

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française
de Commerce et d'Industrie
du Maroc
www.cfcim.org
53^e année
Numéro 956
15 février -
15 mars 2014
Dispensé de timbrage
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
KHALID CHEDDADI



Image et communication d'entreprise

ECHOS MAROC

Indicateurs économiques
et financiers

MANAGEMENT

La gestion du temps et
des priorités «2^{ème} partie»

LA PAROLE AU CAMPUS DE LA CFCIM

Comment le
consommateur influence
les stratégies B to B...

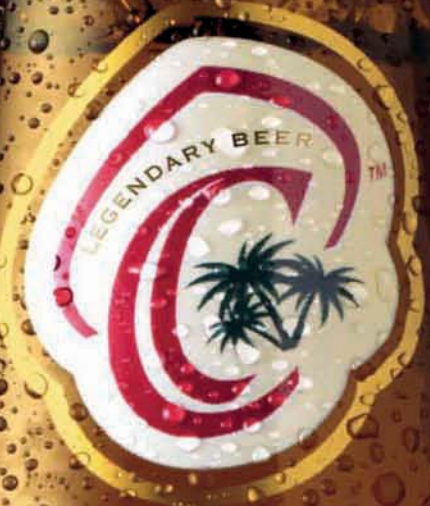


L'actualité vue par le Service économique de l'Ambassade de France

Le Coin des Adhérents : Nouveaux Adhérents CFCIM - Opportunités d'affaires - Emploi



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



ENTREZ DANS LA LÉGENDE





A quoi ça sert d'avoir
une banque partenaire
si on n'a pas un vrai
interlocuteur chez vous



**CORPORATE
BANKING**

**Un Relationship Manager dédié et un Centre d'Affaires, impliqués à vos côtés
pour anticiper vos besoins et y répondre au quotidien**

A la BMCI, votre Relationship Manager est votre interlocuteur privilégié pour construire une relation fondée sur la proximité et l'expertise. A l'écoute de vos besoins, il vous propose les solutions les mieux adaptées pour gérer vos flux, financer votre croissance, développer votre commerce à l'international, fidéliser vos salariés et gérer vos risques. Et si on se rencontrait dans l'un de nos centres d'affaires pour en parler ?

Editorial



Jean-Marie GROSBOIS
Président

Image et communication d'entreprise

« La communication d'entreprise est un acte complexe »

« On ne peut pas ne pas communiquer. » Cet axiome du théoricien de la communication Paul Watzlawick nous renseigne sur la nécessité de nous faire connaître auprès de nos différents publics, à la fois internes et externes. Cependant, faire connaître son entreprise n'est pas une sinécure, de plus la faire connaître sous son meilleur jour est encore plus difficile.

La communication est un acte complexe. Il faut pour y parvenir avoir recours à des techniques et à des outils appropriés.

C'est fort de ce constat que la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) consacre ce mois-ci le Zoom de sa revue Conjoncture à la communication d'entreprise. Dans ce dossier, nous traitons de la communication institutionnelle des entreprises privées, tout en mettant en avant les outils et moyens de communication dont elles ont besoin. Nous abordons également la question des métiers émergents liés au développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans le cadre de son activité d'accompagnement des entreprises, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc s'investit considérablement dans la réalisation de manifestations professionnelles à grande échelle qui concourent à donner plus de visibilité aux organisations. Elle propose ainsi à ses adhérents des offres adaptées à leurs moyens et à leurs objectifs. Cela va de la publicité dans la revue Conjoncture à nos missions de prospection et programmes de rendez-vous qualifiés, en passant par nos nombreux événements.

Notre Compagnie organise ainsi des business forums tels que Digital IT Days (dans le secteur, précisément, des solutions digitales et des technologies de l'information) et le Devcom Maroc (dans le domaine du développement commercial, du marketing et de la communication), mais aussi des salons comme le CFIA Maroc (Carrefour des Fournisseurs de l'Industrie Agroalimentaire), EnR Casablanca (salon des énergies renouvelables), ou encore le Forum de Partenariat France-Maroc des 20 et 21 mai prochain à Casablanca, pour ne citer qu'eux.

Autant de manifestations qui contribuent modestement à la valorisation de l'image de nos adhérents auprès d'autres entreprises ou institutions (B to B) et des particuliers (B to C).



Conjoncture est édité par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ►►► 15, avenue Mers Sultan - 20 130 Casablanca. Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : conjoncture@cfcim.org. Site Web : www.cfcim.org ►►► **Directeur de la publication** Jean-Marie GROSBOIS ►►► **Rédacteur en chef** Philippe Confais ►►► **Secrétaire de rédaction-journaliste** Ferdinand Demba ►►► **Président du Comité de rédaction** Serge Mak ►►► **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ►►► **Ont collaboré à ce numéro** Philippe Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Rachid Alaoui (journaliste), Slimane Lahbabi, Paola Tumbarello, Christophe Bénaroya, Philippe Malaval, Jacques Digout, les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ►►► **Agence de presse** AFP ►►► **Crédits photos** CFCIM, Studio Najibi, 123rf, DR ►►► **Conception graphique** Sophie Goldryng ►►► **Mise en page** Mohamed Afandi ►►► **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ►►► ISSN : 28 510 164 ►►► Numéro tiré à 13 500 exemplaires.

PUBLICITÉS **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 mariam.bakkali@menara.ma
Anne-Marie Jacquin Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 jacquin_annemarie@yahoo.fr
Nadia Kaïs GSM : 06 69 61 69 01 kais.communication@gmail.com
Jacques Benichou GSM : 06 64 72 77 26 jbenichou@cfcim.org

Conciergerie privée SMSA

Saviez-vous qu'en tant que porteur de la carte **UCCIFE** de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc vous bénéficiez gracieusement des services de la conciergerie **SMSA**.



A l'heure où « la relation client » est au centre des problématiques marketing et commerciales, SMSA se propose d'être votre partenaire pour vous aider à renforcer votre stratégie en offrant une réelle proximité entre vous et vos clients.

Vous désirez fidéliser une clientèle haut de gamme et en attirer une nouvelle?
Vous souhaitez faciliter, équilibrer et valoriser la vie de cette clientèle ?

La SMSA propose d'apporter une valeur ajoutée à vos services en mettant en place un service de conciergerie international au profit de vos clients.

Notre métier consiste à être disponible pour vos clients partout dans le monde et à toute heure, pour répondre à tous types de demandes, des plus simples aux plus extraordinaires.

www.smsa.ma



Tél : 05 22 30 00 01

Sommaire

ActusCFCIM

- 6 Lancement de la 9^{ème} promotion du Tri Executive MBA de TBS au Campus de la CFCIM
- 8 La XXIV^{ème} promotion de l'EFA prend son envol
- 10 9^{ème} édition du Cercle des VIE
- 12 Une feuille de route pour le transport ferroviaire

EchosMaroc

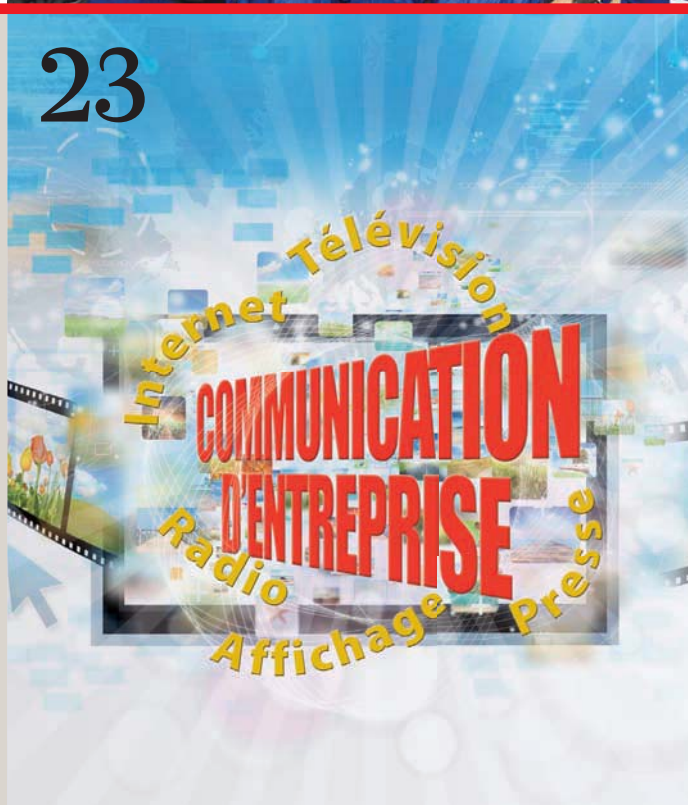
- 16 Service économique de l'Ambassade de France
- 18 Indicateurs économiques et financiers
- 20 L'invité de Conjoncture : Khalid CHEDDADI



ZOOM

Image et communication d'entreprise

- 24 Comment améliorer l'image de l'entreprise ?
- 26 Interview de Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion, Professeur et Administrateur Directeur Général de HEM.
- 28 Interview d'Anas Filali, Directeur Général de la Société Lorem.
- 30 Interview de Khalid Baddou, Président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC)
- 31 Interview de Serge Barreau, Managing Director & Creative Director à Saga Communication
- 32 Quels outils, pour quel usage ?
- 34 Siham El Machtani, Directeur Général de Stand For, Cabinet de conseil en développement des Hommes et des Marques
- 35 Les TIC démocratisent la communication



Regardsd'experts

- 38 **Management** 6 solutions pour manager à distance efficacement
- 40 **Management** La gestion du temps et des priorités "2^{ème} partie"
- 42 **La parole au Campus CFCIM** Comment le consommateur influence les stratégies B to B...
- 43 **La parole au Campus CFCIM** Le consommateur interconnecté cherche une solution, pas un produit

On en parle aussi...

- 44 **Association du mois : Le Sourire de Réda**
Brisons le silence



Lancement de la 9^{ème} promotion du Tri Executive MBA de TBS au Campus CFCIM

Dans le cadre du lancement de la 9^{ème} promotion du Tri Executive MBA au sein du Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), en partenariat avec Toulouse Business School, 27 étudiants ont été accueillis les 4 et 5 janvier dernier à Ain Sebaâ à Casablanca. Le programme de cette année a débuté par la mise en place de plusieurs ateliers de Team Building qui ont permis de créer immédiatement la cohésion du groupe. « Nous souhaitons que nos apprenants soient également de très bons communicants », précise Stéphane ROCHARD, Directeur de Toulouse Business School à Casablanca. Pour rappel, Toulouse Business School (TBS) a été créée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse il y a plus de 100 ans, en 1903, et fait partie des plus prestigieuses Grandes Écoles françaises. Elle est une des rares écoles de management dans le monde à être accréditée par les trois principales organisations : EQUIS depuis 2001, AAMBA depuis 2002 et AACSB depuis 2003.



Les étudiants de la 9^{ème} promotion du Tri Executive MBA, au Campus de la CFCIM, assistant à un cours de développement personnel dispensé par Mme Nahid RACHAD (debout), Maître praticien en PNL et Expert Coach.

En complément, une attention particulière est portée à la constitution des promotions pour que, au travers de la qualité et de la diversité des participants, les partages d'expérience et les synergies de réseau entre les membres du groupe puissent être une réalité. Les séminaires internationaux sur les campus de TBS, la collaboration organisée dans les cours et les travaux avec des participants issus d'autres environnements est un plus important qui complète l'approche internationale et multiculturelle de la formation.

Ainsi, pour garantir un niveau homogène de qualité, TBS développe et manage ses propres campus en France (Toulouse, Paris) et à l'international (Barcelone, Casablanca). Grâce à des modèles de formation à la fois traditionnels et innovants, l'Executive MBA de TBS favorise les apports de connaissances académiques actualisées en management ainsi que l'appropriation de pratiques professionnelles pour ouvrir à une vision prospective, améliorer des process et des techniques, permettre une évolution personnelle et professionnelle.

Le programme Tri Executive MBA est destiné à des cadres ayant soit un Bac+3 validé et 5 ans d'expérience professionnelle significative ou un Bac+5 et 3 ans d'expérience professionnelle significative.

Pour plus d'informations, contactez Stéphane ROCHARD à s.rochard@tbs-education.fr

Campus de la CFCIM : Cycles de formation

Cycle Logistique

Objectifs : Contribuer à la mise en place d'une stratégie logistique, Maîtriser et organiser les flux du client au fournisseur du fournisseur du client, Identifier les grandes solutions logistiques, Réduire les stocks grâce aux bonnes règles de gestion, Savoir organiser et faire travailler un ensemble de services, Optimiser le fonctionnement de vos entrepôts et plate-forme de distribution, Maîtriser l'externalisation des prestations logistiques, Contribuer et mettre en place une politique de transport adaptée, Maîtriser les procédures douanières.
Date de démarrage : Mars 2014

Cycle Audit et Contrôle de Gestion

Objectifs : Préparation aux fonctions de Contrôleurs de Gestion, d'Auditeur Interne et Auditeur Externe, La maîtrise des fonctions de contrôleur de gestion, auditeur interne, auditeurs externe, et à leur fournir des outils-

Planning de Formation Inter-Entreprises

Thèmes	Dates
Vente et négociation pour cadres non commerciaux	Jeu 27 & Ven 28 février
Prévenir la santé-sécurité des salariés	jeu 27 & Ven 28 février
Pilotage du plan et gestion de la formation	Jeu 13 & Ven 14 mars
Construire et manager un système intégré QSE	Lun 03 & Mar 04 mars
Améliorer la sécurité au travail des salariés	jeu 27 & Ven 28 mars
Confiance et assurance en soi	Lun 21 & Mar 22 mars

clés pour leur permettre d'acquérir l'approche générale pour assurer la fonction du contrôleur de gestion, Acquérir la méthodologie générale.
Date de démarrage : Mars 2014

Cycle Formation Supérieure des Assistantes de Direction

Objectifs : Clarifier son rôle d'assistante de direction et le situer dans l'entreprise, Les spécificités de la fonction et les relations de travail qu'elle implique, La marge de manœuvre de l'assistante de direction et ses axes de progression, Positionner pleinement son rôle d'assistante de direction dans l'organisation,

Optimiser le traitement de l'information écrite et orale, Maîtriser la dimension relationnelle du poste, Établir des relations de travail gagnant/gagnant, Recentrer son temps sur les priorités.
Date de démarrage : Mars 2014

Formation INTRA-entreprise : Quelques références en 2013

Formation de mise à niveau en langue Française et Méthodologie au profit de 1 500 étudiants (Faculté des Sciences Economiques et Juridiques d'Aïn Sebaâ). Formation de mise à niveau en langues Française et Anglaise au profit de 800 jeunes et adultes (L'Heure Joyeuse).

Formation Techniques de Climatisation

- Stockage et transport des produits laitiers sous température dirigée conformément à la législation en vigueur,
- Assises Techniques & Psychométrie, Bilan thermique,
- Diagnostics d'installations,
- Interventions Techniques en milieu Pharmaceutique,
- Sécurité contre l'incendie- Désenfumage des bâtiments.

Le CEFOR entreprises se tient à votre disposition pour toute information complémentaire, notamment pour étudier avec vous la réalisation de formation Intra.
Pour toute autre information et inscription.

► Contact : Réduane Allam
Responsable Formation et Partenariats
rallam@cfcim.org
Tél. : 05 22 35 02 12
GSM : 06 67 03 03 25
Fax : 05 22 34 03 27
E-mail : cefor@cfcim.org

J'AI RÉALISÉ MES PLUS BELLES RÉUSSITES AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Artisans et Commerçants du Maroc ! Société Générale s'engage auprès de vous pour la réussite de vos projets professionnels et personnels et met à votre disposition une offre complète et performante de produits et services.

Et pour répondre à l'essentiel de vos besoins au quotidien, Société Générale a conçu pour vous le **Pack Hissab Hani** à un tarif forfaitaire et économique.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à visiter notre site www.sgmaroc.com

Vous pouvez également contacter votre conseiller de clientèle en agence ou appeler notre Centre Relation Clients.

يدنا في يدك
الشركة العامة
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Prix d'une communication locale

La XXIV^{ème} promotion de l'EFA prend son envol

Le 24 janvier dernier, les étudiants de l'Ecole Française des Affaires (EFA) ont reçu leurs diplômes de fin d'études. De nombreux invités de marque y étaient présents.



Ecole Française
des Affaires



La salle de cérémonie de remise des diplômes était comble. Les parents, les amis, les professeurs et les responsables de la CFCIM, de l'EFA et de la CCI sont venus nombreux soutenir et féliciter ces lauréats.



