

**Le programme d'appui de l'Union européenne pour la région de la PEV-Sud  
EUROPEAID/133918/C/SER/MULTI**

## **Amélioration de l'environnement des affaires dans la région sud de la Méditerranée**

### **Séminaire National pour la Tunisie**

#### **Note de synthèse « Stratégie de communication pour la Promotion de la politique de l'innovation »**

**Préparée par Diary van Tilbeurgh**

**Tunis, 11 septembre 2014**



Ce projet est financé  
par l'Union Européenne



Un projet mis en œuvre par  
GIZ IS et Eurecna

### Clause de non-responsabilité

Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de l'équipe d'assistance technique du projet dirigé par GIZ IS comprenant Eurecna et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

1. INTRODUCTION .....	2
2. DU CONCEPT DE LA COMMUNICATION .....	2
3. VOLET OPERATIONNEL DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION .....	6
4. ECHANGES DE BONNES PRATIQUES : FRANCE, DANEMARK, MAROC .....	8
5. CADRE INSTITUTIONNEL ET ETAT DES LIEUX EN TUNISIE POUR LES PME EN MATIERE D'ACCES A L'INFORMATION .....	9
6. CONCLUSION .....	11
BIBLIOGRAPHIE .....	12

## 1. Introduction

Dans le cadre du séminaire qui s'est déroulé à Tunis le 11 septembre 2014 portant sur l'innovation et notamment sur les aspects qui seront abordés ci après pour répondre au principe 8.2 du Small Business Act :

- ✓ Système National d'Innovation : Acteurs, cadre législatif, instruments,
- ✓ Entrepreneuriat innovant et la culture de l'innovation,
- ✓ Approche et stratégie.
- ✓ Promotion de l'innovation : quelle stratégie de communication mettre en place ?

Notre propos sera centré autour des facteurs de réussite dans les pays en Europe et dans la zone sud méditerranéenne de la stratégie de communication à mettre en place pour soutenir les efforts du pays à promouvoir l'innovation. A la lumière des travaux qui se sont déroulés dans le cadre des ateliers organisés avec les parties prenantes, il s'agira d'enrichir les principales pistes de réflexion à partir tant exemples de mise en œuvre de stratégie de communication dans les pays européens présentés que notre connaissance lors des précédentes missions réalisées en Tunisie

La principale question serait de savoir pourquoi mettre en place une stratégie de communication pour soutenir une politique d'innovation pour soutenir les objectifs d'une politique d'innovation.

## 2. Du concept de la communication

Il nous semble utile de définir de prime abord que la communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent et partagent des informations, des idées, des opinions, des sentiments ou des réactions.

Elle peut se faire au niveau de l'une des sphères suivantes:

