ont été menés. Par cette brève analyse qui mériterait d'être approfondie pour confirmer ou nuancer les propos qui viennent d'être énoncés, nous pouvons mettre en évidence la nécessité de réfléchir aux objectifs de communication. Le site internet étant une vitrine de la structure du projet et des actions menées, il est possible de s'en servir au profit de la valorisation d'un projet mais également de celle de son écosystème.

⁷⁸ Annexe n°17 : home page des trois sites analysés

⁷⁹ Inmédiats [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) < <http://inmediats.fr/>>

⁸⁰ Annexe n°17 : home page des trois sites analysés

III- Préconisations pour le projet Educalab

Cette dernière partie va permettre de mettre en avant certaines préconisations pour Educalab compte-tenu des réflexions qui ont été menées dans le cadre de ce mémoire.

1.1. Donner à voir

La communication d'Educalab doit donner à voir ce qu'il y aura dans le lieu. Montrer par l'image et par la production de divers contenus (articles, vidéos, ...) avant, pendant et après les actions menées permettra de tendre à la mobilisation et à la participation. Même si communiquer uniquement quand il y a des résultats est intéressant pour montrer la légitimité d'Educalab et les actions qui y sont menées (ce qui est essentiel notamment pour assurer le renouvellement des financements), il faut faire exister le projet en amont. Le paradoxe énoncé dans la méthode d'enquête est en effet à prendre en compte. La communication ne sera pas la même en termes de messages lorsqu'il y aura des résultats. Nous pourrions ainsi résumer l'approche constatée qui est en réalité un cercle vertueux : pour mobiliser et faire connaître le projet, il faut de la communication. Il faut pouvoir intéresser les personnes, pour qu'elles prennent le temps de mûrir leur potentielle implication. Plus il y a d'informations sur le lieu ou sur les activités qui pourront y être menées, plus les acteurs vont pouvoir se projeter. Ce sont ensuite les résultats qui permettront de continuer ce processus de mobilisation car le projet est de la sorte valorisé.

Le site internet a ici une place prépondérante pour pouvoir rassembler l'ensemble de ces informations. Que ce soit pour le début via le site de Cap Digital, et ensuite via le site d'Educalab, l'objectif est de mettre le plus possible en avant les actions qui sont en train d'être effectuées ainsi que le lieu car les parties prenantes sont amenées à se déplacer, il ne faut donc pas négliger les retours sur événements et tout élément relevant de résultats.

1.2. La transparence

La communication doit être transparente pour répondre aux besoins de chaque acteur et notamment pour représenter la réalité. Pour mobiliser l'écosystème de manière durable et asseoir une certaine légitimité, il ne faut pas être dans l'illusion. La neutralité pourra entraîner de la confiance et assurer la pérennité du projet. Ainsi, il serait intéressant de diffuser des informations qui, comme nous venons de le dire, permettraient de donner à voir ce qui se passe à Educalab. Ces informations devraient à la fois relater des succès mais aussi des échecs. Une communication sur des expérimentations qui n'ont pas entraîné le résultat souhaité, un prototype qui ne semble pas correspondre aux besoins du public visé peuvent être une plus-value. Pour cela, le ton à employer peut être d'un choix plus délicat car il ne faudrait pas que cela dévalorise les parties prenantes qui se sont impliquées dans Educalab. Faut-il communiquer dès le départ sur ce qui ne fonctionne pas, ou moins bien dans le développement d'Educalab ? Cela peut être risqué. Ce type de communication pourrait à ce moment-là venir dans un second temps, une fois que la structure est suffisamment lancée. Ces questions sont à se poser dans la stratégie de communication.