La XXIV^{ème} promotion de l'EFA en pleine euphorie après avoir reçu les parchemins qui leur ouvriront les portes du marché du travail.

© CFCIM

La XXIV^{ème} promotion de l'Ecole Française des Affaires (EFA) a pris son envol, le 24 janvier dernier, au Campus de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). En effet, les lauréats de cette promotion ont reçu leurs parchemins en présence de Monsieur Alain de BEAUCHAMP, Président d'Honneur de la CFCIM et parrain de la XXIV^{ème} promotion de l'EFA, de Monsieur Gilles FAVRET, Consul Général de France à Casablanca, de Monsieur Joël SIBRAC, Past-Président de la CFCIM, de Madame Véronique LAPORTE, Présidente de la Commission Emploi-Formation de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine-et-Marne, de Monsieur Mohammed Amine BARKATE, Directeur de l'EFA et Directeur Adjoint du Campus CFCIM, de Madame Laurence RAJAT, Directrice du Campus CFCIM et de Monsieur Hicham BENNIS, Vice-Président de l'Association des Diplômés de l'EFA (ADEFA).

« L'école n'est qu'un début »

Après le discours prononcé par Monsieur Joël SIBRAC, Past-Président de la CFCIM, qui rappelait les enjeux de la collaboration de la CFCIM et de la CCI Seine-et-Marne et les nombreux efforts consentis par l'équipe du Campus CFCIM, Monsieur Gilles FAVRET félicitait les nouveaux lauréats pour leur travail ainsi que leurs parents pour leur soutien indéfectible.

Le parrain de cette XXIV^{ème} promotion, Monsieur Alain de BEAUCHAMP, Président d'Honneur de la CFCIM, a eu la lourde tâche de relater l'histoire de l'Ecole Française des Affaires. « L'Ecole Française des Affaires (E.F.A) a été créée

en 1986 à l'initiative commune du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France (SCAC) et de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Elle s'est fixée pour objectif de répondre à un double besoin. D'une part, satisfaire le besoin des entreprises concernant des profils de jeunes gestionnaires imprégnés de l'esprit d'entrepreneuriat. D'autre part, répondre aux souhaits des familles qui envisagent un enseignement supérieur français dispensé au Maroc pour leurs enfants. » Mais le parrain a également rappelé aux lauréats ceci : « L'école n'est pas un tout. L'école n'est qu'un début. Chacun doit continuer à travailler après l'obtention de son diplôme, car la formation doit continuer jusque dans l'entreprise. » Le message est assez clair et il a d'ailleurs été repris par l'ensemble des intervenants.

72 % de taux d'insertion

Madame LAPORTE, quant à elle, a tenu tout d'abord à rappeler le partenariat qui lie la CCI de Seine-et-Marne et la CFCIM. Puis, elle a souligné que « les écoles de management doivent privilégier la dimension qualitative », avant de conseiller aux lauréats de garder le contact entre eux et avec leur école.

La soirée s'est achevée par le discours de remerciement du Directeur de l'EFA, Monsieur Mohammed Amine BARKATE, qui a souligné que « le taux d'insertion de la XXIV^{ème} promotion est de 72 % », suivi de la cérémonie de remise de diplôme. « Soyez fiers de ce que vous venez de réaliser », a ajouté le Directeur de l'EFA. *

► Ferdinand Demba



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres

Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



“Conjoncture”, mensuel économique de la CFCIM / CFCIM actualités / Revue de presse, appels d'offres et opportunités d'affaires / Annuaire en ligne des entreprises adhérentes / Forums, réunions d'information et petits-déjeuners débats à Casablanca et en régions / Informations économiques, réglementaires et sectorielles / Commissions, groupe de projet et comités / Publications CFCIM-UBIFRANCE



Carte et guide privilèges UCCIFE / Assistance au dépôt des demandes de visas d'affaires / Plate-forme d'opportunités d'affaires / Annuaire électronique CFCIM / Accès aux 7 délégations régionales et au bureau de représentation de Paris / Sélection de contacts qualifiés / Veille sectorielle / Test sur l'offre / Etude de marché sur mesure / Mission de prospection au Maroc / Suivi de contacts post-mission / Enquête de notoriété / Missions sur des salons professionnels en France et à l'international / Salons et événements professionnels organisés par la CFCIM / Règlement des conflits par la médiation / Recouvrement de créance à l'amiable / Service de récupération de la T.V.A. en France / Espace de services de l'OMPIC à la CFCIM / Relations presse



Service d'aide au recrutement / Conseil juridique et accompagnement administratif pour la création d'entreprise / Hébergement d'entreprises / Domiciliation physique ou postale / Accueil de VIE / Parcs industriels de la CFCIM : location de terrains ou de bâtiments industriels prêts à l'emploi / Assurances santé et rapatriement



Campus CFCIM / Ecole Française des Affaires : Formation initiale à Bac+2 en commerce et gestion / ESC Toulouse : Bachelor, Mastères, Tri Executive MBA, Bilan d'Aptitude Délivré par les Grandes Ecoles (BADGE) / ESC Casablanca : Programme Grande Ecole / CEFOR entreprises : formation continue intra et inter-entreprises

www.cfcim.org



9^{ème} édition du Cercle des VIE

Le Cercle des VIE s'est réuni le 23 janvier 2014 au siège de la CFCIM. Un évènement qui a été marqué par la présence de Mme Janie LETROT.

Le 23 janvier dernier, le Cercle des VIE (Volontariat International en Entreprise) a organisé sa 9^{ème} édition au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Cet évènement, présidé par Monsieur Marc THEPOT, Vice-Président du Directoire de RISMA et Conseiller du Commerce Extérieur de la France, vise à fédérer la communauté VIE au Maroc, à accueillir les nouveaux arrivants, à les informer sur le pays d'accueil et à élargir le réseau social et professionnel. Pour rappel, le Cercle des VIE a été créé le 2 février 2012. Il a pour objectif de faciliter l'insertion d'un VIE au Maroc.

Historique du secteur des télécoms au Maroc

Pour cette édition, Madame Janie LETROT, Directrice Générale de la Réglementation et des Affaires Juridiques et Membre du Directoire de Maroc Telecom, était l'invitée de marque du Cercle des VIE. Son exposé sur le thème : « Les télécommunications au Maroc : évolution et impact socio-économique », était l'occasion de faire le tour d'horizon du secteur de la téléphonie au Royaume. Ainsi, dès 1883, la première ligne téléphonique était installée au Maroc, dans la ville de Tanger. Ce n'est qu'en 1956 que la première administration des Postes et Télécommunications voit le jour. Un peu plus tard vers 1984, le Maroc décide de mettre en place l'Office National des Postes et Télécommunications, puis s'en suit l'introduction de la téléphonie mobile en 1994. En 1998, la société Maroc Telecom, le premier opérateur de télécommunications au Maroc, était née. La même année, l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications faisait son apparition.

Un an plus tard, en 1999, c'est Méditel, deuxième opérateur du secteur, qui faisait son entrée sur le marché, décrochant la deuxième licence GSM du pays. Il a fallu attendre 2005 pour qu'un nouvel opérateur, Maroc Connect (Wana Corporate depuis 2007), fasse son apparition.

Après avoir fait un bref historique de Maroc Telecom avec l'entrée de Vivendi dans son tour de table en 2001, Madame

LETROT a souligné le succès de la téléphonie mobile au Maroc. Elle expliquait que le développement du marché était dû à l'introduction de la carte prépayée dès 1999.

Sur le plan de l'internet mobile, Madame LETROT a décrit une accélération de l'évolution du secteur, avec l'attribution de 3 licences 3 G en 2006. Cela a également entraîné un essor rapide de la technologie, en termes de mobilité, de maîtrise des coûts (offre prépayée), etc. Le Maroc compte aujourd'hui 16 millions d'internautes, dont 53 % se connectent tous les jours, selon une étude de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) publiée en 2012. Il faut également ajouter à cela l'essor de l'ADSL qui est assez déterminant pour le secteur.

Apport des TIC dans le développement économique et social

Madame Janie LETROT précise que l'apport des technologies de l'information et de la communication sur le développement économique et social est aujourd'hui quantifiable. Il suffit de voir le nombre sans cesse croissant des Investissements Directs Etrangers (IDE) qui se chiffrent à plus de 62 MMDH de 2001 à 2010, pour le seul domaine des télécoms, entre autres.

Un bémol cependant par rapport à la nouvelle loi sur le secteur des télécommunications relative aux télécoms au Maroc. En effet, le nouveau projet d'amendement de la loi relative aux télécoms au Maroc vise la création d'un système d'itinérance nationale. Il s'agit de « la possibilité pour un abonné aux services de téléphonie mobile de l'un des trois opérateurs télécoms, d'utiliser le réseau d'un autre opérateur national dans le cas où le réseau de son propre opérateur ne couvre pas la zone dans laquelle le client se trouve ». Plus important encore, la loi prévoit un partage généralisé des infrastructures à des tarifs qui n'intègrent pas forcément le risque pris par l'opérateur qui a investi. Un projet de loi qui va beaucoup plus loin que ce qui existe dans d'autres pays et qui pourrait être dissuasif pour l'investissement. *

► Ferdinand Demba



L'assistance a suivi avec beaucoup d'attention l'exposé de Madame Janie LETROT, qui était accompagnée lors de la séance des questions-réponses par Monsieur Marc THEPOT.



Janie LETROT, Directrice Générale de la Réglementation et des Affaires Juridiques et Membre du Directoire de Maroc Telecom et Marc THEPOT, Vice-Président du Directoire de RISMA.

© CFCIM

Journée des administrateurs de la CFCIM



Les administrateurs élus et réélus en novembre 2013 et le Comité de Direction de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, se sont réunis le vendredi 30 janvier 2014. Au cours de cette rencontre, outre la présentation des services de prestation de la CFCIM, les rôles et missions des administrateurs ont également été rappelé à l'assistance.

La rencontre s'est achevée après une visite du parc industriel d'Ouled Salah de la CFCIM.

Le système des marques au Maroc

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM et sa Commission Appui aux Entreprises présidée par Monsieur André ROBELIN, ont organisé une réunion d'information le 4 février dernier. C'est Monsieur Adil EL MALIKI, Directeur Général de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) qui a animé cette rencontre sur le thème : « Les derniers développements du système des marques à l'échelle nationale et internationale : Enjeux et perspectives ».

Monsieur Adil EL MALIKI a tout d'abord présenté le système des marques au Maroc. La législation marocaine en matière de propriété industrielle compte quelques lois importantes, notamment la loi 1916 et la loi 1938 datant d'avant 2004, la loi 17-97 du 18 décembre 2004, la loi 31-05 modifiant et complétant la loi 17-97 du 20 février 2006.

En ce qui concerne les principes de la marque, le Directeur Général de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale indique qu'une protection est assurée dans les limites

territoriales et que les conditions de dépôt sont régies par la législation nationale. Mais quels sont les critères de validité de la marque ? Monsieur Adil EL MALIKI affirme que la marque doit être distinctive. Elle ne doit pas être trompeuse, notamment sur la nature ou l'origine du produit et elle ne doit pas être contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs. Le Directeur Général de l'OMPIC ajoute que la marque doit être disponible, elle ne doit pas porter atteinte à un droit antérieur. En outre, la marque ne doit pas prêter à confusion à une marque proche déjà enregistrée dans des secteurs d'activités identiques ou similaire ou à une marque notoirement connue.

Promotion de la création des marques

Aujourd'hui, le Maroc a réussi à promouvoir la création des marques au niveau national grâce à la simplification des formalités et examen des motifs absolus, à la procédure d'opposition et aux mesures aux frontières. Au niveau international, le Directeur Général de l'OMPIC a cité le traité de Singapour sur le droit des marques

qui a été adopté par la conférence diplomatique pour l'adoption d'un traité révisé sur le droit des marques, qui s'est tenue à Singapour du 13 au 28 mars 2006. Il précise que 31 pays ont adhéré à ce Traité à l'heure actuelle.

Quels sont les avantages du traité de Singapour ? Il permet de créer un cadre international moderne et dynamique en vue de l'harmonisation des procédures administratives d'enregistrement des marques. Il présente également un champ d'application plus large et tient compte des nouveaux éléments intervenus dans le domaine des techniques de communication. Enfin, il s'applique à tous les types de marques susceptibles d'être enregistrées en vertu de la législation d'une partie contractante donnée, les parties contractantes sont libres de choisir le moyen de communication avec leur office. Monsieur André ROBELIN espère une migration vers un système d'examen des motifs absolus des marques. L'amendement de la loi 17/97 approuvé par le conseil du gouvernement le 12 septembre 2013 est un pas vers le développement du secteur au Maroc.

Une feuille de route pour le transport ferroviaire

Mohamed Rabie KHLIE, Directeur Général de l'ONCF, était l'invité de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), le 30 janvier 2014.



Par Ferdinand Demba

Le Directeur Général de l'ONCF, Mohamed Rabie KHLIE a animé un Forum Adhérents sur le thème : « Stratégie de développement des chemins de fer au Maroc », le 30 janvier 2014 au siège de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

Dès 1912, le Maroc connaît la construction de ses premières lignes ferroviaires. Deux ans plus tard, débute l'exploitation des lignes de voie 0,6 m. La construction des voies à écartement normal et l'exploitation du réseau par trois Compagnies concessionnaires privées se font en 1923. Ce n'est qu'en 1963 que l'Office National des Chemins de Fer (ONCF) est créé. Depuis sa création, l'ONCF a fait du chemin. En effet, 50 ans plus tard, l'Office affiche 38,2 millions de voyageurs et 36,4 millions de tonnes pour le trafic fret, sans compter un chiffre d'affaires de 3,5 milliards de dirhams en 2013. La compagnie emploie 7 858 personnes, dont 405 femmes, pour un âge moyen de 47 ans.

Feuille de route 2010-2015

Après avoir fait ce bref rappel historique et donné quelques chiffres clés, Mohamed Rabie KHLIE a dévoilé la feuille de route 2010-2015 de l'ONCF. Ce document s'appuie sur la politique gouvernementale dans le secteur des transports, sur les résultats d'études structurantes prospectives et sur l'en-



ronnement de l'Office. Selon le Directeur Général de l'ONCF, d'ici 2015, l'Office ambitionne d'être reconnu transporteur de référence à l'échelle nationale, voire régionale, et même temps, aimerait devenir une entreprise de services performante et citoyenne, grâce à son engagement dans la satisfaction de ses clients et de ses partenaires. Pour cela, l'ONCF a mis en place cinq axes stratégiques pour satisfaire ses parties prenantes. Le premier axe consiste à devenir un partenaire de référence pour ses fournisseurs. Le deuxième axe, quant à lui, fera de l'Office une entreprise au service de la collectivité. Le troisième axe est de faire de l'ONCF un modèle en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le quatrième axe consistera à faire de l'Office une entreprise performante en croissance continue. Enfin, le cinquième axe devrait permettre à l'ONCF de devenir le transporteur de référence au service de ses clients. Mohamed Rabie KHLIE précise que cette vision se décline également en 25 ambitions, 75 offres et 225 actions. Le 1er février 2010, l'ONCF a signé un Contrat-Programme, sous la présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

L'Office veut réaliser un nouveau saut qualitatif pour accompagner le développement du Maroc et répondre aux attentes des clients-opérateurs. Pour cela, il vise l'amélioration du produit ferroviaire, la dotation d'un réseau performant et le rehaussement de la rentabilité et de la productivité de l'Office. Selon le Directeur Général de l'ONCF, l'Etat s'est engagé à accompagner financièrement le projet, à appuyer la politique commerciale de l'Office et à lui assurer des garanties. L'ONCF quant à lui ambitionne de développer son activité commerciale, de renforcer la sécurité et la sûreté, d'améliorer la qualité de service de l'Office, de moderniser le mode de gouvernance et réaliser les investissements durant la période 2010-2015.

En termes d'avertissements, sur une enveloppe de 33,8 milliards de dirhams, le programme général s'accaparerait 13,8 milliards de dirhams, tandis que le TGV Casablanca engloberait 20 milliards de dirhams. La Ligne à Grande Vitesse Casablanca-Tanger est actuellement à 57 % d'état d'avancement global.