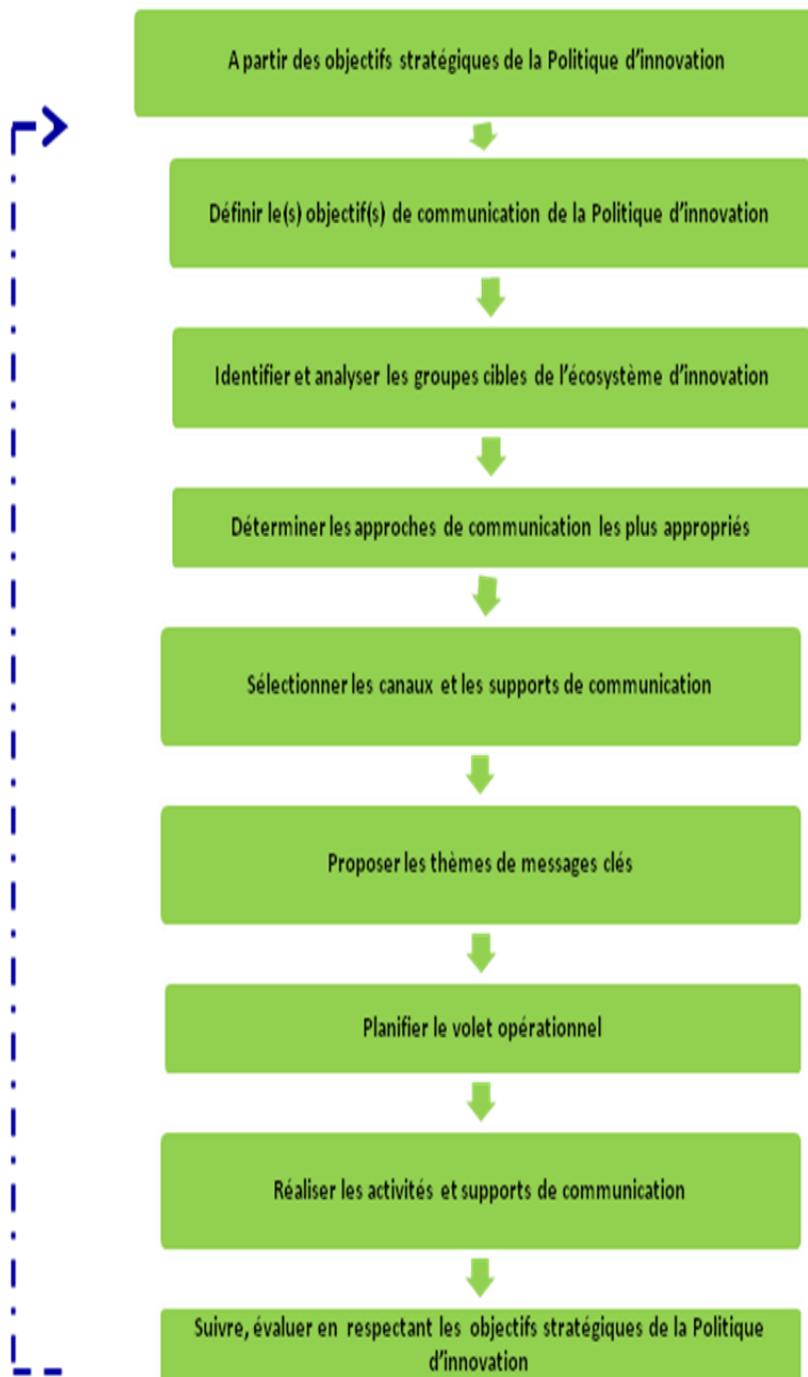
- personne à personne (deux personnes en interaction) ou groupe (une personne ou plusieurs s'adressent à un groupe): c'est **la communication interpersonnelle**;
- organisation (dans un cadre institutionnel): l'émetteur peut représenter l'institution du fait de sa fonction: c'est **la communication institutionnelle ou organisationnelle**;
- grand public ou masse (les récepteurs constituent un ensemble disparate et dispersé): c'est la **communication de masse**.

Le processus de communication implique:

- des participants (émetteur/récepteur), chacun avec ses motivations et ses capacités;
- des messages: séquences de signes assemblés selon des règles connues et véhiculant une signification;
- des canaux: voies par lesquelles passe un message depuis sa production par l'émetteur jusqu'à sa réception. On peut utiliser dans un canal donné un média (moyen ou support utilisé pour véhiculer le message en lui donnant une forme);
- un effet ou impact: résultat de l'acte de communication;
- le feedback: rétroaction du récepteur vers l'émetteur en réaction au message;
- un contexte: environnement physique, psychologique, politique et socioculturel dans lequel se déroule la situation de communication.

Le schéma ci-dessous inspiré des travaux de Harold Dwight Lasswell spécialiste américain de la communication et de la science politique et l'un des modèles utilisés communément illustre les différentes étapes de pour l'élaboration d'une stratégie de communication.

### Schéma 1 : Principales étapes pour l'élaboration d'une stratégie de communication



Source : compilé par l'auteur sur la base du modèle de communication de Lasswell.

Ce schéma comporte les éléments de base tels que la définition des objectifs de communication, l'analyse des cibles, les types d'approches, les idées ou thèmes de messages ainsi que les canaux de communication.