1.3. Une démarche apprenante

Plus généralement la communication doit se placer dans une démarche apprenante vu qu'on se situe dans un contexte d'accélération de l'évolution des modèles. La communication doit intégrer et anticiper les changements. Elle a pour rôle de mobiliser dans le cadre du projet et de rendre compte des évolutions, des changements et des prospectives dans le domaine de l'éducation-formation. C'est à la communication d'assurer ce rôle pour permettre à Educalab d'avoir un statut d'avant-gardiste. On parle de répondre à des besoins dans le domaine de l'éducation, mais il faut également être à l'écoute des besoins en termes de communication des différents acteurs. Les échanges de visibilité que nous avons mentionnés sont essentiels pour favoriser la reconnaissance des parties prenantes et leurs implications. Pour connaître ces besoins ou faire en sorte de les identifier, il faut pouvoir échanger et en parler. Avec les six entretiens menés dans le cadre de ce mémoire, nous avons pu voir émerger quelques préconisations, des envies ou besoins en termes de communication. Serait-il pertinent de proposer aux parties prenantes de s'exprimer à ce propos ? Il semblerait que oui, vu que la communication doit idéalement s'effectuer en parallèle de la stratégie globale. Sans définir ici le format qui serait adéquat, on pourrait s'interroger sur la possibilité de faire un stratcamp pour la communication. Cela pourrait être envisageable sachant que ces ateliers de réflexions sont l'occasion de donner la parole, de laisser libre cours à l'expression. Participer à ce genre d'atelier permettrait aux acteurs d'être parties prenantes et par la même occasion de se mettre en avant pour gagner en visibilité. Les choix communicationnels d'Educalab vont influencer sur les actions de communication des différentes parties prenantes qu'il s'agisse de relais, de publications ou de mise en visibilité d'Educalab. Ainsi il faudrait que les choix de communication soient réfléchis en fonction de ceux qui construisent Educalab, la communication doit apprendre des autres, de leurs habitudes pour être optimale et favoriser d'autant plus cette co-construction.

1.4. Des outils participatifs

Il est nécessaire de mettre en place des outils participatifs pour que les parties prenantes puissent s'investir dans la co-création du projet. Par exemple, il est pertinent de mettre en place un espace sur le site internet où les parties prenantes pourront s'exprimer en leur nom au sujet d'actualités concernant le domaine de l'éducation-formation, ou bien sur leur investissement. En effet, de cette manière cette participation assure une double valorisation, à la fois pour Educalab et pour la personne qui publie. Les plateformes participatives, ou outils collaboratifs, sont également à prendre en compte car elles favoriseraient la participation des acteurs. Cela peut être le cas lors d'événements pour favoriser les débats et réflexions mais également dans le cadre de réunions. On pourrait envisager une plateforme où les parties prenantes ont un espace pour échanger entre elles sur le développement d'Educalab.

Conclusion

La communication semble être reliée à deux principaux objectifs dans le cas de notre analyse : faire connaître le projet et mobiliser les différentes parties prenantes. Ce sont des objectifs transposables à toute stratégie de communication même si celle-ci ne s'inscrit pas dans un processus d'innovation et de co-création. Ces objectifs sont à penser en fonction de la stratégie globale de la structure pour assurer une cohérence *en termes d'image et de visibilité auprès des parties prenantes*.

Le contexte professionnel sur lequel nous nous sommes appuyés pour mettre en parallèle les éléments théoriques a permis de mettre en évidence des caractéristiques propres aux processus d'innovation et de co-création :

- Il y a une très forte présence de la notion d'incertitude et donc de changement car l'innovation est un processus qui induit une évolution perpétuelle.
- Le développement d'un projet influe sur la stratégie globale et nécessite des adaptations constantes pour tendre à des résultats en cohérence avec les objectifs fixés.
- L'innovation repose sur l'apport de compétences et de ressources issus d'acteurs diversifiés.
- La co-création sous-entend que les parties prenantes soient impliquées, à différents niveaux, et contribuent à assurer le développement du projet.

Suite à la réflexion proposée, nous pouvons dire que la communication a pour fonction de favoriser la co-création d'un projet. Pour permettre la mobilisation et la participation, il faut que les parties prenantes puissent avoir connaissance des enjeux et des objectifs du projet ainsi que de la manière dont ils peuvent s'impliquer. La communication est également à penser comme un processus puisque les choix communicationnels doivent s'adapter à l'évolution du projet, aux éventuels retours des parties prenantes. Elle doit faire l'objet d'une stratégie et doit pouvoir s'adapter aux différentes phases d'un projet et à ses différents acteurs.