En termes de perspectives, un Schéma Directeur du Réseau conventionnel sera réalisé d'ici 2020. Il aura pour ambition d'accompagner le processus de développement régional, de répondre aux besoins des citoyens en ce qui concerne la mobilité et de renforcer le transport urbain. C'est un projet gigantesque d'un coût d'investissement de 10 à 12 milliards de dirhams. *

Prospection Maroc

Pavillon France à la 9^{ème} édition du SIAM

La 9^{ème} édition du Salon International de l'Agriculture de Meknès (SIAM) se tiendra du 24 avril au 3 mai 2014 sur le thème : « Produits du Terroir ». Pour cette édition, les organisateurs promettent plus de confort pour les exposants et les visiteurs en agrandissant l'espace d'exposition. Ainsi, les organisateurs ont prévu 172 000 m² d'exposition, dont 90 000 m² couverts. On attend pas moins de 1 000 exposants, pour 1 000 000 visiteurs. 50 pays y répondront présents.

Pavillon France

Avec un espace d'exposition de 500 m², le pavillon France accueillera 50 exposants. Le pavillon France prévoit l'organisation de programmes de rendez-vous qualifiés et mettra à disposition des visiteurs la publication « Analyse et Potentiel de Marché » sur le machinisme agricole et les équipements pour les industries agroalimentaires au Maroc. Un cocktail d'inauguration du pavillon France sera organisé le 24 avril 2014.

Des entreprises françaises à Casablanca

Dans le cadre de ses activités de prospection du marché marocain, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) organisera, du 25 au 27 février 2014, une mission collective sur le thème des énergies solaires et de l'efficacité énergétique.

Cette rencontre, organisée en partenariat avec UBIFRANCE et des pôles de compétitivité français, accueillera une dizaine d'entreprises qui feront le déplacement depuis la France afin de découvrir le marché marocain. Au programme, un séminaire, qui regroupera les associations et institutions marocaines de l'énergie, se déroulera le 25 février. Il sera suivi d'une visite de sites liés à la politique d'efficacité énergétique mise en place par le Maroc, et de rencontres B to B.

La qualité de l'air discutée à la CFCIM

La CFCIM organisera, en partenariat avec UBIFRANCE et le Club ADEME International, un colloque sur la qualité de l'air les 8 et 9 avril 2014 (initialement prévu les 25 et 26 mars 2014) à Casablanca. Plusieurs décideurs marocains publics et privés œuvrant dans le domaine de la qualité de l'air, ainsi que des industriels à la recherche d'expertises et de solutions spécifiques, prendront part à cet événement. La France sera représentée par des institutionnels, bureaux d'études et industriels français qui feront le déplacement pour l'occasion afin de présenter les meilleures pratiques en termes de : gouvernance, identification des polluants, mesure de la qualité de l'air, traitement et solutions à apporter.

Étalé sur deux jours, ce colloque s'articulera autour d'échanges constructifs en matière de gestion de la qualité de l'air au Maroc et en France, au travers d'une conférence plénière, de trois ateliers thématiques et de rendez-vous B to B.

Pour tout complément informations, contacter :

Laila BENYAHYA
05 22 43 96 26
lbenyahya@cfcim.org

FORUM DE PARTENARIAT FRANCE - MAROC

Casablanca

Du 20 au 21 mai 2014



- ➔ Rendez-vous B to B
- ➔ Ateliers thématiques
- ➔ Village Experts

Organisé par :



En partenariat avec :



Pour vous inscrire contactez :

Khadija EL IDRISSE
Tél : 00 212 5 22 43 96 06
Email : kelidrissi@cfcim.org

Pour le village expert et sponsoring contactez :

Emilie CADET
Tél : 00 212 5 22 43 96 46
Email : ecadet@cfcim.org

Le Maroc fait sa promo au Canada

Le Ministre du Tourisme, Lahcen HADDAD, a fait la promotion du Maroc sur le continent américain. En effet, c'est à l'occasion du forum économique initié par l'ambassade du Maroc à Ottawa au Ca-



nada que le Ministre du Tourisme a présenté les atouts énormes du Royaume. Selon lui, le Maroc a de nombreux points forts du point de vue économique qui ne sont pas encore exploités par les investisseurs et hommes d'affaires canadiens. Lahcen HADDAD a également rappelé que la coopération bilatérale entre le Maroc et le Canada gagnerait à s'intensifier, surtout en matière d'échanges, d'investissements, de tourisme et de dialogue politique. Depuis plusieurs années, le Maroc renforce sa position sur le continent en signant des accords avec différents partenaires. Aujourd'hui, son statut de partenaire stratégique de l'Union européenne, l'Amérique du Nord et les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), est

un atout majeur pour l'investissement et le climat des affaires. A cela, il faut ajouter sa stabilité politique et les nombreuses réformes entreprises depuis quelques années. Le

Ministre du Tourisme souligne tout de même que « le Maroc souhaiterait en apprendre du Canada, ce pays multiculturel, démocratique et industrialisé, dont l'économie a subi une conversion majeure vers les économies de services, les technologies de pointe et les économies vertes ».

Cette sortie était également l'occasion de permettre aux responsables marocains représentant plusieurs ministères et organismes qui ont fait le déplacement de faire valoir les atouts du Royaume. Cela dans le but d'inciter les investisseurs québécois et canadiens à saisir les opportunités d'affaires offertes par le Royaume dans les secteurs du tourisme (Vision 2020), du transport aérien ainsi que de l'industrie aéronautique et spatiale.

Le secteur automobile marocain en marche

L'année 2013 a été une année bénéfique pour le secteur automobile marocain, notamment à l'export. C'est ce que nous apprend une étude publiée récemment par l'Office des changes concernant la santé du secteur à l'international.

Selon ce document, le Royaume a réussi à améliorer sa position concurrentielle sur le marché mondial de l'automobile, grâce à une part de marché de 0,23 %. Un chiffre qui lui permet d'être devant la Tunisie et l'Égypte. Selon la même étude, cette situation est le résultat de la baisse de régime qu'ont connue les concurrents africains et européens durant cette période (2013).

Il faut souligner que la France et l'Espagne interviennent pour 67 % dans le total des



échanges commerciaux réalisés avec l'étranger et que l'Égypte est devenu le premier pays africain importateur de biens provenant de l'industrie automobile marocaine, en passant à 764 MDH contre 290 MDH en 2011, en raison notamment des ventes de voitures de tourisme de marque Dacia, produites au Maroc.

Deux accords de coopération avec l'Inde

DEUX ACCORDS DE COOPÉRATION DANS LES DOMAINES DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PÊCHE

viennent d'être signés entre l'Inde et le Maroc, à l'occasion d'une visite du chef de la diplomatie indienne Salman Khurshid. Ces accords portent sur « l'échange d'expertises et d'informations ». Par ailleurs, les deux parties ont pu « prospecter plusieurs opportunités de coopération, notamment dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie automobile ». Pour information, l'Inde est présentée par Rabat comme son premier investisseur asiatique et son deuxième partenaire du continent en termes d'échanges. Ceux-ci ont atteint en 2012 deux milliards de dollars.

Tanger-Med fait état d'un fort accroissement de ses activités

LE PORT DE TANGER-MED, devenu un des fleurons de l'économie marocaine, a connu un fort accroissement de ses activités en 2013, avec notamment une hausse de 40% du trafic de conteneurs, a rapporté mercredi sa direction dans un communiqué.

Selon ce texte, le tonnage de marchandises réalisé a atteint 34,9 millions de tonnes, soit une augmentation sur un an de 39 %. Quant au trafic conteneurs, il a atteint 2,5 millions (+40 %) en « EVP » (équivalent vingt pieds), la mesure de référence. Le trafic de voitures neuves, dopé par la montée en puissance de l'usine géante de Renault dans la région, a vu son activité augmenter de 81 %.

Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

Boulangerie - Pâtisserie



EUROPAÏN et INTERSUC
Du 8 au 12 mars 2014
Paris Nord Villepinte, Paris

www.europain.com
EUROPAÏN et INTERSUC, salons dédiés aux professionnels de la boulangerie, pâtisserie, glacerie, chocolaterie, et confiserie, ont lieu tous les 2 ans et se tiendront simultanément à Paris du 8 au 12 mars 2014, au parc des expositions Paris Nord Villepinte.

Qui expose ?

- Équipements et matériels pour les fournils, les laboratoires et cuisines
- Magasins : produits, équipements, agencement
- Matières premières et produits alimentaires
- Produits et équipements pour la chocolaterie et la confiserie
- Boulangerie industrielle

Qui visite ?

- Artisans : boulangers, pâtisseries, traiteurs, glacières, chocolatiers, confiseurs
- Installateurs, hôteliers, grande distribution, boulangerie industrielle, métiers de bouche, restaurateurs...

Contact : Nadwa El Baïne Karim
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Bâtiment - Electricité...



FEICON BATIMAT
Du 18 au 22 mars 2014
São Paulo Brésil

www.feicon.com.br
FEICON BATIMAT SÃO PAULO, le plus grand salon de la construction en Amérique Latine, se tiendra à São Paulo au Brésil du 18 au 22 mars 2014.

- Plus de 1 030 exposants

- Une surface d'exposition supérieure à 85 000 m²
 - 130 000 visiteurs attendus
 - Plus de 50 conférences
- Les secteurs feicon batimat são paulo 2014**
- Gros œuvres
 - Menuiserie et fermetures (fenêtres, façades, produits verriers, portes)
 - Aménagement intérieur et extérieur (revêtements sols/murs/plafonds, éclairage)
 - Matériel de chantier, outillage et véhicules
 - Informatique et nouvelles technologies

Pourquoi le marché brésilien ?

- Une grande puissance économique
- Un marché de la construction bien orienté
- Un grand pôle de consommation

Pourquoi visiter le salon feicon batimat de são paulo ?

Décideurs, prescripteurs et responsables clés du secteur sont réunis pour vous permettre de rencontrer des partenaires locaux et identifier des opportunités commerciales.

Contact : Amal Belkhemmar
Tél. : 05 22 43 96 21
Email : abelkhemmar@cfcim.org

Transport - Logistique



SITL EUROPE et INTRALOGISTICS PARIS
Du 31 mars au 4 avril 2014
Paris Nord Villepinte,
www.sitl.eu

SITL EUROPE réunit l'ensemble des produits et services innovants dédiés à l'approvisionnement, la distribution et la supply chain de demain, au service du transport de marchandises et des services logistiques.

Secteurs présents :

Prestataires de transport et de logistique, régions et infrastructures, immobilier logistique, technologies et systèmes d'information, radio frequency identification tracing et tracking (RFID), éco transport et logistics.

INTRALOGISTICS PARIS est salon des équipements de manutention pour l'industrie et la distribution : stockage, levage, automation, emballage, manutention, chariots.

Contact : Nadwa El Baïne Karim
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Industrie



INDUSTRIE Paris
Du 31 mars au 4 avril 2014
Paris Nord Villepinte

www.industrie-expo.com
INDUSTRIE Paris est le rendez-vous des professionnels à la recherche d'innovations techniques et technologiques.

9 secteurs seront présents :

Assemblage - montage, formage - découpage - tôlerie, informatique industrielle, machine-outil, mesure - contrôle - vision, outillage, robotique, soudage, traitement des matériaux.

Contact : Nadwa El Baïne Karim
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24
Email : nelbaine@cfcim.org

Multisectoriel



FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON

Du 15 avril au 5 mai 2014
Guangzhou - Chine
www.cantonfair.org.cn

La Foire de Canton est une occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques, tous secteurs d'activités confondus.

Répartie sur 3 phases, la Foire de Canton c'est au total :

- 20 000 exposants
- 150 000 articles exposés
- 1 160 000 m² de surface d'exposition

1^{ère} phase du 15 au 19 avril 2014, durant laquelle la CFCIM accompagne ses adhérents.

Produits industriels sur 15 000 m² d'exposition dans les secteurs suivants : produits électroniques et électroménagers, quincaillerie, mécanismes et installations, véhicules et pièces accessoires, matériaux de construction, lampes et luminaires, produits chimiques

2^e phase du 23 au 27 avril 2014

Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

3^e phase du 1^{er} au 5 mai 2014

Textile et produits divers : vêtements, chaussures, fournitures de bureau, bagages et valises, produits de loisirs, produits pharmaceutiques, produits alimentaires...

Contact : Amal Belkhemmar
Tél. : 05 22 43 96 21
Email : abelkhemmar@cfcim.org

Agroalimentaire



DJAZAGRO
Du 21 au 24 avril 2014
Palais des Expositions de la Safex
Alger - Algérie

DJAZAGRO est le salon international des produits alimentaires, de la restauration et de l'emballage.

DJAZAGRO 2014 en chiffres :

- 600 exposants sont attendus
- 15 000 m² de surface d'exposition
- 28 pays représentés
- Près de 20 000 visiteurs

Profil des visiteurs :

- Industriels agro-alimentaires
- Distributeurs, importateurs d'équipements
- Boulangers, pâtisseries
- Restaurateurs, traiteurs, collectivités
- Importateurs, grossistes de produits
- Commerçants, détaillants

Contact : Khadija Mahmoudi
Tél. : 0522 43 96 24
Email : kmahmoudi@cfcim.org

Mot du Chef du Service économique de l'Ambassade de France



Philippe Baudry

► philippe.baudry@dgtrésor.gouv.fr

Quelle croissance en 2014 ?

Alors que les prévisions de croissance du ministère de l'économie et des finances et celles du Haut-Commissariat au Plan étaient très proches ces dernières années (respectivement 4,5 % et 4,8 % en 2013, pour un résultat final de 4,4 %), ces deux institutions de référence présentent des prévisions très

éloignées pour 2014. Le ministère pronostique pour sa part un taux de croissance de 4,2 %, qui a servi de base à la loi de finances 2014, tandis que le HCP a publié fin janvier une prévision de 2,4 % seulement. Les deux institutions s'accordent sur le fait que l'excellente production agricole de 2013 ne sera pas réitérée en 2014, mais divergent en premier lieu sur l'ampleur du recul de la valeur ajoutée agricole. Le HCP l'évalue en effet à 3,9 %, nettement plus que le ministère de l'économie et des finances (0,3 % seulement), qui estime que les effets de la stratégie engagée avec le Plan Maroc Vert sur plusieurs filières agricoles (arboriculture, élevage et maraichage) contrebalanceront significativement le recul de la production céréalière. Le hiatus concerne également la croissance des secteurs non agricoles, pour lesquels le HCP prévoit une reprise à hauteur de 3,6 %, tandis que le ministère croit à une activité plus forte à 4,8 %, notamment portée par la reprise des activités minières, phosphates en tête. Enfin la prévision du HCP, plus récente, prend en compte l'effort de restriction des dépenses budgétaires, et notamment la suppression annoncée mi-janvier de la subvention à l'essence et au fuel industriel et sa réduction pour le gasoil. ►

Fiche express

La vérité des prix appliquée à l'essence et au fuel industriel

La réforme de la Caisse de compensation s'approfondit. Après l'augmentation des prix à la pompe de juin 2012 ainsi que l'indexation partielle des prix de certains produits pétroliers liquides en septembre 2013, le gouvernement a décidé, le 16 janvier, la suppression des subventions à l'essence et au fuel industriel. La compensation du gasoil serait, quant à elle, progressivement réduite.

Ces récentes décisions gouvernementales sont intervenues dans un contexte budgétaire contraint. Les charges afférentes à la Caisse de compensation sont devenues trop lourdes à supporter pour le budget de l'Etat : de 4 Mds MAD en 2002, elles sont en effet passées à plus de 53 Mds MAD en 2012 (6,5 % du PIB), dont 60 % au titre des produits pétroliers. Les crédits ouverts pour 2013, d'un montant de 40 Mds MAD, selon

la loi de finances, devraient être respectés et ceux pour 2014 sont fixés à 35 Mds MAD. Dans ce contexte, les prix du fuel et de l'essence seront ainsi révisés les 1^{er} et 16 de chaque mois. Concernant le gasoil, les subventions seront abaissées de 2,15 Dh/L à partir de janvier 2014 pour atteindre 0,8 Dh/L en octobre de la même année. A noter que la décompensation de ce dernier produit devrait être accompagnée par des mesures financières de soutien pour certaines catégories de transporteurs, sur une base déclarative.

Les autres produits pétroliers tels que le gaz butane ou le fuel destiné à la production d'électricité ne sont pas touchés par ces mesures et continueront donc à bénéficier des subventions.