La **définition d'un objectif de communication** est la description du résultat final attendu en termes de changement ou de résultat vérifiable au niveau d'un groupe cible donné.

Il doit être SMART:

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**pproprié
- **R**éaliste
- **S**itué dans le Temps.

Une fois les objectifs fixés, il convient de sélectionner les composantes de la population que les activités de communication doivent toucher soit parce qu'elles sont directement affectées par le problème à résoudre soit parce qu'elles jouent un rôle important dans sa résolution ou sa persistance. Appelés **groupes cibles, audiences ou bénéficiaires**, on les répartit en deux catégories:

- les cibles primaires, celles qui doivent adopter une opinion, une attitude ou un comportement ;
- les cibles secondaires, celles qui peuvent amener les précédentes à adopter le comportement désiré ou à changer.

Il est important de procéder à une sélection des cibles prioritaires pour ne pas disperser inutilement les efforts.

- Cibles primaires: personnes les plus touchées par le problème; groupe susceptible de profiter le plus du changement de comportement; groupe qui pourrait mieux réagir au comportement promu par exemple.
- Cibles secondaires: celles qui pourraient le mieux reprendre le message diffusé en tant qu'alliées; celles qui pourraient le mieux influencer les cibles primaires pour les amener à prendre connaissance du message et à réagir dans le sens souhaité.

### ***Déterminer les types d'approches les plus appropriées pour chaque cible***

Il s'agit d'énumérer les méthodes ou approches propres ou connexes à la communication que l'on estime appropriées pour toucher chaque cible et provoquer les changements attendus. Il s'agit par exemple:

- de l'approche participative
- du conseil
- de l'information
- de la mobilisation sociale
- du plaidoyer
- de la formation
- de l'alphabétisation fonctionnelle, etc.

### ***Elaborer les messages clés destinés aux groupes cibles***

On formule les thèmes ou idées de messages qu'on veut adresser à telle ou telle cible pour provoquer l'effet recherché. Les messages doivent découler de façon logique des objectifs

de communication fixés et des changements souhaités au niveau de chaque cible, tout en tenant compte de ses connaissances, attitudes et/ou pratiques vis-à-vis du problème à résoudre.

En attendant de développer les messages définitifs au cours de l'étape de la production du matériel de communication (on détermine ici les thèmes de message).

Dans le cas de stratégies d'ensemble ou nationales, on peut aller plus loin en déterminant également la **tonalité** de chaque message voire la source qui devrait l'émettre.

Au plan du contenu, le message comporte certains des éléments suivants:

- le **quoi** et le **pourquoi**: quel est le changement attendu et quel est l'intérêt pour la cible de réaliser ce changement;
- le **où**, le **quand** et le **comment**: où aller, à quel moment et que faut-il faire ou savoir pour réaliser le comportement;
- la **garantie** et l'**appui**: ce qui donne crédibilité au message.

En ce qui concerne la tonalité, il s'agit de choisir l'orientation (ou appel) qui sera donnée à chaque message pour accroître ses chances d'influencer la cible visée.

Généralement, le choix est fondé sur ce que l'on sait des caractéristiques de la cible et des leçons apprises. Il se fait entre (ou combine) les appels suivants:

- message émotionnel (appel aux émotions telles que l'amour, la peur, l'anxiété, la sécurité, etc.) vs message rationnel (appel à l'argumentation logique, aux preuves);
- message positif (on montre qu'il y a une solution ou une issue favorable possible au danger) vs message négatif (on présente une situation sombre et menaçante au cas où la cible ne suivrait pas l'action recommandée);
- appel au groupe ou à la masse (appel à la pression du groupe) vs appel individualisé (appel à des arguments personnalisés);
- message humoristique (l'humour rend le message plaisant tout en permettant de faire passer un contenu sérieux)
- message à point de vue unique (unilatéral) vs message à plusieurs points de vue (sous forme de débat ou de confrontation d'idées);
- message à conclusion définitive (il contient la conclusion que l'on veut faire passer) vs message à conclusion ouverte (on laisse la cible tirer sa propre conclusion et se faire son opinion);
- message répétitif (on prévoit que le message soit répété plusieurs fois) vs message unique (message émis une fois).