En partant du postulat que la communication permet la mobilisation et donc la co-création, nous nous sommes demandé si la stratégie de communication pouvait elle aussi être co-construite. Il s'avère que, dans l'idéal, si un projet est co-construit, la communication devrait l'être. Les contraintes décisionnelles, de temps et la notion d'identité de marque tendent à faire comprendre que la co-création peut être compliquée à atteindre. Un lancement du projet induit que le nombre de parties prenantes impliquées évolue significativement, ce qui ne permet pas une réelle co-construction immédiate. La co-construction pour la communication semble pouvoir arriver alors dans un second temps, lorsque les actions communicationnelles auront suscité plus de participation.

Les préconisations en fin de ce mémoire reposent sur l'étude de cas d'Educalab. Il est toutefois possible de noter que les besoins de transparence et de se positionner dans une démarche apprenante sont adaptables pour l'ensemble des processus d'innovation et de co-création.

Certains points n'ont pas été approfondis dans le cadre de la réflexion : il aurait été intéressant par exemple d'approfondir les interactions possibles dans une communauté pour voir de quelles manières Educalab est valorisé et comment les parties prenantes se valorisent réellement. On aurait pu se poser ainsi la question de l'impact des outils participatifs. La question des discours à

adapter en fonction des parties prenantes n'a pas non plus été abordée. Elle aurait permis de savoir si la communication a comme obligation de s'adapter aux différents discours des parties prenantes et donc d'adopter une communication plus conséquente en termes de travail pour l'adaptation des messages.

La citation de Jean-Luc Beylat, Président de l'AFPC (Association des Pôles de Compétitivité) permettra de clore et de résumer l'idée principale et déterminante de la réflexion :

"Les processus d'innovation évoluent, mais il y a une constante : la puissance de l'écosystème joue un rôle déterminant, dans la Silicon Valley comme à Tel-Aviv ou à Shanghai"⁸¹

⁸¹ Usine Nouvelle. 10 ans après leur création, les pôles de compétitivité remontent au créneau [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) <<http://www.usinenouvelle.com/article/10-ans-apres-leur-creation-les-poles-de-competitivite-remontent-au-creneau.N333630>>

Bibliographie

Ouvrages :

- DACHEUX Éric, Associations et communication, critique du marketing, Paris, CNRS Éditions, 1998.
- ALTER Norbert, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002, 288 pages.
- CROS Françoise, « L'innovation en éducation et en formation : topiques et enjeux » in NORBERT ALTER (coord.), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte « Recherches », 2002
- MUCCHIELLI Roger, Communication et réseaux de communication. Paris : ESF 1971 . 170 p
- WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, Communicator : Toute la communication d'entreprise, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.

Articles :

- AKRICH Madeleine, « Co-construction », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013
- BADILLO Patrick-Yves, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel. », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1/2013 (n° 14/1) , p. 19-34 URL : www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2013-1-page-19.htm.
- EL ABBOUBI Manal, CORNET Annie, « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. », *Management & Avenir* 3/2010 (n° 33) , p. 275-297 URL : www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-3-page-275.htm .
- CHABAULT Denis, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, *Science et Vie Economique*, N°spécial 187, Avril, 2011

- CARRE Denis et al., « Les pôles de compétitivité, territoires d'innovation », Hermès, La Revue 2008/1 (n° 50), p. 39-46.
- HATZFELD Hélène, « légitimité », *in* CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D (dir.), dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Dmocratie et Participation, 2013
- MAUNIER Cécile, « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion 6/2008 (n° 234) , p. 85-95 URL : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-6-page-85.htm.
- TARONDEAU Jean-Claude, Le management des savoirs, 3e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2002, 128 pages. ISBN : 9782130524946. URL : <<http://www.cairn.info/sid2nomade-2.grenet.fr/le-management-des-savoirs--9782130524946.htm>>.