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr

L'économie en mouvement

Un chiffre en perspective

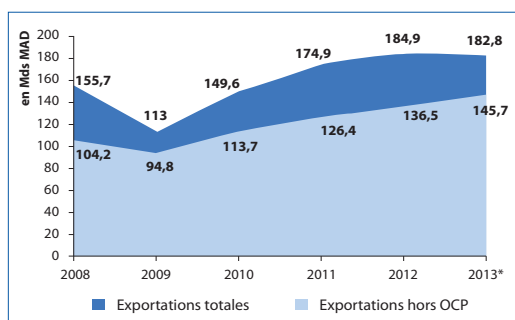
6,7%

En 2013, hors ventes de phosphates et dérivés, les exportations marocaines ont progressé de 6,7 % par rapport à l'année précédente

En 2013, les exportations du Maroc, hors phosphates et dérivés, ont atteint un niveau record de 145,7 Mds MAD, soit une hausse de 6,7 % par rapport à 2012.

Les bonnes dynamiques affichées par la plupart des autres secteurs exportateurs ont permis de compenser en partie le sensible recul de 23,3 % (soit -11,3 Mds MAD) des exportations de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), qui ont subi une baisse de 20 % du cours mondial des phosphates entre 2012 et 2013. Globalement, le recul des exportations du pays s'est ainsi limité à 1,1 %.

Parmi les secteurs les plus performants à l'export, se trouve l'automobile, dont les ventes ont progressé de 23,3 % sur un an, pour atteindre 31 Mds MAD, soit 17 % du total des exportations marocaines en 2013 (contre 14 % en 2012). Dans une moindre mesure, la bonne tenue des ventes des secteurs aéronautique (+14,7%), électronique (+11,9 %) et de l'industrie pharmaceutique (+14,9 %) ont également partiellement pallié la baisse des ventes de l'OCP.



Source : Office des changes

► louis.boisset@dgtrésor.gouv.fr

Secteur à l'affiche

Le Maroc est le pays où le groupe Renault connaît la part de marché la plus importante dans le monde

En 2013, les ventes du groupe se sont élevées à 47 039 véhicules (30 388 pour Dacia, 16 651 pour Renault), s'accaparant 39 % d'un marché de 120 766 véhicules, largement devant Ford (8,5 %), Peugeot (8 %) et Hyundai (7,9 %). Le groupe Renault ne recule que de 1,4 % dans un marché qui s'est contracté de 7,3 % par rapport à 2012. Dacia est classée première marque, avec ses modèles Logan, Sandero et Dokker aux 3 premières places. La Kangoo de Renault reste de son côté leader dans les véhicules utilitaires. Le groupe Renault, présent au Maroc depuis 80 ans, dispose de deux usines et emploie 8 000 collaborateurs. Somaca, l'usine historique de Casablanca, a produit 66 500 véhicules en 2013 (Logan, Sandero, Kangoo II), en hausse de 14 % par rapport à 2012. 66 % de la production a été exportée. L'usine de Tanger, désormais dimensionnée pour 340 000 véhicules par an, a produit pour sa part 100 850 véhicules Dacia (Lodgy, Dokker, Sandero 2), dont 90 % ont été exportés. Renault prévoit d'y produire 200 000 véhicules en 2014. L'industrie automobile marocaine a battu en 2013 son record historique avec 31 Mds MAD à l'exportation (12,4 Mds MAD pour la construction, 15,7 Mds MAD pour le câblage), en hausse de 23 % par rapport à 2012. Les seules exportations de véhicules ont progressé de près de 70 % en 1 an. En 2014, elles devraient encore augmenter dans les mêmes proportions du fait de la montée en puissance progressive de Tanger. Le secteur, avec 38 Mds MAD, pourrait ainsi devenir le premier poste exportateur, dépassant même les phosphates.

► hervestemmelen@dgtresor.gouv.fr

Relations France-Maroc

Coopération France-Maroc en matière de Propriété Industrielle

D La coopération entre l'INPI (Institut National de Propriété Industrielle) et l'OMPIC (Office Marocain de Propriété Industrielle et Commerciale) est l'exemple d'une coopération réussie entre institutions française et marocaine. L'INPI a développé, depuis près de 20 ans, une collaboration technique étroite



Jean-Baptiste Mozziconacci, Directeur des Relations Internationales et de la Stratégie de l'INPI

avec son homologue marocain, afin de mettre en place des actions ciblées. La 20^{ème} commission mixte devrait ainsi se tenir au cours du 1^{er} semestre 2014 à Casablanca.

Ce partenariat, même s'il est historique, fait partie intégrante du nouveau contrat d'objectif et de performance 2013-2016 que l'INPI a signé avec l'Etat, qui prévoit notamment la consolidation du réseau à l'international, l'accompagnement des entreprises françaises dans la lutte anti-contrefaçon et le soutien des acteurs économiques en France et à l'étranger. C'est en ce sens que l'INPI a détaché Caroline ROLSHAUSEN en tant que conseiller régional au sein du service économique à Rabat, pour accompagner les entreprises françaises sur le territoire marocain, en collaboration étroite avec les actions du SER.

La coopération institutionnelle est primordiale dans le domaine de la lutte contre la contrefaçon à l'international ; on peut noter l'implication importante du CNAC (Comité National français Anti Contrefaçon) et de son homologue marocain le CONPIAC à la réussite d'un CNAC Euromed, réunissant les acteurs du bassin méditerranéen.

Dernier événement en date : la participation de Jean-Baptiste Mozziconacci, Directeur des Relations Internationales et de la Stratégie de l'INPI, aux Morocco Awards, manifestation organisée par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique en collaboration avec l'OMPIC le 20 décembre dernier. Ce concours a pour objectif de sensibiliser le public sur l'importance de la propriété industrielle, d'encourager l'innovation et la créativité et de récompenser les efforts déployés par les entreprises marocaines (au palmarès de cette année : Dolidol, Inwi, Bigdil...).

► caroline.rolshausen@dgtresor.gouv.fr

Affaires à suivre



Première femme Wali : Zineb El Adaoui vient d'être nommée Wali de la région Gharb-Chrarda-Beni Hsenn. Elle était jusqu'alors Présidente de la Cour régionale des comptes de Rabat ►► **Abderrahim El Hafidi** vient d'être nommé au poste de Secrétaire général du Ministère de l'énergie et des mines. M. El Hafidi a déroulé l'essentiel de sa carrière au sein du Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, et était depuis 2006 Directeur de l'électricité et des énergies renouvelables ►► **La SNI, en cédant fin janvier,** 26,5 % de Cosumar à des investisseurs institutionnels majoritairement marocains, ne détient plus que 9,11 % du groupe alimentaire, qu'elle a l'intention de vendre ultérieurement sur le marché boursier de Casablanca. En 2013, la SNI avait cédé 27,5 % du capital au groupe agroalimentaire Wilmar ►► **Vigeo a décerné le titre de « Top Performers en responsabilité sociale »** à 8 sociétés cotées à la Bourse de Casablanca en 2013, dont 4 filiales d'entreprises françaises : Lafarge, Lesieur, Lydec et Maroc Telecom ►► **La 9^{ème} édition du Salon international de l'agriculture au Maroc (SIAM)** se tiendra à Meknès du 24 avril au 3 mai 2014 ►► **Le 3^{ème} round des négociations** pour la signature d'un accord de libre-échange complet (ALECA) entre l'Union européenne et le Maroc s'est tenu du 20 au 24 janvier. A suivre ►► **La Présidence du Comité Maghrébin de l'Electricité (COMIELEC),** qui regroupe les sociétés nationales d'électricité des pays du Maghreb, a été confiée pour les années 2014 et 2015 à Ali Fassi Fihri, Directeur général de l'ONEE.

Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans **Conjoncture** les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc.

Une rubrique réalisée par la société de Bourse **M.S.IN.**



I - Marché Boursier :

2013 n'aura finalement pas été l'année de reprise de la bourse de Casablanca. Soufflant le chaud et le froid, les indices boursiers ont évolué au gré des événements majeurs ayant marqué l'année. Les mauvais prenant le dessus, l'indice général du marché (MASI) se recroqueville pour clôturer la cinquième année sur les six dernières dans le rouge. Il cède près de 2,62% à 9.114 pts. Se cambrant lui aussi, l'indice compact des valeurs cotées au continu (MADEX) termine l'année avec une baisse de 2,57% à 7.418 pts.

En toile de fond, un ensemble hétérogène de facteurs défavorables. Il y a notamment lieu de mentionner, le déclassement dans les très suivis indices de Morgan Stanley, de la bourse de Casablanca vers la catégorie des Frontiers Markets. Les pressions exercées par la surcapacité industrielle en Europe sur certains secteurs d'activité clés au Maroc. La baisse du PIB non agricole. La bourse de Casablanca aussi, longtemps retenu son souffle, à cause des incertitudes provoquées par la démission des ministres de l'Istiqlal du gouvernement, ou encore à l'occasion de l'escalade des tensions géopolitiques qu'avait connues la région du moyen orient.

Tout n'est pas noir pour autant, heureusement d'ailleurs. Sur un horizon d'analyse plus large, le mouvement baissier qui surplombe le marché depuis le déclenchement de la crise en 2008 perd petit à petit de sa vigueur. Preuve en est, la baisse de l'indice général du marché qui se cantonne cette année à 2,62 %, contre 12,86 % à fin 2011, et 15,13 % à fin 2012. Plus rassurant encore, après s'être enfoncé pour culminer une baisse de plus de 10 % à fin Août, le principal indice du marché a connu un véritable renversement de vapeur. Les investisseurs, notamment les institutionnels ont montré un appétit pour les grandes capitalisations lors de la sortie des étrangers du MSCI Emerging Markets, laissant espérer le début d'un nouveau cycle haussier sur la place. Cela dit, il faudra confirmer cette dynamique dans la durée pour inciter les autres tranches d'investisseurs à faire eux aussi leur retour sur le marché.

Du côté des bourses mondiales, elles ont connu de bonnes performances en 2013, battant parfois même des records historiques. C'est le cas de le dire de l'autre côté de l'atlantique, où le Dow Jones a pris 25,95 %, et le Nasdaq 37,58 %. La tendance favorable qu'ont emprunté les actions américaines est portée par le retour de la croissance économique, laquelle est appuyée par les interventions solides de la FED « Quantitative Easing ». En Europe, les performances, pourtant honorables, du CAC40 et du Dow Jones Euro Stoxx 50 font pâle figure comparée à celle enregistrée aux USA ; l'indice de la bourse de Paris a gagné 15,7 % en 2013, et celui des 50 premières capitalisations boursières européennes 16,5%. Il faut dire que le regain de confiance en Europe est général. Le bon vent de reprise s'y étend pour toucher même les pays au cœur de la crise politique et économique. L'année 2013 a vu, en effet, le MIB italien progresser de 16 %, l'IBEX espagnole s'envoler de 21 %, et l'ASE grec de 28 %.

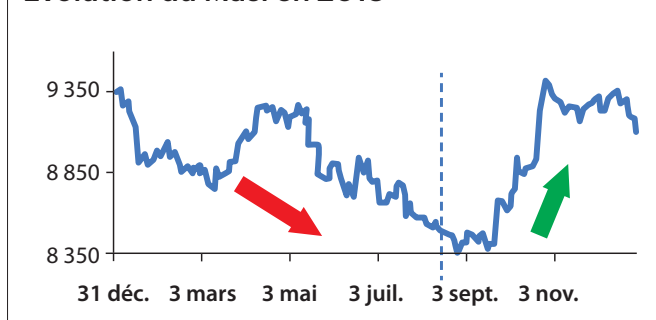
Au Maroc, en revanche, et contrairement à la tendance qui prévaut partout ailleurs (864 introductions en bourse en 2013 contre 837 en 2012), les entreprises ne semblent pas se bousculer pour rejoindre la cote. Seule Jorf Lasfar Energy Company (Jlec) a fait son entrée en bourse en 2013. Avec cette unique opération, la bourse de Casablanca compte à peine douze introductions depuis 2008. Dans le même temps, six sociétés ont fait le chemin inverse et trois autres s'apprentent à quitter la place. L'engouement sur la place s'est estompé radicalement depuis le début du cycle baissier en 2008.

Outre la contre-performance des indices qui atteint près de 2,5% à fin décembre 2013, et les introductions qui chutent ostensiblement année après autre, les volumes de transactions sont eux aussi en net recul. Les échanges sur le marché central ont généré des transactions de 26,4 Mrds de DH, en contraction de 13 % par rapport à l'année dernière. En moyenne quotidienne, ces flux se sont établis à 108 MDH contre 118 MDH une année auparavant.

II - Marché monétaire :

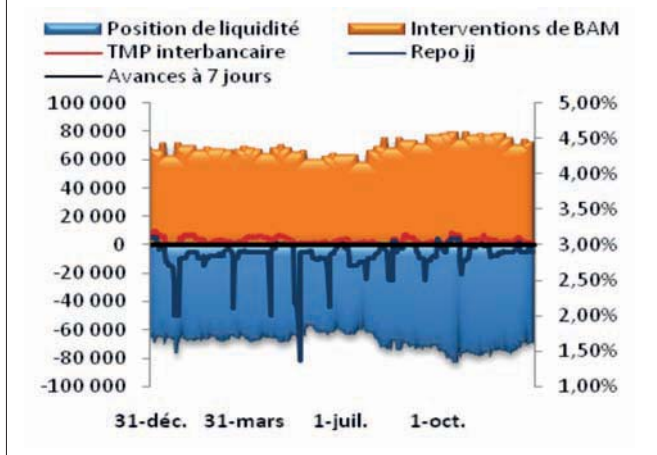
Le système bancaire éprouvait davantage de difficultés en 2013 qu'en 2012. Son déficit moyen quotidien s'est creusé passant de 61,4 Mrds de DH en 2012 à plus de 69 Mrds de DH l'année suivante. Le facteur autonome de liquidité qui a le plus exercé un impact restrictif sur les trésoreries bancaires est non plus les réserves internationales de devises comme c'était coutume les années précédentes, mais c'est la circulation fiduciaire. Son augmentation fût impressionnante pendant le deuxième semestre de l'année et est tributaire à l'accumulation de la période estivale, Ramadan et Aïd El Adha. A fin novembre, elle se situe à 182,5 Mrds de DH, soit 10 Mrds de DH de plus qu'à fin 2013. Sur le volet des avoirs de devises, on notera, sur la même période, une légère variation positive de 0,7%

Evolution du Masi en 2013



des réserves internationales nettes à 145,8 Mrds de DH consécutive à l'apaisement du déficit de la balance des paiements. De janvier à novembre 2013, les résultats des échanges extérieurs font ressortir un allègement du déficit de la balance commerciale des biens et services de 2,5 % imputable à une baisse des importations (-2,2 %) plus importante que celle des exportations (-2 %). S'agissant des flux financiers, les recettes touristiques et les recettes MRE restent relativement stables. Par contre, le flux des investissements directs étrangers demeure en progression de 18 %.

Conditions du marché monétaire en 2013



Cœuvrant à maintenir le TMP interbancaire proche du taux directeur malgré le besoin structurel du système bancaire, Bank Al-Maghrib a injecté massivement les liquidités à travers ses avances à 7 jours avec un volume moyen de 50,5 Mrds de DH pendant 2013 contre 46,8 Mrds de DH durant 2012. La Banque centrale a reconduit ses opérations de pension à long terme et a également fourni de la liquidité par le biais des opérations de prêts à 3 mois garantis par des effets privés représentatifs de crédits destinés aux PME et TPE. Dans ces conditions, le TMP du marché interbancaire s'est inscrit en baisse passant de 3,19 % pendant 2012 à 3,06 % en moyenne durant 2013.