Enfin, on peut désigner la source qui crédibilisera le message aux yeux de la cible: expert, autorité politique.

Il faut donc connaître les critères de crédibilité dans le milieu de l'intervention.

### ***Choisir les canaux et supports de communication***

En communication pour le développement, les types de canaux exploités pour véhiculer le message de la source vers la cible ultime sont les suivants :

- Le **canal institutionnel**: structures publiques et privées reconnues telle que l'écosystème

de l'innovation dans toutes ses composantes

• Le **canal «média»** ou **médiatique**: organes médiatiques et nouvelles technologies de la communication tels que la télévision, la radio, la presse écrite, Internet.

Pour chaque cible, on détermine le canal (les canaux) appropriés et on précise les médias et/ou supports à utiliser pour qu'il fonctionne.

Le support de communication est l'instrument sur lequel le message est fixé pour être transmis ou, organe de communication spécifique.

Par ailleurs, l'élaboration de la stratégie de communication doit s'inspirer de l'expérience acquise de bonnes pratiques en matière de communication pour la promotion de l'innovation.

Les politiques d'innovation doivent comprendre dès le départ un volet communication avec des objectifs bien définis car il leur vient en appui. Les objectifs de communication doivent être réalistes, précis, mesurables et comporter un délai d'exécution.

L'étude et la segmentation de l'audience ou de la communauté cible sont cruciales car le changement est attendu au niveau de personnes ou de groupes, et les opinions, les attitudes et comportements, les styles de vie et la réaction aux messages diffèrent d'un groupe à l'autre.

Durant la phase de la planification, elle fournit les informations nécessaires aux choix stratégiques. Pendant l'exécution, on l'utilise pour développer des messages et du matériel appropriés aux cibles visées et éventuellement pour résoudre des problèmes inattendus (recherche opérationnelle).

Enfin, elle permet de suivre et d'évaluer l'intervention.

Les approches multimédias sont les plus efficaces: la communication ne se réduit pas aux médias, si puissants soient-ils; elle utilise d'autres canaux de communication formels et informels, y compris interpersonnels.

Les messages doivent être clairs, simples, spécifiques, faciles à comprendre et répétés souvent. En outre, ils doivent être cohérents et coordonnés même s'ils proviennent de différentes sources

### **3. Volet opérationnel de la stratégie de communication**

Ce volet de la stratégie de communication s'inscrit dans un cadre institutionnel capable d'assurer avec efficacité la mise en œuvre de la stratégie pour la mise en œuvre de la politique d'innovation. Ceci implique de :

- choisir l'institution qui assurera le leadership et la coordination et de celles qui interviendront dans l'exécution des activités;
- déterminer des mécanismes de fonctionnement du cadre institutionnel.

Le cadre institutionnel devra être formalisé par un document officiel (décret, arrêté, note,



règlement) permettant aux parties prenantes de collaborer et de coordonner leurs interventions sur des bases claires.

On peut alors élaborer un des outils suivants Les plans connexes: production et renforcement des capacités:

### ***Plan de production du matériel de communication***

La production de matériel ou supports de communication est une activité relativement complexe qui nécessite des ressources souvent importantes et implique plusieurs partenaires: spécialistes du contenu, experts en communication, agences conseils, membres des groupes cibles visés, techniciens de la production et, professionnels des médias et communicateurs traditionnels, chercheurs, centres de production et de reproduction du matériel, futurs utilisateurs.

### ***Plan de renforcement des capacités***

L'exécution de la stratégie peut exiger la mise en place d'une infrastructure, d'équipements et de ressources humaines appropriées: dans ce cas, il faut le prévoir et décrire l'équipement nécessaire ainsi que les profils, les compétences et les effectifs du personnel.