Sites internet

- Cap Digital [en ligne] (dernière consultation le 23/08/15). <capdigital.com>
- Dictionnaire Le Robert. Innovation [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15). <<http://www.lerobert.com/>>
- Educalab. INTEF [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15). <<http://educalab.es/intef>>
- Frenchweb. Stéphane Distinguin: « La Grande École du Numérique ne doit pas ajouter une nouvelle forme d'élitisme » [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15). <<http://frenchweb.fr/stephane-distinguin-la-grande-ecole-du-numerique-ne-sera-pas-aligee-sur-le-modele-traditionnel/188439>>
- Gouvernement. L'école numérique [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15). <<http://www.gouvernement.fr/action/l-ecole-numerique>>
- How I Met My Startup. [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15). <<http://www.howimetmystartup.fr/>>
- IDEFI CréaTic. IDEFI-CréaTIC [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15) <<http://idefi-creatic.net/idefi-creatic-presentation/>>
- Inmédiats [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15) <<http://inmediats.fr/>>

- Innovation Factory. [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15)
< <http://www.innovationfcty.fr/>>
- La cantine numérique rennaise [en ligne] (dernière consultation le 26/28/15)
< <http://www.lacantine-rennes.net/>>
- Les Infos-stratèges. Rôle d'un site web pour une entreprise [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15) <<http://www.les-infostrateges.com/article/0401171/role-d-un-site-web-pour-une-entreprise>>
- L'internaute. Partie prenante [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15)
< <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/partie-prenante/>>
- Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. [Investissements d'avenir] Des projets de services numériques innovants pour l'Education Nationale [en ligne] (dernière consultation le 20/08/15)
<<http://www.education.gouv.fr/cid85208/-investissements-d-avenir-des-projets-de-services-numeriques-innovants-pour-l-education-nationale.html>>
- OECD. Defining Innovational [en ligne] (dernière consultation le 10/08/15).
<<http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>>
- Usine Nouvelle. 10 ans après leur création, les pôles de compétitivité remontent au créneau [en ligne] (dernière consultation le 26/08/15)
<<http://www.usinenouvelle.com/article/10-ans-apres-leur-creation-les-poles-de-competitivite-remontent-au-creneau.N333630>>

Cours universitaires

MARTIN-JUCHAT Fabienne, «Communication d'entreprises », cours dispensé à l'ICM (Institut de la Communication et des Médias) pour le Master « Communication Scientifique et Technique », 2013-2014

Table des illustrations

Figure 1 : Actions de Cap Digital dans le domaine de l'éducation-formation.....	12
Figure 2 : Catégories de parties prenantes (Manal El Abboubi et Annie Cornet).....	18
Figure 3 : Déterminants et processus de catégorisation des parties prenantes des pôles de compétitivité (Denis Chabault).....	19
Figure 4 : Logo d'Educalab	44

Table des annexes

Annexe 1 Retranscription de l'entretien avec Françoise Colaitis, Déléguée Adjointe en charge de la stratégie et des communautés – Cap Digital.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 Retranscription de l'entretien avec Muriel Brunet, Directrice d'Educalab...	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 Retranscription de l'entretien avec Gaëlle Couraud, Responsable communication de Cap Digital.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 Grille de référence pour les entretiens des six personnes interrogées dans le cadre de la méthode d'enquête.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 5 Retranscription de l'entretien effectué avec Benoit Risbourg, chargée de communication et édition à la Région Île-de-France.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 6 Retranscription de l'entretien effectué avec Sophie Pène, Directrice de Recherche au Centre de Recherche Interdisciplinaire	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 7 Retranscription de l'entretien effectué avec Ollivier Lenot, Responsable e-éducation à la Caisse des Dépôts	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 8 Retranscription de l'entretien effectué avec Anne Lalou, Directrice de la Web School Factory	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 9 Retranscription de l'entretien effectué avec Laurent Economidès, Professeur de SVT au lycée Suger.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 10 Retranscription de l'entretien effectué avec Ivan Ostrowicz, Co-fondateur de Domoscio	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 11 Grille d'analyse –Benoît Risbourg	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 12 Grille d'analyse – Sophie Pène	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 13 Grille d'analyse – Ollivier Lenot.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 14 Grille d'analyse – Anne Lalou	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 15 Grille d'analyse – Laurent economidès	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 16 Grille d'analyse – Ivan Ostrowicz	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 17 Home Page des trois sites analysés.....	60

Annexe 17 Home Page des trois sites analysés

LA FRENCH TECH RENNES ST MALO LA PROG COWORKING LOUER UN ESPACE LE MUR LE BOOSTER

Game Jam / 04/07/2015
9h00 - 12h30

Apprendre la programmation par la création de votre premier jeu vidéo

Venez découvrir les bases du langage informatique lors de cet atelier au travers de la construction d'un jeu vidéo.