III- Marché obligataire :

En 2013, l'Etat marocain a fait face à une troisième année budgétaire difficile. A fin novembre, les dépenses ordinaires dépassaient les recettes ordinaires de 18,1 Mrds de DH et donc le Trésor a dû, pour la troisième année successive, s'endetter pour fonctionner. Les recettes ordinaires se sont établies à 175,3 Mrds de DH (-2,6 Mrds de DH ou -1,4 % par rapport à novembre 2012) contre une quasi-stabilité des dépenses ordinaires à 193,4 Mrds de DH, soit le même niveau que l'année passée. La méforme des recettes de l'Etat s'explique en grande partie par la diminution des versements au titre de l'IS effectués par certains gros contribuables notamment l'OCP, Maroc Télécom, certaines sociétés du secteur financier, certaines cimenteries, ... Les charges d'investissement, elles, sont venues enfoncer le clou, malgré le gèle de 15 Mrds de DH. Elles ont totalisé à fin novembre 42,5 Mrds de DH contre 39,1 Mrds de DH une année auparavant. Après correction par le solde des comptes spéciaux du Trésor et les arriérés de paiement, le déficit public se situait au même niveau de novembre 2012 à savoir 54,5 Mrds de DH. Le financement de ce déficit a été assuré principalement par des ressources intérieures, puisque les financements extérieurs promis par la loi des finances de 2013 n'ont pas été respectés. En effet, en 2013,

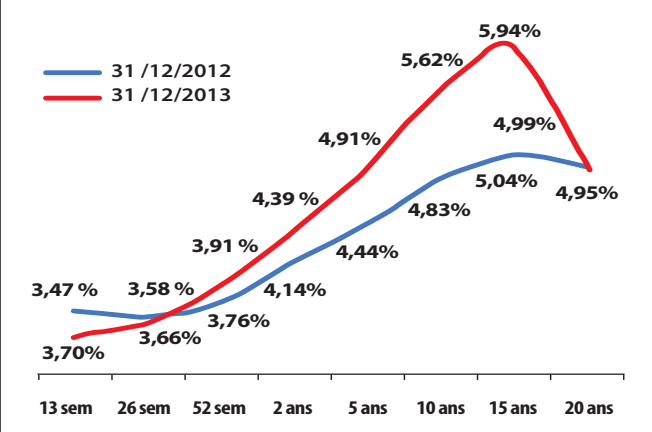
la levée nette du Trésor sur le marché des adjudications a atteint 59 Mrds de DH comparativement à 42,6 en 2012.

Adjudications des BDT en 2013 (en Mrds de DH)

	Soumissions	Levées brutes	Tombées -capital-	Levées nettes
Janvier	26,2	18,6	10,9	7,7
Février	24,7	14,0	10,8	3,2
Mars	21,8	13,3	5,3	8,0
Avril	29,7	13,3	7,4	5,9
Mai	33,2	16,4	13,8	2,6
Juin	48,5	9,9	6,4	3,4
Juillet	45,2	12,3	8,6	3,7
Août	30,3	14,9	10,3	4,6
Sept	45,7	18,1	10,1	8,0
Oct.	29,8	16,0	11,5	4,5
Nov.	31,6	16,3	11,9	4,4
Déc.	46,2	12,0	9,1	2,9
Total	412,9	175,2	116,1	59,0

Toutefois, durant 2013, le marché obligataire marocain a évolué en deux phases. Dans un premier temps, les investisseurs se sont montrés de plus en plus exigeants et courts. Ils justifiaient leur position par les premiers chiffres décevants des finances publiques, le retard des financements extérieurs et la lenteur des premières mesures de réforme de la caisse de compensation. Ils exerçaient, de ce fait, une pression sans précédent sur les taux obligeant l'argentier du royaume à payer un coût cher, notamment pendant le mois de mai. Ensuite, lors de la deuxième phase, alors qu'une sortie sur le marché international pour 750 millions de dollar venait d'être réalisée, que le système d'indexation partielle des prix des produits pétroliers liquides a été décidé par le gouvernement et que les niveaux de taux sont devenus intéressants, le Trésor a délaissé le segment court terme au profit de ceux moyen et long terme. Ainsi, au moment où les taux courts se sont mis à corriger à la baisse, les niveaux moyen et long terme ont gardé un trend haussier. Par conséquent, en fin d'année, la hausse des taux prenait plus d'ampleur sur les segments moyen et long terme au niveau du marché primaire ; les ténors 5, 10 et 15 ans se sont bonifiés respectivement de 48, 79 et 81 points de base à 5,08 %, 5,67 % et 5,82 %.*

Evolution de la courbe secondaire



► Mouhamed MARIANE et Bouchaib HORMA



Khalid Cheddadi, Président Directeur Général de la Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite (CIMR)

« Le statut de la CIMR est en train d'évoluer. »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Khalid Cheddadi, Président Directeur Général de la Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite (CIMR)

Conjoncture : Pouvez-vous en quelques mots nous présenter la CIMR et la portée de son action ?

Khalid Cheddadi : La Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite (CIMR) est une société d'employeurs qui a été créée en 1949 pour mettre en place un régime de salariés des entreprises adhérentes. Il faut savoir qu'à l'époque de sa création, il n'y avait pas de régime de retraite pour les salariés du secteur privé. Le premier régime qui avait été créé sous le protectorat était dédié aux les fonctionnaires.

Depuis, la CIMR a progressé. Il y a eu le régime de base qui a été créé en 1959. La CIMR constituait déjà un régime complémentaire pour le secteur privé. Aujourd'hui, le régime a progressé. On compte pas moins de 6 000 entreprises adhérentes et plus de 305 000 actifs cotisants, et 150 000 retraités qui reçoivent une pension CIMR. Les contributions récoltées pour l'année 2013 s'élèvent à 5 milliards et demi de dirhams et nous payons un peu plus de 3 milliards et demi de dirhams de pension par an.

Le statut de la CIMR est en train d'évoluer. Une nouvelle loi qui régleme le secteur des assurances et qui couvrira le secteur de la retraite, avec la création de l'Agence pour le Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale, est en

train de voir le jour. Cette agence aura pour rôle de contrôler les caisses de retraites. Dans cette nouvelle loi, il y a un nouveau statut qui a été créé qui concerne la CIMR, c'est celui de Société Mutuelle des Retraites. En 2014, nous passerons sûrement sous ce nouveau statut.

En ce début d'année 2014, quel état de lieu peut-on faire du financement des retraites aujourd'hui au Maroc ?

Comme vous le savez, il existe quatre caisses de retraites au Maroc : deux dans le secteur public et deux dans le secteur privé. Dans le secteur privé il y a la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la CIMR et dans le secteur public il y a la Caisse Marocaine des Retraites (CMR) et le Régime Collectif d'Allocation des Retraites (RCAR). Ces quatre caisses ont des fortunes diverses. Cela va du pire avec la CMR au meilleur avec la CIMR. La CMR est dans une situation très délicate car ses recettes seront inférieures à ses dépenses en 2014. Ce qui veut dire qu'elle devra puiser dans ses réserves. Si rien ne change, en 2019, elle aura épuisé ses réserves et ne sera plus en mesure de respecter ses engagements vis-à-vis de ses retraités. Mais je pense qu'on en arrivera pas là et que le gouvernement engagera une réforme pour la CMR dès 2014. On parle de réforme qui touchera certainement l'âge du départ à la retraite, le taux

de cotisation, les règles de calculs de prestations et les règles de calculs de droit. Ce bouquet de mesures pourra remédier un peu à la situation de la CMR.

Pensez-vous que c'est une urgence, que cela doit se faire dans l'immédiat ?

Oui, totalement. Il faut trouver des solutions immédiatement. Alors, derrière la CIMR il y a le régime RCAR qui s'applique aux salariés des entreprises publiques, des collectivités et au personnel non titulaire de l'Etat. C'est un régime qui est à peu près équilibré qui nécessite aussi quelques réaménagements. Ensuite, nous avons la CNSS qui est dans une situation un peu particulière. Si l'on résonne en termes de trésorerie, la CNSS a encore la possibilité de servir ses prestations jusqu'en 2035 ou 36. Mais cette situation cache une autre plus difficile. Puisque les comptes de la CNSS sont un peu déséquilibrés dans la mesure où les droits qu'elles octroient ne sont pas tarifés correctement. En effet, aujourd'hui le taux de contribution au régime de la CNSS qui est de 11,89 est largement en dessous de ce qu'il devrait être compte tenu des droits qui sont octroyés aux salariés. A terme, il y aura un gros déséquilibre. Ce qui sauve aujourd'hui la CNSS c'est le fait qu'elle est soit dans un train ascendant avec une augmentation forte tous les ans du nombre d'actifs cotisant, donc de la masse des contributions. Ce qui la met dans une situation de trésorerie confortable et lui permet de faire face facilement aux prestations qu'elle doit payer. Mais quand elle n'aura plus une forte augmentation des actifs cotisants, elle sera confrontée à un gros problème.

Justement, la Cour des Comptes dans son dernier rapport sur les systèmes de retraites a recommandé une réforme paramétrique avec l'objectif d'augmenter l'horizon de la viabilité en réduisant la dette des régimes les plus fragiles et dans un autre temps, une réforme systémique qui elle couvrira l'ensemble des régimes. Que vous inspire cette recommandation et comment la CIMR les appréhende-t-elle ?

Ce sont des recommandations assez sages. Comme je le dis plus haut, les différents régimes sont à des stades différents. La CMR est dans une situation très difficile, le RCAR est dans une situation beaucoup plus favorable, la CNSS est un peu entre les deux et la CIMR qui ne connaît pour l'instant aucun problème. Il faudra d'abord faire des réformes paramétriques dans ces différents régimes pour améliorer leur horizon de viabilité et à ce moment là revoir les choses plus en profondeur pour créer plus d'homogénéité et plus de cohérence dans le système. C'est pour cela qu'on parle de réforme systémique. La réflexion a déjà été menée par la Commission technique et

la Commission nationale qui ont été créés en 2004. L'idée c'est de créer deux régimes, un régime de base et un régime complémentaire. Chacun de ces deux régimes regrouperait aussi bien le public que le privé. Mais en attendant, on passerait par une phase intermédiaire dans laquelle on aurait un pôle public et un pôle privé, sachant que dans le pôle public nous avons un seul employeur qui est l'Etat tandis que dans le pôle privé il y a tout le secteur privé. Nous ne voulons pas polluer un pôle par l'autre. Nous ne voulons pas qu'il y ait de transfert de déficit du pôle public au pôle privé parce que les entreprises ne sont pas en mesure aujourd'hui de supporter les charges venant du pôle public. A la limite, elles seraient d'accord pour prendre en charge les difficultés liées à leurs propres régimes de retraites mais pas les difficultés des régimes de retraites publics.



« Il est plutôt question d'adapter le régime pour qu'il puisse rester solide même quand l'espérance de vie augmente. »

La CIMR suggère des possibilités de retraite anticipée à 50 et 55 ans. Pouvez-vous nous éclairer sur ces propositions et leur mise en œuvre ?

L'âge de départ à la retraite est normalement à 60 ans à la CIMR. Ceci étant, pour plus de facilité et de souplesse il est possible d'anticiper le départ à la retraite à partir de l'âge de 50 ans moyennant des abattements le montant des pensions acquises. Comme il y a une possibilité d'anticipation, il y a également une possibilité de prorogation au-delà de l'âge de 60 ans. Les personnes peuvent rester en activité et continuer à contribuer, et partir à l'âge qui leur convient. Il n'y a pas de limitation au niveau de la prorogation.

Le système de retraite marocain est menacé par le vieillissement de la population. Quelles solutions préconisent la CIMR pour anticiper cette problématique et y remédier ?

Le problème est pris en compte à 100 % par la CIMR mais d'une autre manière. Le problème n'est pas tant que les gens vivent plus longtemps. Il est plutôt question d'adapter le régime pour qu'il puisse rester solide même quand l'espérance de vie augmente. Ce que nous faisons dans nos projections actuarielles, c'est que nous tenons compte des tables de mortalité qui sont prospectives. C'est-à-dire qui tiennent compte d'une évolution de l'espérance. Et dans nos tables de mortalité l'espérance de vie augmente d'un trimestre par an.

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

UNE VERITABLE OEUVRE D'ART.

DACHSER Contract Logistics



Conseil, transport, entreposage, opérations de douane et bien d'autres choses encore par un seul prestataire : DACHSER Contract Logistics est la solution complète et intégrée qui donne à votre entreprise, dans tous ses processus, un avantage en termes de rapidité, de productivité et de pérennité.

Tél. : 05 22 67 58 50

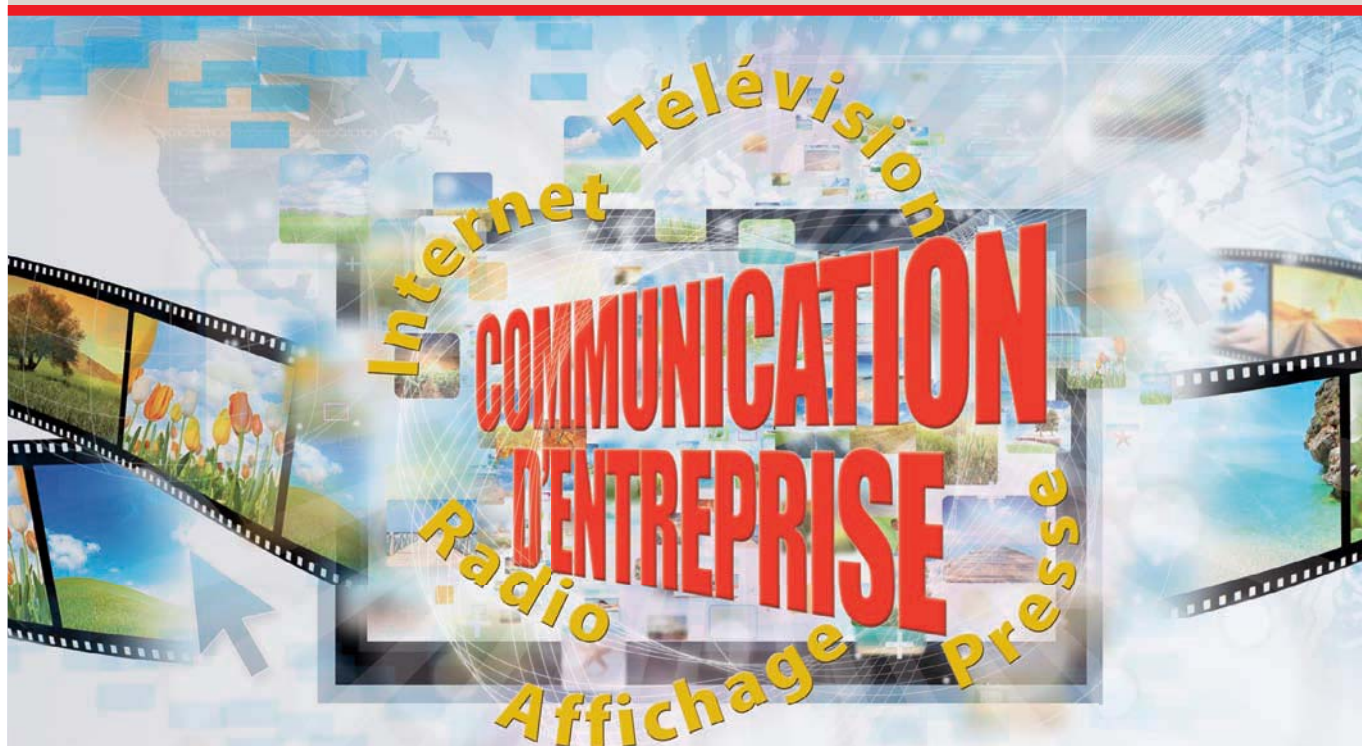
Email : com.maroc@dachser.ma

Internet : www.dachser.ma

Valence, L'Hemisféric

ZOOM

- p. 24** Comment améliorer l'image de l'entreprise ?
- p. 26** Interview de Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion, Professeur et Administrateur Directeur Général de HEM.
- p. 28** Interview d'Anas Filali, Directeur Général de la Société Lorem.
- p. 30** Interview de Khalid Baddou, Président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC)
- p. 31** Interview de Serge Barreau, Managing Director & Creative Director à Saga Communication
- p. 32** Quels outils, pour quel usage ?
- p. 34** Siham El Machtani, Directeur Général de Stand For, Cabinet de conseil en développement des Hommes et des Marques
- p. 35** Les TIC démocratisent la communication



Les grandes entreprises n'ont pas l'apanage de la communication. Les PME aussi y consacrent de plus en plus de ressources.

Image et communication d'entreprise

La communication d'entreprise ne cesse d'évoluer au Maroc. La compétitivité et le développement accru de la concurrence sont des catalyseurs qui ont permis aux entreprises de mettre les bouchées doubles. Malgré des coûts importants et un manque de visibilité quant à son efficacité, la communication d'entreprise est incontournable.

Dossier coordonné par Ferdinand Demba

Comment améliorer l'image de l'entreprise ?