Il peut s'avérer nécessaire de programmer la formation des acteurs qui seront impliqués dans l'exécution de la stratégie afin de les doter des connaissances, attitudes et compétences nécessaires à l'accomplissement efficace de leur rôle pour la réussite de la stratégie. C'est le cas des cadres du niveau central ou intermédiaire, du personnel de terrain, des bénéficiaires, des professionnels des médias (régionaux, nationaux et internationaux),

On peut pour cela proposer un plan de formation faisant ressortir les besoins de formation, les publics concernés, les buts ou objectifs généraux, les grandes lignes du contenu, les responsables, la durée et les ressources nécessaires.

### ***Le planning des activités***

Le planning des activités consiste à identifier et détailler les activités, la période et éventuellement le lieu où elles se dérouleront, les ressources, la personne ou organisme qui sera le responsable de leur exécution et les résultats attendus.

### **Chronogramme ou liste des activités classées par ordre chronologique**

#### **Le suivi**

Le suivi (monitoring) consiste à surveiller et analyser de façon régulière, périodique ou continue le déroulement des activités prévues dans le plan de travail pour :

- s'assurer que le plan élaboré est exécuté comme prévu, détecter les écarts éventuels et identifier les difficultés rencontrées et percevoir les contraintes et opportunités non prévues afin de fournir à temps les apports nécessaires et d'effectuer les corrections qui s'imposent ;
- Vérifier que les ressources et les activités permettent d'obtenir les résultats escomptés.

## La phase d'évaluation dans la mise l'élaboration d'une stratégie de communication

L'évaluation consiste à mesurer, à un moment donné, les réalisations d'une intervention et à les comparer avec les prévisions en vue de déterminer si les objectifs ont été atteints : elle permet donc d'apprécier l'utilité, l'efficacité et l'efficience des activités, bref, la performance, et si possible de les expliquer. Les résultats peuvent permettre de corriger l'intervention pendant son déroulement ou d'en tirer les leçons et les conséquences à son achèvement.

### 4. Echanges de bonnes pratiques : France, Danemark, Maroc

Nous avons privilégié de présenter sous forme synthétique les pratiques en matière de mise en œuvre de stratégies de communication pour soutenir la politique d'innovation des trois pays ci après :

	France	Danemark	Maroc
Structures en charge	BPI France (siège et Directions régionales , Régions )	Ministères de Affaires étrangères Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifiques Innovation Centers Danemark	Ministère de l'industrie Centre nationale de l'innovation
Cibles retenues	Porteurs de projets, Start up PME ETI GE	Laboratoires et Instituts de recherche, Porteurs de projets, Start up PME ETI GE	Porteurs de projets, Start up PME ETI GE
Messages	Servir l'avenir	We connect you to the best and brightest partners in the innovation hotspots	Guichet Unique pour le financement de l'Innovation

	France	Danemark	Maroc
Modalités utilisées	Présentation et mise en œuvre de la stratégie et mise en œuvre de la stratégie communication à 360 ° sur tous les supports & médias avec une empreinte de communication digitale très marquée Rendez vous réguliers de l'ensemble des acteurs du monde académique et socio économique .	Image de marque du Royaume du Danemark sollicitée Ingénierie d'organisation de manifestations ( recherche scientifique et monde socio économiques à travers des villes en Europe Vendre le savoir faire et l'expertise en matière d'innovation au plus près des marchés ( communication adaptée à chaque pays) Communication digitale sur la toile	Image de Marque du Royaume du Maroc sollicité  Initiative Marocaine Innova Sommet National de l'Innovation Trophées de l'Innovation Club de l'Innovation

	France	Danemark	Maroc
Feed Back	Campagne de lancement niveau nationale et régionale Cibles ont un interlocuteur visible , de proximité pour les accompagner sur le tout le sceptre de l'innovation ( évaluation des résultats dans 1 an )	Une reconnaissance internationale (ranking Europe) du dispositif innovation soutenu par la communication technique et orientée sur les marchés extérieurs	Déclinaison de la Stratégie de communication de la politique de l'innovation au niveau des RDT pour toucher l'ensemble du Royaume et de la région

## 5. Cadre institutionnel et état des lieux en Tunisie pour les PME en matière d'accès à l'information

La Tunisie est dotée d'une ossature institutionnelle structurée d'une multitude de structures d'appui aux entreprises, d'institutions publiques et privées qui interviennent dans le processus de création et de développement et de soutien à l'innovation des PME.