La Cantine numérique Rennaise

INNOVATION FACTORY LE 1^{ER} CLUSTER DE L'INNOVATION NUMÉRIQUE

LE CLUSTER | NOS SERVICES | DEVENIR PARTENAIRE | ACTUALITÉS | CONTACT

LE 1^{ER} CLUSTER DE L'INNOVATION NUMÉRIQUE

Innovation Factory

inmédiats INNOVATION - MÉDIATION - TERRITOIRES

f t in e o

Votre recherche

INMÉDIATS RETOUR EXPÉRIENCE ACTIONS NATIONALES FAB LAB LIVING LAB STUDIO SCÉNARISATION COMMUNAUTÉS

Inmédiats

Table des matières

Remerciements	3
Introduction.....	6
CHAPITRE 1. CONTEXTE D’EMERGENCE D’EDUCALAB DANS LE PAYSAGE FRANÇAIS DE L’EDUCATION-FORMATION	7
I- Innover dans le secteur de l’éducation-formation et de l’éducation au numérique	7
1.1. Qu’est-ce que l’innovation ?	7
1.2. Les processus d’innovation	8
1.3. Les enjeux du secteur de l’éducation-formation.....	8
II- Educalab, une initiative portée par Cap Digital.....	10
1.1. Positionnement de Cap Digital.....	10
1.2. Le marché éducation-formation	11
1.3. Focus sur les enjeux de la formation.....	12
1.4. Contexte national et objectifs des politiques publiques	13
1.5. Les objectifs d’Educalab	14
III- La notion de « parties prenantes »	16
1.1. Etat des lieux de la théorie des parties prenantes	16
1.2. Catégorisation des parties prenantes d’Educalab.....	17
CHAPITRE 2. PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES SUR LE ROLE ET LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION D’EDUCALAB	21
I- Perception du terme de parties prenantes et enjeux	23
II- La communication d’Educalab	25
1.1. Connaissance d’Educalab et de ses objectifs	25
1.2. Perception du rôle de la communication	27
1.3. Perception des objectifs de communication d’Educalab	28
1.4. Supports de communication adaptés pour la réception d’information	29
1.5. Diverses préconisations	30
III- Mise en parallèle avec le discours de Cap Digital	32
CHAPITRE 3. LA COMMUNICATION DANS LES PROCESSUS D’INNOVATION ET DE CO-CREATION	34
I- La place de la communication dans la stratégie globale d’un projet	34
1.1. La place de la communication dans les processus d’innovation	34
1.2. Allier la stratégie de communication avec la stratégie globale : une démarche apprenante	37
II- La communication associée au lancement d’un projet	38
1.1. Les enjeux et fonctions de la communication	38
1.2. Spécificités liés au lancement d’un projet – le cas d’Educalab.....	41
1.3. La visibilité, un processus « gagnant-gagnant »	47
III- Préconisations pour le projet Educalab	51
1.1. Donner à voir	51
1.2. La transparence.....	51
1.3. Une démarche apprenante	52
1.4. Des outils participatifs.....	52
Conclusion	53
Bibliographie	55
Table des illustrations.....	58
Table des annexes	59
Table des matières	61

MOTS-CLÉS : Innovation, Co-création, Communication, Réseaux, Parties prenantes

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif d'apporter un éclairage sur l'apport et le rôle de la communication dans les processus d'innovation. A travers l'analyse du projet Educalab, nouveau lieu d'innovation et d'accélération de projets dans le domaine de l'e-éducation-formation et de l'éducation au numérique porté par Cap Digital, nous éclairons les spécificités des processus d'innovation ainsi que la démarche de co-création. Lorsque le rôle de la communication est interrogé, c'est à la fois le contexte, les objectifs de la structure, les acteurs concernés et les supports qui sont à prendre en compte. Cette réflexion porte donc sur l'agencement de ces éléments pour tendre à un objectif de mobilisation et donc de co-création. Six entretiens ont été menés pour mettre en parallèle les concepts théoriques avec la perception des parties prenantes du projet sur leur vision de la communication et de leur implication dans un processus d'innovation et de co-création tel qu'Educalab.