La communication d'entreprise est en pleine mutation au Maroc. L'intensification de la concurrence au niveau des différents secteurs poussent les entreprises à communiquer davantage pour améliorer leur image, notoriété et performances financières. Si les coûts de la communication peuvent être importants, les impacts demeurent souvent difficiles à appréhender.

La communication d'entreprise s'adapte aux mutations de l'économie marocaine et aux évolutions d'un environnement mondial perpétuellement changeant. Face à ces évolutions, celle-ci, définie comme étant l'ensemble des actions qui visent à promouvoir l'image d'une organisation vis-à-vis de ses clients et partenaires et celui de ses produits et services, s'adapte aux différentes fonctions de l'entreprise pour assurer diverses formes de communication, ayant chacune ses règles : communication externe, communication institutionnelle et communication interne.

« La communication d'entreprise demeure très encadrée par la réglementation au Maroc. »

Si la communication externe accorde une place prépondérante à la marque et donc au produit et service de l'entreprise, la communication d'entreprise quant à elle vise surtout la promotion de l'organisation : construire une image valorisante, définir son périmètre d'activité, décliner ses ambitions, afficher sa volonté à se conformer à la législation et aux exigences d'un développement durable, rassurer et motiver les collaborateurs de l'entreprise, communiquer sur les performances de l'entreprise, etc. Elle se doit de positionner l'organisation face à ces nombreux publics (actionnaires, salariés, consommateurs, distributeurs, médias, etc.) tout en donnant du sens à ses activités à travers une image positive basée sur l'expérience, la compétence, l'innovation, etc.

Une communication en pleine mutation

Au Maroc, la communication d'entreprise est aujourd'hui en pleine mutation. Toutefois, pour une grande partie des entreprises marocaines, le développement de la communication dépend encore du profil de l'entrepreneur et de sa formation. Dans tous les cas, pour réussir sa communication, l'entreprise doit mettre en place une stratégie, s'inspirer des bonnes pratiques et s'organiser par thématique : communication environnementale, financière, produit, etc. Dans ce

cadre, le développement durable est aujourd'hui devenu un enjeu social majeur incontournable pour les entreprises marocaines. Ce concept est sans conteste un des sujets les plus exploités par les entreprises qui intègrent toutes les dimensions écologiques et environnementales dans leur communication institutionnelle. De même, les entreprises se rivalisent en matière de responsabilité sociale pour améliorer leur image et leur notoriété. Le cabinet Vigeo vient de décerner le titre de « Top Performers en RSE » à BMCE Bank, Cosumar, Lafarge, Lesieur, Lydec, Managem, Maroc Telecom et SMI. Ce palmarès réunit les entreprises cotées à la Bourse de Casablanca qui ont recueillis les notes les plus élevées sur 22 critères du référentiel de Vigeo. La RSE devient un argument de communication externe à même d'améliorer l'image et la notoriété d'une organisation.

Conséquence de cette évolution de la communication d'entreprise, l'approche marketing traditionnelle à la base des stratégies de communication se retrouve limitée pour répondre aux enjeux actuels de la communication de l'entreprise. Partant, une approche globale et cohérente, tant en interne (journal interne, intranet, etc.) qu'en externe (publicité, web, parrainage, publicité, etc.), est seule à même de donner du sens aux actions et discours de l'entreprise. La meilleure action est celle à même de croiser l'interne et l'externe en lançant des actions à même de mobiliser toutes les parties prenantes, comme c'est le cas avec la publicité par l'événement (parrainage, sponsoring et mécénat). A côté, de nouveaux outils se développent actuellement de nouveaux outils de communication : sites web, blogs, SMS, tweets, facebook, etc. Le problème est que ces outils sont difficilement maîtrisables. Quelque soit l'outil de communication et la cible, la finalité est de donner un sens aux messages sans rien imposer.

Aujourd'hui, plusieurs grandes entreprises marocaines adoptent cette démarche globale

et cohérente. C'est le cas notamment des opérateurs télécoms, des banques ou encore des grandes entreprises agroalimentaires. Toutefois, pour mieux s'adapter à cette nouvelle donne, les entreprises marocaines doivent se doter de profils à même d'accompagner les enjeux contemporains de la communication d'entreprise.

Le coût de la communication d'entreprise

Reste que la communication d'entreprise a un coût. Les budgets de communication se chiffrent en plusieurs dizaines et même centaines de millions de dirhams pour les opérateurs télécoms (Maroc Telecom, Méditel et Inwi), les banques (Attijariwafa bank, BMCE Bank et BCP) et les promoteurs immobiliers (Addoha, Palmeraie Développement, etc.) qui consacrent les plus gros budgets du marché de la communication (publicité, sponsoring, etc.). Les grandes entreprises n'ont pas l'apanage de la communication. Les PME aussi y consacrent de plus en plus de ressources. Toutefois, les budgets de communication ne sont presque jamais divulgués par les entreprises, aussi bien grandes que petites.

Globalement, si ces communications visent à améliorer l'image, la notoriété et les performances de ces entreprises, il devient indispensable de mesurer leur impact. Ce qui n'est pas chose facile. Si l'impact de la communication externe sur le CA est plus ou moins mesurable, celui relatif à la notoriété n'est pas toujours facile à cerner.

Pour ce qui est de l'impact de la communication

« Les grandes entreprises n'ont pas l'apanage de la communication. Les PME aussi y consacrent de plus en plus de ressources. »

interne de l'entreprise, plusieurs chefs d'entreprises soutiennent que celle-ci est l'un des éléments essentiels au succès d'une organisation. S'il est difficile d'établir concrètement l'impact de la communication sur la productivité et la performance, les coûts associés à une absence ou à une mauvaise communication interne sont importants et connus : mécontentement, perte de confiance, manque de cohésion, absentéisme, pertes de temps, non respect des délais de livraison, etc. En clair, une bonne communication interne permet l'implication et l'optimisation des performances des collaborateurs.

Enfin, si la communication d'entreprise est un des outils à la disposition d'une entreprise pour améliorer son image, sa notoriété, ses performances, il n'en demeure pas moins que celle-ci reste très encadrée par la réglementation. Tout un arsenal juridique et réglementaire est mis en place par l'Etat. Et c'est le texte de loi n°77-05 de 2005 relatif à la communication audiovisuelle qui régit la communication audiovisuelle privée. En plus, divers organismes sont mis en place pour l'encadrer dont la Haute autorité de la communication audiovisuelle (HACA), qui se compose du Conseil supérieur de la communication audiovisuelle et de la Direction générale de la communication audiovisuelle, le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) en ce qui concerne communication financière, etc. *

► Rachid Alaoui, journaliste

Sociétés cotées, communication axée sur les résultats financiers

La communication financière est l'une des composantes de la communication d'entreprise qui vise à rassurer sur la santé financière d'une entreprise. C'est une obligation qui s'impose à toutes les sociétés cotées à la Bourse de Casablanca. Elle est très encadrée par le Conseil déontologique des valeurs mobilières (CDVM) dont la mission est d'encadrer les opérateurs du marché, protéger l'intérêt des épargnants, veiller sur l'information transparente, accompagner le développement du marché, etc.

Outre les présentations des résultats financiers, la communication financière

visse à souligner le degré de transparence d'une société, l'amélioration de la valorisation du titre, la recherche de nouveaux investisseurs et la fidélisation des actionnaires faisant partie du tour de table de la société.

Si la communication financière des entreprises cotées est rythmée par les présentations des résultats aux médias et analystes financiers, quelques manquements sont annuellement relevés par le gendarme du marché. Or, le déficit de communication contribue à l'érosion de la confiance des investisseurs au niveau du marché boursiers. Afin d'améliorer la disponibilité de l'information aux

investisseurs, le CDVM préconise une publication trimestrielle des agrégats financiers. Seule Maroc Telecom publie continuellement des agrégats trimestriels.

Partant, les entreprises marocaines cotées sont appelées à relever deux défis en matière de communication financière : aligner les politiques de communication financière sur les exigences internationales et passer d'une culture du secret à une communication claire, précise et transparente. Et c'est au fur et à mesure que l'information financière se professionnalise que la place casablancaise gagnera davantage en crédibilité.

« La communication institutionnelle s'effectue autant en interne qu'en externe »



Interview de Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion, Professeur et Administrateur Directeur Général de HEM.

Conjoncture : Y a-t-il une différence entre la communication institutionnelle et la communication corporate ?

Yasmine Benamour : La question se pose effectivement assez souvent et il existe plusieurs « théories » sur le sujet :

- D'aucuns disent qu'il n'y a pas de réelle différence entre la communication institutionnelle et la communication corporate, cette dernière n'étant que la traduction anglaise de la première.
- D'autres soutiennent que la communication corporate est une notion plus large qui englobe les communications aussi bien institutionnelle, financière que sociale de l'entreprise.
- Enfin, certains estiment que la communication institutionnelle ne relève pas de l'entreprise mais des organismes institutionnels menant des campagnes spécifiques (ex : campagne anti-tabac).

Je suis, à titre personnel, davantage partisane de la seconde théorie qui suggère ainsi un champ d'action propre à la communication institutionnelle, un territoire intégrant toutes les parties prenantes de l'entreprise et ses différents publics.

Dans ce type de communication, l'entreprise concernée parle d'elle-même. Elle a pour objectif de gagner en légitimité et communique autour de la « personne morale » derrière la marque, les produits ou services commercialisés. L'entreprise adopte ainsi une posture de véritable institution ayant une ligne de conduite, des valeurs, une mission.

C'est donc par le biais, entre autres, de cette communication institutionnelle que l'entreprise va, de façon continue et répétée dans le temps, se construire une image, actif immatériel très précieux qui se doit d'être juste mais positif, durable et original. L'entreprise va, par là même, bâtir la perception qu'elle souhaite que ses clients et autres parties prenantes aient d'elle. Cette image va alors lui conférer ce que les marketeurs appellent communément un positionnement. Il s'agit là du processus d'établissement et de conservation d'une place bien distinctive sur le marché pour une entreprise. Ce positionnement joue un rôle essentiel dans l'établissement de la stratégie marketing d'une organisation. En synthèse, avec une communication institutionnelle continue et de qualité, l'entre-

prise 'est' et ne 'fait' plus seulement.

Il est à noter que la communication institutionnelle s'effectue autant en interne qu'en externe et s'appuie sur les mêmes outils médias et hors média que la communication produit.

Qu'est-ce qui différencie la communication institutionnelle d'une PME de celle d'une grande entreprise au Maroc ?

La différence réside tout d'abord dans l'état d'esprit diffus au sein de l'entreprise. Je m'explique : la communication, et le marketing plus globalement, sont tout d'abord un état d'esprit. En effet, un certain nombre de chercheurs s'accordent à penser que le marketing ne se restreint pas aux Départements Marketing et/ou Communication d'une entreprise seulement. Il implique d'autres entités et fait du marketing un réel mode de pensée dans toute l'organisation. Certains chercheurs différencient ainsi les « marketeurs à plein temps » des « marketeurs à mi-temps ». Les premiers sont les individus officiellement chargés des Départements Marketing et/ou Communication dans l'entreprise. Les seconds, en revanche, représentent les collaborateurs impliqués dans les affaires de marketing sans pour autant être affectés à ce type de tâches. Ils sont naturellement spécialistes dans leur domaine et sont supposés le rester. Ils doivent cependant apprendre à accomplir leurs tâches avec un « esprit marketing », en privilégiant ainsi constamment l'idée d'impact sur le consommateur. C'est cet état d'esprit qui a quelque peu manqué au Maroc durant les dernières décennies mais qui semble aujourd'hui pleinement accompagner un certain nombre de grandes entreprises du Maroc. Le tissu de la PME l'acquiert, lui, petit à petit.

L'autre différence réside évidemment dans les budgets disponibles et donc mis en oeuvre. La grande entreprise dispose évidemment de bien plus de moyens pour non seulement recruter des ressources humaines qualifiées dédiées et/ou sous-traiter mais également pour se permettre des campagnes et des actions plus fréquentes, avec davantage d'envergure, par le biais de différents médias.

Si maintenant votre question a plutôt trait à une éventuelle différence dans la définition de la communication institutionnelle entre grande entreprise et PME, celle-ci reste tout à fait identique ; l'objectif de se construire une image et un positionnement clairs étant un objectif commun à toute entreprise quelle que soit sa taille.

Comment percevez-vous la communication institutionnelle marocaine ?

Comme je viens de le souligner, la communication institutionnelle est, aujourd'hui au Maroc, davantage l'apanage des grandes entreprises et est très présente dans des secteurs tel que la finance, les télécommunications, l'agroalimentaire, l'énergie, ... Les campagnes mises en oeuvre dans ce sens ressemblent globalement fortement à celles que l'on peut trouver dans d'autres pays dit développés, en Europe par exemple. Les registres communicationnels utilisés font ainsi appel à certaines valeurs universelles (la confiance-la crédibilité, le respect, la bonne gouvernance, l'équité, ...), aux émotions procurées par certains symboles phares (la liberté d'expression, le bonheur, la famille, ...) ou encore à l'engagement national (produire marocain, aider le Maroc à devenir leader africain, ...).

Les différences que l'on peut toutefois relever résident dans le style de communication. Ces différences sont davantage d'ordre culturel dans le sens où ces grandes entreprises adaptent leur discours au consommateur ciblé qui, certes, peut, pour une minorité, paraître tout à fait similaire au consommateur européen mais qui, pour une très grande majorité, est sensiblement différent à plusieurs égards (multilinguisme, alphabétisme pour une partie de la population, pouvoir d'achat plus faible, spécificités culturelles, etc.).

Certaines PME marocaines mettent en place une communication institutionnelle mais de façon bien plus limitée. Cette communication ressemble, à ce jour, davantage à des actions ponctuelles de communication institutionnelle qu'à une véritable politique de communication institutionnelle pensée dans sa globalité et sur le long terme. Cela est dû, entre autres, aux raisons citées précédemment (état d'esprit, budgets, ressources, ...).

Y a-t-il des outils et des moyens de communication plus appropriés pour les entreprises marocaines ? Quels sont les enjeux de la communication institutionnelle, à l'ère des nouvelles technologies, au Maroc ?



« Certaines PME marocaines mettent en place une communication institutionnelle mais de façon bien plus limitée. »

L'ensemble des moyens de communication usuels semblent appropriés. Les grandes entreprises marocaines les utilisent d'ailleurs généralement, tout dépendamment des situations et des objectifs : affichage, télévision, radio, supports papiers, vidéos, actions de mécénat, événementiel, relations presses, etc.

Il est à noter que l'utilisation des nouvelles technologies (qui ne sont plus si nouvelles d'ailleurs...) tel que la mise en ligne de sites institutionnelles - dits sites vitrines - et l'animation de réseaux sociaux tels Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. sont de plus en plus fréquents. En effet, ces derniers permettent, à moindre coût, d'atteindre 3 objectifs fondamentaux : i) la mise en place d'un 'marketing relationnel' (par opposition à 'marketing transactionnel') créant une très grande

proximité avec le consommateur final, ii) la construction de l'image et du positionnement voulus par le biais d'interactions quotidiennes avec ce consommateur (d'où la création de nouveaux métiers tels que les community managers) et iii) la présence en dehors du territoire marocain puisqu'internet n'a pas de nationalité et est accessible à tous, partout.

L'utilisation de ces réseaux sociaux peut donc se révéler très intéressante pour une PME dont les budgets sont limités mais dont la créativité peut être très grande et donc l'impact également. Un bémol à cela : Si un site institutionnel s'adapte à tout type de public, les réseaux sociaux, eux, sont davantage adaptés aux entreprises ayant une activité dite 'B to C' (traitant directement avec le consommateur individuel final) plutôt qu'une activité 'B to B' (interentreprises). *

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Ce que vous n'avez encore jamais vu.
Ce que vous n'avez pas encore connu.
Ce que vous n'avez toujours pas vécu.

TOPIC
COMMUNICATION

info@topic.ma • Tél : 05 22 99 16 83 / 84 • Fax : 05 22 98 97 61

« La communication est un pilier essentiel de l'entreprise »



Interview avec Anas Filali,
Directeur Général de la Société Lorem.

Conjoncture : C'est quoi la communication d'entreprise pour vous ?

Anas Filali : En 2014, la communication d'entreprise prend encore plus d'importance qu'auparavant. Avant, la communication d'entreprise ciblait beaucoup plus l'environnement externe d'une entreprise (ses clients, les décideurs,...). Aujourd'hui, elle se doit de cibler aussi le personnel et les partenaires.