Un guide national de l'innovation a été développé et couvre de nombreux aspects de l'innovation tels que les structures dédiées à l'innovation, les mécanismes publics et privés de l'aide financière et les programmes de soutien aux PME et à l'intégration dans les réseaux internationaux pour soutenir l'innovation. Ce guide est complet et fait fonction de

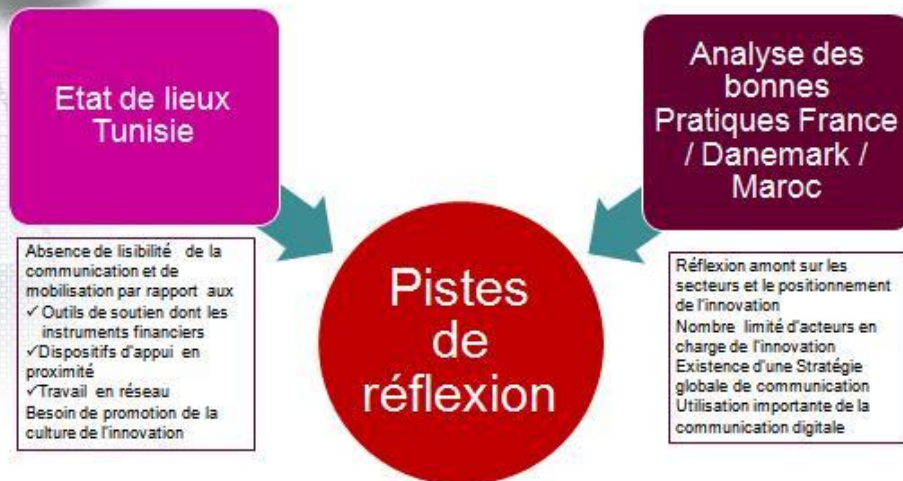
stratégie nationale pour les différents acteurs impliqués dans la promotion de l'innovation. <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/innovation.pdf>.

La Tunisie a une variété de mécanismes de soutien financier financés sur fonds publics, spécifiques à certains types innovants d'entreprises et de secteurs (FOPRODI et RICITIC, fonds d'amorçage, le FCPR-In-Tech, le PIRD, PNRI). Certaines initiatives ont été lancées récemment par le Ministère de l'enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de TIC par la création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Recherche (ANPR) afin notamment d'établir des synergies entre le monde de la recherche et les opérateurs socio économiques à travers une étroite collaboration pour concilier l'offre et de la demande émanant de l'université et de l'entreprise.

Par ailleurs, deux nouvelles directions ont été créées dans le cadre du ministère de l'Industrie des Mines et de l'Energie, l'une responsable de l'infrastructure industrielle et technologique et l'autre de l'innovation et du développement technologique. Le Centre de l'innovation et du développement technologique (CIDT) a été créé par l'API, soutenu par quatre centres régionaux pour renforcer les résultats de la recherche et les transferts de technologie, et contribuer ainsi à la compétitivité et à la productivité des entreprises innovantes.

La Tunisie a une structure solide de projets et de programmes de soutien impliquant des institutions publiques, privées et de recherche, consacrés à la promotion de l'innovation. En 2012, le Projet d'appui au système de recherche et de l'innovation (PASRI), financé par l'Union européenne et géré par l'ANPR est composé de trois volets : Gouvernance, Interfaçage et Réseautage ont pour objectifs spécifiques de : i) Renforcer les mécanismes de gouvernance du SNI (Système National de l'innovation) qui régissent les relations entre les acteurs institutionnels et les entreprises. ii) Dynamiser le milieu de la recherche, le milieu économique et l'interfaçage pour favoriser une meilleure synergie entre les acteurs et développer des relations de projets entre eux, destinées à satisfaire les priorités sectorielles, les besoins des entreprises et à promouvoir des projets innovants. iii) Développer les actions de « réseautage » aux plans national et international et renforcer la capacité de la Tunisie à intégrer les programmes de recherche européens.