Traditionnellement, cette communication était de type top-down, l'entreprise décidait le message et le moment opportun de le diffuser. Aujourd'hui, l'image de l'entreprise est constamment reformulée par des intervenants externes, via le web, les réseaux sociaux, ou encore les médias classiques. L'image que diffuse l'entreprise, n'est pas nécessairement le message qui est perçu par les différentes parties prenantes. Dans un processus d'amélioration continue, l'entreprise se doit d'être responsable (d'où le concept de la RSE) dans l'acte et relayer ses actions à travers un message conforme à la mission de l'entreprise.

La communication d'entreprise est plutôt un ensemble d'actes à relayer en messages clés sous différents supports en continu en prenant en considération les interactions avec l'environnement.

A l'heure du développement des NTIC, où en est l'évolution de la communication digitale ?

On a eu autant de bons et de mauvais exemples dans le mauvais usage des NTIC par les marques qui exploitent généralement peu ce nouvel outil extraordinaire. Pour la première fois, les entreprises peuvent se permettre d'avoir leurs propres médias. Il ne faut pas attendre l'attaque de «clients» mécontents pour penser à la e-Communication. Il faut plutôt adopter une stratégie offensive en déployant un maximum de messages via à la fois les propres supports de l'entreprise et également au travers les relais type réseaux 2.0.

Qu'en est-il de la demande, de l'attente des acteurs économiques en matière de communication aujourd'hui ?

Le plus souvent, on est contacté par des entreprises en pleine crise. Aujourd'hui, aucune entreprise n'est à l'abri d'une

attaque médiatique instantanée via le Web par exemple, mais l'entreprise a-t-elle les outils pour mieux se défendre, ou mieux encore, rebondir ?

Aujourd'hui, on voit de plus en plus d'entreprises qui désirent asseoir une assise de médias Web diverses qui seront son relais en cas de besoin. Le site web corporate est un minimum. Il faudrait aussi penser aux magazines digitaux, à la fois en visant le personnel de l'entreprise et son environnement. Des magazines à forte attractivité d'internautes.

La demande s'articule aussi autour d'un «marketing» ponctuel, qui, de notre avis, constitue un point qui ne devrait en aucun cas être dissocié d'une communication articulée autour de supports principaux de l'entreprise.

Est-ce que la communication constitue une valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Tout à fait. Deux entreprises avec des produits/services similaires, l'une priorise la communication, l'autre qui se fait discrète, on imagine bien celle qui va percer sur le marché ! La communication est un pilier essentiel de l'entreprise qu'on ne peut externaliser en totalité.

Y a-t-il des conseils «standards» à délivrer aux chefs d'entreprise souhaitant communiquer ?

Avant tout, votre personnel PARLE. Et avant de vouloir convaincre les «autres» de la supériorité de votre entreprise, créer plutôt des ambassadeurs au sein même de votre entreprise. Préparez vos médias sur le web, et surtout des guidelines à déployer en cas de crise. Votre image est aussi forgée par ce que vous faites. En pensant à la RSE, essayez d'être sincère dans votre démarche et subtile en communiquant support.

Soyez à l'écoute de vos clients (même les insatisfaits), n'hésitez pas à reconnaître votre erreur et à améliorer ce qui fait votre faiblesse.

Un mot de fin ?

Kiss : Keep It simple and stupid. N'allez pas vers des messages trop complexes. Un message simple, répétez-le à l'infini, ce n'est jamais assez.*

► Propos recueillis par Rachid Alaoui, journaliste

« La communication est essentielle pour une PME. »



Interview de Raja Bensaoud, Consultante à Capstrat Com (spécialiste de la communication stratégique).

Conjoncture : Quels sont les moyens et les outils de communication que vous conseillez aux entreprises ?

Raja Bensaoud : La bonne approche à mon avis est celle qui part de la stratégie, fruit d'une réflexion, pour ensuite définir la tactique et les moyens à déployer. Il s'agit d'une démarche globale et intégrée qui commence par l'identification des parties prenantes internes et externes auprès desquelles l'entreprise veut communiquer. L'entreprise articule, ses activités autour d'une série d'enjeux stratégiques pour son développement. A chacun de ces enjeux correspondent des publics spécifiques avec lesquelles l'entreprise doit développer des relations de confiance. Il s'agit d'abord de les cartographier car la communication ne s'adressera qu'aux publics « utiles » c'est à dire ceux potentiellement intéressés par les produits de l'entreprise, ses projets, ses services ou sa stratégie.

Une fois cette cartographie finalisée, il s'agit de définir les objectifs de communication pour chaque cible identifiée. C'est un travail qui porte essentiellement sur la conception d'un contenu en ligne avec les attentes des cibles et avec les objectifs économiques de l'entreprise. Le contenu peut varier d'une cible à l'autre mais il est fondamental de veiller à une cohérence d'ensemble des différents discours de l'entreprise. Après cette étape, on procède au choix des canaux ou des moyens à utiliser pour réaliser les objectifs de communication arrêtés. Les canaux doivent être adaptés aux publics visés pour que les messages de l'entreprise soient efficaces et impactants. Selon le public ciblé, ce sera de l'affichage, une plaquette institutionnelle, des supports e marketing, de la radio ou de la télévision.

Le faites-vous en fonction de la taille de l'entreprise (PME ou grandes entreprises) ?

La communication au sein des PME est souvent reléguée au second plan. Ceci est sans doute dû à une idée reçue selon laquelle la communication est un luxe que les petites entreprises ne peuvent pas se permettre. La PME est ainsi dissuadée par cette crainte de s'engager dans des budgets inconsidérés. Une autre raison est peut être liée à un préjugé qui est

le faible retour sur investissement des dépenses en communication.

En fait, la communication n'est pas un problème de moyens, mais une question de volonté du chef d'entreprise et de la perception qu'il a de la communication.

La communication est essentielle pour une PME. Elle ne peut pas avoir une place sur le marché, faire connaître son savoir faire et ses produits si elle ne communique pas.

La démarche reste la même que pour les grandes structures. La différence se situe au niveau des moyens. Une PME utilisera comme média une radio locale ou une presse régionale ou des médias moins onéreux. Mais la PME marocaine a un média accessible qui peut lui assurer une communication performante s'il est utilisé avec pertinence; c'est le web qui reste un champs très vaste à exploiter.

Une communication d'entreprise efficace dépend-elle des moyens et outils ou de la stratégie elle-même ?

Elle dépend des deux. Une stratégie bien conçue et des moyens adaptés aux différents publics de l'entreprise.

Pensez-vous que les NTIC ont permis une démocratisation de la communication au Maroc ?

Oui je le pense. Avec l'avènement du web les consommateurs sont devenus influents, à la fois décideurs et prescripteurs. Nous sommes en train de passer d'une logique de communication verticale à une logique horizontale avec des champs où les internautes ont pris la parole et peuvent s'exprimer au travers de réseaux sociaux, blogs, forums...

Cette évolution impose à l'entreprise marocaine de nouveaux défis. Elle doit aller à la rencontre de ses publics, ou de ses communautés, là où ils se trouvent. Et ces publics sont de plus en plus sur facebook, twitter, youtube...etc L'entreprise marocaine est ainsi appelée à investir des champs nouveaux et s'adapter à l'ère du numérique. Plusieurs grands acteurs économiques nationaux sont, depuis plusieurs années déjà, présents sur le net avec une communication structurée, des conversations régulières avec leurs communautés, leurs fans et leur suiveurs.*

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

« Le rôle de la Communication d'entreprise est un levier important. »



Interview de Khalid Baddou, Président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC).

Conjoncture : Quelle appréciation faites-vous de la communication d'entreprise ?

Khalid Baddou : La Communication d'entreprise, communément appelée Communication institutionnelle, est l'ensemble d'activités et d'initiatives media et hors media engagées par l'entreprise dans l'objectif de promouvoir son image et la positionner dans son environnement.

Les entreprises, en faisant usage de la Communication Instit', sont généralement à la recherche de développement de notoriété et d'image dans leur marché, chose qui pourra se répercuter positivement sur les marques, produits et services. La Communication d'entreprise est donc un levier pour se positionner vis-à-vis des consommateurs, des actionnaires, des autorités publiques et globalement du grand public. Cependant, il faut faire attention pour ne pas tomber dans le piège de la création d'une image institutionnelle différente de la réalité, voire à l'opposé de ce qu'est la vraie image de l'Entreprise.

Quelle est la différence entre communication d'entreprise et stratégie marketing ?

La stratégie Marketing se traduit par l'ensemble des activités que l'entreprise développe et exécute dans l'objectif d'influencer les décisions de consommation de sa cible. La communication instit' peut être considérée comme un « parapluie » de toutes les activités de marketing, responsabilité sociale et événementielles de l'entreprise. Le marketing et la communication Instit' sont alors deux éléments complémentaires pour une stratégie réussie de l'Entreprise.

Considérez-vous que sans communication une entreprise peut vivre ?

Cela dépend des objectifs et de la Stratégie de développement de l'entreprise. Certains métiers ou domaines d'expertise ne nécessitent pas une communication grand public et peuvent se contenter d'une communication vers une cible particulière (B2B). C'est le cas principalement des quelques sociétés de services pour lesquelles une communication grand public n'a pas de valeur ajoutée.

Par contre, une entreprise qui a des ambitions d'expansion au niveau national ou international, qui a besoin d'asseoir une notoriété et une image de marque et par conséquent celle de ses produits ou services, a certainement besoin d'utiliser des outils de Communication, classiques ou créatifs, pour réussir ses objectifs.

A l'heure de la mondialisation, du monde numérique, les TIC ont-ils révolutionné la communication d'entreprise ?

Depuis l'avènement du Web à la fin des années 90, les entreprises ont senti la nécessité d'y avoir une présence à travers des sites web ou des blogs. Aujourd'hui il est quasi-impossible de retrouver une entreprise sans une présence internet. Plus que cela, l'avènement des réseaux sociaux a encouragé les entreprises à renforcer leur présence sur le net, ne serait ce que pour y diffuser des informations générales, surtout que cela ne nécessite pas un investissement colossal. Cependant, le web n'offre pas uniquement une plateforme de présence statique. Plusieurs entreprises ont saisi l'opportunité d'avoir accès, à distance et tout moment, à leur cible pour développer des programmes d'engagement et de fidélisation. La relation entre le client et l'entreprise est ainsi en train d'évoluer, car plus le client est connecté, plus l'entreprise a la possibilité de rentrer en relation avec lui et lui offrir ses services et produits.

Ainsi, nous assistons aujourd'hui au développement d'une multitude de nouveaux services et outils digitaux : applications web et mobiles, E-réputation, Community management...

Selon vous, quelles évolutions pourraient connaître la communication d'entreprise ?

En temps de crise économique où la majorité des indicateurs sont au rouge, le rôle de la Communication d'entreprise devient de plus en plus important. Fort heureusement, la Communication Instit' n'est pas un domaine figé mais est en constante évolution et adaptable aux contextes local et global.

Ainsi, la communication d'entreprise, en plus de son rôle publicitaire et promotionnel, est amenée à devenir un instrument pour établir la confiance en interne et en externe, chose dont l'économie mondiale a besoin ces dernières années.

Au niveau des outils, entre le digital et les outils classiques, le client fait tous les jours face à un encombrement de messages. Les entreprises qui gagneront la bataille de conquête de ce client sont celles qui se démarqueront par une communication « out of the box », plus créative et plus engageante.

Un dernier mot ?

Je peux vous dire qu'un des indicateurs de la bonne santé d'une économie est l'investissement en communication. *

► Propos recueillis par Rachid Alaoui

« Une communication institutionnelle efficace ne s'improvise pas. »



Interview de Serge Barreau,
Managing Director & Creative
Director à Saga Communication.

Conjoncture : Quelles sont les évolutions de la communication institutionnelle au Maroc ?

Serge Barreau : La communication institutionnelle, si elle n'a pas encore fait sa révolution culturelle et reste largement dominée par des campagnes « cosmétiques », est appelée à radicalement changer dans les années à venir. Un changement induit par l'avènement de la communication digitale à laquelle plus aucune marque ne peut échapper. Un changement rendu indispensable par le rôle de plus en plus actif des publics cibles. En effet, comme l'a écrit Chris Anderson, ex-rédacteur en chef du célèbre magazine Wired : « Votre marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit ! »

Que faut-il faire pour mettre en place une bonne communication institutionnelle et comment l'évaluer ?

Une communication institutionnelle efficace demande beaucoup de rigueur tant en terme de préparation et d'exécution que d'évaluation de son efficacité. Ça ne s'improvise pas, comme on le voit parfois en réaction à la campagne d'un concurrent.

Il faut, avant tout, prendre le temps de bien s'assurer, à l'aide d'une étude, de la perception de l'entreprise par le public cible mais aussi de ses collaborateurs, tant en terme positifs... que négatifs et en tirer les bases du discours institutionnel qui doit être issu de l'ADN de la marque. Un message que le public n'associera pas spontanément à la marque sera automatiquement rejeté.

A contrario d'une campagne produite supposée se traduire par une inflexion de la courbe des ventes, la communication institutionnelle se mesure par l'évolution du jugement des publics-cibles. Une étude à l'issue de la campagne est indispensable pour ce faire.

Qu'est-ce qui différencie la communication institutionnelle d'une PME de celle d'une grande entreprise au Maroc ?

C'est avant tout une question de moyens. Moyens financiers d'abord, moyens humains ensuite.

Les PME sont en général faiblement pourvues en termes de budget de communication d'une part et de ressources humaines dédiées à la communication d'autre part. Dès lors, elles n'ont

d'autre choix que de recourir à des prestataires extérieurs - société d'études, consultant marketing, agence conseil en communication... - et ne savent pas forcément choisir le prestataire le plus approprié... ou le plus professionnel, le prix étant souvent un facteur de choix déterminant.

Quant à la communication elle-même, il n'y a pas de différence : les règles restent les mêmes pour tout le monde.

Y a-t-il des outils et des moyens de communication plus appropriés pour les PME au Maroc ?

Dès lors que les moyens sont limités, il faut travailler dans une logique d'optimisation du budget de communication.

Ne pouvant compter sur une grande force de frappe, il faut être « malin ». On peut, si l'on retient les médias « classiques », privilégier un message très original pour émerger au milieu du millier de messages (!) que reçoit le consommateur au cours d'une seule journée. Il est cependant plus judicieux, si le public cible le permet, de se concentrer sur des méthodes de communication alternatives, en particulier sur la communication digitale en investissant le web. Cela peut prendre la forme de blogs, de « native advertising », cette nouvelle forme de communication qui fait fureur aux États-Unis et qui consiste en la fourniture, par des annonceurs, de contenu éditorial à la presse qui le diffuse sous forme d'articles sur leur site web (une manne providentielle à l'heure où ce secteur est en pleine crise) ou de newsletter comme « Les clés de demain » initiée par IBM en collaboration avec le quotidien français « Le Monde ». Les outils de communication sont si nombreux qu'il faudrait des pages pour tous les énumérer... l'essentiel étant d'engager le consommateur, d'établir un dialogue avec lui et non de le considérer comme le seul réceptacle des messages qu'on veut le voir ingurgiter.

Quel est le coût moyen d'une campagne de communication institutionnelle ?

Il n'y a pas de « coût moyen » : tout dépend d'un grand nombre de critères dont, en premier lieu, le nombre de personnes que l'on souhaite toucher. *

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Quels outils, pour quel usage ?

Les entreprises marocaines sont conscientes des enjeux de la communication dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Comment choisir ses outils et moyens de communication aujourd'hui ?



La communication hors-média est conçue pour cibler des segments de clientèle.

La stratégie de communication découle de la stratégie globale de l'entreprise. De ce fait, les moyens mis en œuvre sont fonction des ambitions de la direction générale. Au Maroc comme ailleurs, que ce soit pour vendre un produit ou pour valoriser leurs services ou leur marque, les entreprises usent de tous les moyens à leur disposition afin de toucher le maximum de personne. Sachant qu'une bonne stratégie de communication institutionnelle s'appuie sur de bons outils et moyens pour être le plus efficace possible, il faut distinguer deux types d'outils qui sont les mêmes dans toute communication : les médias et hors médias. C'est ce que nous rappelle Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion et Directeur Général de HEM, « la communication institutionnelle s'effectue autant en interne qu'en externe et s'appuie sur les mêmes outils médias et hors média que la communication produit ».