Quelques pistes de réflexions représentées dans l'illustration ci-dessous ont été soulignées à partir de l'état de lieux en Tunisie et de l'analyse des bonnes pratiques des trois pays examinés.



## 6. Conclusion

La Tunisie est engagée dans des politiques globales et proactives de soutien de l'innovation de ses petites et moyennes entreprises et plus globalement d'amélioration du climat des affaires. Il s'agit d'une avancée qui représente un changement important par rapport aux politiques passées qui mettaient l'accent sur le soutien aux entreprises et secteurs stratégiques. A l'instar des pays membres de l'UE, une véritable stratégie de communication globale, qui prendra en compte la recherche, la définition d'objectifs dans: l'identification des publics, la conception des messages adaptés, le choix des canaux de diffusion, le suivi pour soutenir la politique d'innovation en Tunisie sera le fruit d'un processus de concertation entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'Innovation afin de garantir un réel impact.

## Bibliographie

### Concevoir et planifier sa stratégie de communication

- Communicating EU Research & Innovation, A guide for project participants  
<http://bookshop.europa.eu/fr/communicating-eu-research-innovation-pbKl3212366/>
- Communication EU Research, tools and success stories  
<http://fr.slideshare.net/ggrenot/communicating-euresearch>
- FP7 Projects: Communication best practices  
[http://cordis.europa.eu/fp7/ict/participating/communication-best-practices\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/ict/participating/communication-best-practices_en.html)
- Communication and Visibility Manual for EU External Actions  
[http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/visibility/index_en.htm)

### Articles

- Community management: Fédérer des communautés sur les médias sociaux  
Loïc Le Meur (Préface), Cédric Deniaud L
- Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications  
Helinä Melkas (Auteur, Sous la direction de), Vesa Harmaakorpi
- La communication organisationnelle en débat : Champs, concepts, perspectives  
Arlette Bouzon (Auteur), Collectif (Auteur)
- How to win campaigns: Communications for change by Chris Rose
- Communicating The New: Methods to Shape and Accelerate Innovation by  
Kim ERWIN
- Communication et innovation : Champs, méthodes, interventions by Nouredine  
Kridis
- Faut-il promouvoir l'innovation ? Observatoire de l'OCDE - Direction de la science, de  
la technologie et de l'industrie Dirk Pilat, Jean Guinet Page 69  
[http://www.observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/26/Faut  
il\\_promouvoir\\_l\\_92innovation\\_.html](http://www.observateurocde.org/news/archivestory.php/aid/26/Faut_il_promouvoir_l_92innovation_.html)

### Exemples de bonnes pratiques

#### France

- Accélérateur de l'écosystème de l'innovation, France : <http://www.bpifrance.fr/>
- Plan stratégique 2014- 2017 <http://www.bpifrance.fr/Bpifrance/Notre-mission>  
Concours mondial de l'Innovation <http://innovation-2030.entreprises.gouv.fr/fr/>

#### Danemark

- Innovation Centres, Danemark <http://icdk.um.dk/en/about-us/>
- Note Pays OCDE <http://www.oecd.org/fr/sti/inno/46720122.pdf>

#### Maroc

- Centre National d'Innovation, Maroc [www.cmi.net.ma/Accueil.html](http://www.cmi.net.ma/Accueil.html)

- Promotion de l'innovation – plan stratégique <http://www.jobmre.com/amic/Etat-des-lieux-et-financement-de-linnovation-au-Maroc.pdf>

### **L'innovation en Union Européenne**

- H2020: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
- Innovation Union: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)