Des outils classiques et universels

Pour leur communication média, les entreprises marocaines ont souvent recours aux outils classiques tels que l'affichage, la presse écrite, la radio, la télévision, le cinéma, les média non-conventionnels et Internet. Avec des panneaux

d'affichage (4 par 3 et autres) implantés un peu partout, les annonceurs marocains ont de quoi couvrir leur campagne de communication. La presse écrite marocaine, quant à elle, offre une multitude de possibilités grâce à l'existence de nombreux quotidiens (francophones et arabophones), aux hebdomadaires, aux mensuels, aux revues spécialisées, etc. Le placement de produits et films publicitaires à la télévision marocaine est un bon investissement éprouvé par de nombreux annonceurs. Le cinéma, même si les salles ne sont pas nombreuses, arrive tout de même à compter parmi les média sur qui on peut compter, grâce à des salles comme le Mégarama, le Rif, le Rialto, etc. L'avantage d'une communication média c'est qu'elle permet à l'annonceur de toucher des audiences de masse. Son efficacité n'est plus à démontrer car elle a un effet rapide sur la notoriété et les ventes. On ne saura également nier la capitalisation des effets d'une bonne communication média et le Coût Pour Mille personnes exposées à la publicité (CPM) qui est généralement faible pour les cibles de masse. De tous les moyens de communication existants, il demeure le plus polyvalent.

Cependant, la communication média a de nombreux inconvénients, parmi lesquels la déperdition souvent forte du message, le fort encom-

brement publicitaire des meilleurs supports, entraînant un phénomène de saturation, le message qui en est réducteur, le coût de l'espace qui progresse au fur et à mesure, la faible réactivité, une action exposée à la concurrence, le risque de surenchère, pour ne citer qu'eux.

En ce qui concerne le hors-média, il s'agit généralement de la promotion des ventes, du merchandising, des foires et salons, des relations publiques, du sponsoring, de la rumeur à travers les réseaux sociaux et du marketing direct. Il faut souligner que la communication hors-média est caractérisée par un mode dominant B to B.

La communication hors-média est conçue pour cibler des segments de clientèle, avec une possibilité de personnalisation. Mais elle permet également de stimuler les ventes par offres spéciales temporaires, tout en créant et en entretenant des relations de proximité et de sympathie avec les publics cibles.

La télévision, média très prisé au Maroc

Mais quels sont les moyens de communication les plus utilisés ? Au Maroc, les entreprises semblent privilégier les campagnes grands publics. En termes d'investissement, c'est la télévision qui est le plus sollicitée par les annonceurs. Il suffit de voir les chiffres pour s'en convaincre. Selon une étude sur le marché de la publicité au Maroc publiée en 2011, la télévision s'accapare 32 % des investissements. Des chiffres qui s'expliquent notamment par le fait que la télévision touche un public très large. L'étude révèle également que c'est une poignée d'annonceurs qui s'accaparent cette part du lion. En effet, ce sont 150 entreprises appartenant aux secteurs des télécommunications, de l'alimentaire et des produits d'hygiène et d'entretien. Une preuve pour rappeler, s'il en est besoin, que ce sont essentiellement de grandes entreprises ayant de gros budgets de communications qui se partagent ce gâteau.

La télévision est suivie par la presse écrite qui s'est arrogée, cette même année, 25 % des investissements du marché. Ce média reste incontournable grâce à l'augmentation des supports et à la généralisation de la presse numérique par certains organes de presse classique. La diversité des prix des pages de publicité selon qu'il s'agisse d'une pleine page ou d'une demi-page, voir d'un quart de page, permet aux annonceurs de s'adapter selon leurs ambitions. Quant à l'affichage, avec 23 % des recettes publicitaires pour l'année 2011, c'est également un média très sollicité car il est moins coûteux et peut durer longtemps. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les grandes enseignes de

**L'avantage
d'une
communication
média c'est
qu'elle permet
à l'annonceur
de toucher des
audiences de
masse.**



distribution y ont recours d'autant plus que c'est un support idéal pour annoncer les ouvertures de points de vente. Ce n'est un secret pour personne, les panneaux d'affichage bondent les rues du Maroc. On en voit un peu partout et les entreprises de différents secteurs et de différentes tailles communiquent via ce média.

La radio n'est pas en reste, avec 18 % de recettes publicitaires en 2011, ce média a été propulsé par la libéralisation des ondes en 2005. Ce qui a contribué à augmenter l'audimat et donc le public susceptible d'être touché par au moins une publicité. La popularité des radios marocaines, publiques ou privées n'est plus à démontrer même si certains programmes sont critiqués. D'ailleurs, contrairement à la France où les investissements radio ne représentaient que 6 % en 2011, on se rend compte que le Maroc a su capitaliser sur ce média.

Une question de budgets

Les autres médias, à l'image d'Internet, sont en train de faire leurs pas. D'ici quelques années la tendance du marché nous révélera peut-être une autre configuration. Ceci dit, il n'y a pas d'outils plus appropriés que d'autres. C'est ce que nous confirme Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion et Professeur, Administrateur Directeur Général de HEM, qui déclare : « L'ensemble des moyens de communication usuels semblent appropriés. Les grandes entreprises marocaines les utilisent d'ailleurs généralement, tour à tour en fonction des situations et des objectifs : affichage, télévision, radio, supports papiers, vidéos, actions de mécénat, événementiel, relations presses, etc ». En définitif, l'utilisation des outils de communication dépend évidemment des budgets et des objectifs de communication de l'entreprise. Il ne faut surtout pas tomber dans le piège de l'imitation ou du suivisme. « Ne pouvant compter sur une grande force de frappe, il faut être « malin ». On peut, si l'on retient les médias « classiques », privilégier un message très original pour émerger au milieu du millier de messages que reçoit le consommateur au cours d'une seule journée. Il est cependant plus judicieux, si le public cible le permet, de se concentrer sur des méthodes de communication alternatives, en particulier sur la communication digitale en investissant le web », affirme Serge Barreau, Managing Director & Creative Director à Saga Communication. La communication est donc question de méthodes et d'originalité car des outils, il y en a énormément. *

► Ferdinand Demba

« La première priorité est de mettre le client au centre de toutes les décisions. »

Siham El Machtani, Directeur Général de Stand For, Cabinet de conseil en développement des Hommes et des Marques.



Conjoncture : Quelle est votre perception de la communication de marque au Maroc ?

Siham El Machtani : La communication au Maroc a connu une grande évolution qui pourrait se résumer en trois idées principales.

D'abord, le consommateur est mieux informé grâce à une surexposition aux médias locaux et étrangers ainsi qu'au développement des nouvelles technologies. Le consommateur réalise ainsi la diversité et la variété de l'offre disponible et devient donc plus exigeant. Ensuite, les industriels ressentent le besoin de communiquer pour développer leur activité. La globalisation des marchés et des fournisseurs a créé une abondance de l'offre avec une pression grandissante sur les prix et donc sur les marges. La marque devient donc l'ultime élément de différenciation pour pérenniser le business.

Enfin, l'offre médias a beaucoup évolué avec la libéralisation des radios, le développement de l'affichage et presse et enfin le digital. Grâce à cette diversité, les marques peuvent aujourd'hui avoir une communication plus ciblée et des budgets de communication plus optimisés.

Quels obstacles rencontrent les entreprises marocaines dans la mise en place de leurs stratégies ?

Les industriels doivent relever trois défis. Premièrement, le défi d'adapter l'offre face à un pouvoir d'achat qui reste globalement faible. Le Maroc et surtout les plus grandes villes se développent mais un peu moins de la moitié des marocains sont toujours dans le rural et la moitié de la population urbaine fait partie des classes à revenu inférieur (communément catégorisés classe socio-professionnelles D et E). Il est donc nécessaire d'avoir une bonne lecture de la segmentation des clients pour concevoir un portefeuille d'offres optimisé, et mettre en place des stratégies de communication adaptées

Deuxièmement, le défi de la maîtrise des réseaux de distribution. Plus de 85 % du business des produits de grande consommation se fait encore dans les circuits traditionnels. Un secteur très fragmenté, pas structuré, et peu propice au développement d'outils de communication efficaces. L'enjeu devient encore plus important quand on sait que 70 % de la décision d'achat se fait justement dans le point de vente.

Enfin, l'enjeu de l'élément humain. Il s'agit probablement de l'enjeu le plus important. L'environnement business devient plus complexe, et il devient nécessaire d'avoir une lecture du marché qui soit pertinente et dynamique dans le temps. Ensuite, il faut développer des capacités à concevoir les bonnes stratégies de différenciation et ensuite les implémenter. Cela requiert une expertise pointue qui reste malheureusement rare.

Selon vous, quelles pourraient être les priorités pour une entreprise dans l'élaboration de son plan de communication ?

La première priorité est de mettre le client au centre de toutes les décisions. C'est peut être facile à dire mais difficile à implémenter. La plupart des entreprises passent plus de temps dans les processus internes et sont moins focalisés sur l'externe qui représente le véritable enjeu de croissance pour l'avenir.

La deuxième priorité est de se réinventer continuellement pour accompagner les nouvelles tendances marketing telles que le digital ou le shopper marketing.

Finalement, il est important que les entreprises marocaines commencent à développer une culture d'aller chercher l'expertise où elle se trouve à travers des partenaires et des ressources externes capables d'apporter une réelle valeur ajoutée tout en accompagnant la mise à niveau des équipes en interne. *

► Propos recueillis par Ferdinand Demba

Les TIC démocratisent la communication

Le Royaume n'a pas boudé l'envie d'intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans son processus de développement. Aujourd'hui, les entreprises en profitent pour mener à bien leur campagne de communication.

La plupart des entreprises, qu'elles soient grandes ou PME, font usage des technologies de l'information et de la communication.

Le Maroc est considéré depuis un certain temps comme un hub technologique sur le continent. Aujourd'hui encore, grâce au Plan de développement pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) lancé en 2009, tous les secteurs d'activité sont pourvus des TIC. Le secteur de la communication n'est pas en reste et fait d'ailleurs partie de ceux qui en ont le plus recours. En effet, l'arrivée des TIC au Royaume a permis la modernisation de la communication des entreprises marocaines. « *Aujourd'hui il est quasi-impossible de retrouver une entreprise sans une présence Internet. Plus que cela, l'avènement des réseaux sociaux a encouragé les entreprises à renforcer leur présence sur le Net, ne serait ce que pour y diffuser des informations générales, surtout que cela ne nécessite pas un investissement colossal* », confie Khalid Baddou, Président de l'Association Marocaine du Marketing et de la Communication (AMMC).

La plupart des entreprises, qu'elles soient grandes ou PME, font usage des technologies de l'information et de la communication. Entre les sites Internet qui diffusent des informations générales sur les entreprises, leurs services, leurs produits et toutes les données qui permettraient aux différents publics d'en savoir un peu plus sur ces entités, et les différents réseaux sociaux et applications smartphone, les TIC ont permis une plus grande visibilité pour un grand nombre d'organisations. Les réseaux sociaux les plus utilisés par les entreprises et fréquentés par différents publics au Maroc sont Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc. Et les raisons de leur utilisation sont essentiellement leur moindre coût, la mise en place d'une très grande proximité avec le consommateur et la possibilité de se faire connaître à l'étranger. « *Il est à noter que l'utilisation des nouvelles technologies tel que la mise en ligne de sites institutionnelles et l'animation de réseaux sociaux tels Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. sont de plus en plus fréquents. En effet, ces derniers permettent, à moindre coût, d'atteindre 3 objectifs fondamen-*

taux qui sont la mise en place d'un 'marketing relationnel', créant une très grande proximité avec le consommateur final, la construction de l'image et du positionnement voulus par le biais d'interactions quotidiennes avec ce consommateur et la présence en dehors du territoire marocain. », déclare Yasmine Benamour, Docteur ès Sciences de Gestion et Directeur Général de HEM.

Les nouveaux métiers émergents

Aujourd'hui, on compte de nouveaux métiers émergents de la communication et du marketing tels que le community management, le social marketing, le marketing de l'innovation, le digital brand management, le webmarketing, le yield management, le digital planner, le webdesigner, etc. Autant de métiers qui permettent aux entreprises de toucher un public large mais surtout d'innover, car les internautes ont un goût prononcé pour l'innovation. C'est un peu normal quand on sait qu'en surfant, ils découvrent toutes sortes de nouveautés produits à l'international. Pour rappel, le Maroc comptait 16 millions d'internautes en 2012, selon une étude de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT).

Cependant, leur efficacité est remise en cause due certainement à un mauvais usage de ses nouveaux outils. Si des entreprises comme Maroc Telecom, Méditel, Inwi, l'OCP, ONA, Attijariwafa bank, Banque Populaire, ... ont une bonne maîtrise d'Internet et des réseaux sociaux, d'autres ont du mal à s'adapter. « *On a eu autant de bons et de mauvais exemples dans le mauvais usage des NTIC par les marques qui exploitent généralement peu ce nouvel outil extraordinaire. Pour la première fois, les entreprises peuvent se permettre d'avoir leurs propres médias. Il ne faut pas attendre l'attaque de « clients » mécontents pour penser à la e-Communication.* », déclare Anas Filali, Directeur Général de la Société Lorem.

Il n'y a donc pas de secret pour maîtriser les TIC, tout est question de stratégie et d'ambition.

► Ferdinand Demba

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Recherche Conjoncture



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC



Ciblez les décideurs

En 2014



Lien privilégié entre la CFCIM et ses 4 000 entreprises adhérentes, Conjoncture est un support unique en termes de positionnement. La revue Conjoncture est éditée à 13 500 exemplaires et envoyée chaque mois, nominativement et par voie postale, à 4 000 chefs d'entreprise et à plus de 8 000 cadres supérieurs, ainsi qu'aux principaux acteurs institutionnels marocains et français. Elle propose des contenus pratiques et exclusifs à forte valeur ajoutée, qui en font une véritable « boîte à outils » à disposition des chefs d'entreprise et des décideurs.

Conjoncture est le support ciblé indispensable de vos campagnes publicitaires.



CHAMBRE FRANÇAISE
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DU MAROC

Regards d'experts

Experts. Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

Contact : conjoncture@cfcim.org



Management 6 solutions pour manager à distance efficacement

Management La gestion du temps et des priorités "2^{ème} partie"

La parole au Campus CFCIM Comment le consommateur influence les stratégies B to B...

6 solutions pour manager à distance efficacement



La délocalisation des entreprises, la mise en place de nouvelles formes d'organisation, l'avènement de nouvelles activités ont vu naître une nouvelle forme de management dit « à distance ». Que ce soit gérer des consultants mis à disposition chez les clients, des commerciaux sur le terrain, ou des collaborateurs basés sur d'autres sites, les cas de management à distance se sont multipliés et avec eux, les problématiques liées à la communication, à l'exercice du contrôle et à l'esprit d'équipe.

Paola Tumbarello, Directrice d'ExeKutive.biz, le portail dédié aux dirigeants (ReKrute)

Comment maintenir la communication et avec quel outil ? Comment contrôler efficacement le travail ? Comment susciter un esprit d'équipe entre collaborateurs éloignés ? Voici 6 solutions qui vous permettront de répondre à ces questions et de gérer efficacement vos équipes nomades ou basées loin de vous.

►►► **Cadrez les choses dès le départ**

Il est certain qu'avec une équipe à distance, les consignes ne peuvent pas être transmises au fur et à mesure comme cela se fait quand on travaille côte-à-côte. Il vous faut donc, dès le départ, mettre les points sur les i. Qui fait quoi ? Quels process ? Quelles répartitions

des responsabilités ? N'hésitez pas pour cela, à définir par écrit tous ces aspects de la relation. Egalement, il est primordial, puisque la discussion avec ces équipes se fait de façon plus discontinue, que vous précisez dès le départ et dans le détail les objectifs attendus pour chacun d'entre eux. Il ne suffit pas de donner un chiffre de progression de l'activité, il faut dès le départ fournir dans le détail les clés de la réussite.

►►► **Renforcez la relation hiérarchique**

Vous devez absolument maintenir la relation avec vos équipes, qui plus est lorsqu'elles travaillent à des milliers de kilomètres de vous. Pour cela, il est essentiel d'instituer des rendez-vous télé-

phoniques hebdomadaires avec elles pour faire le point, « prendre le pouls » de leur activité, de leurs réalisations et de leurs projets mais aussi leur transmettre des informations qu'elles ignorent à cause de la distance. Au-delà de l'information échangée, vous pourrez également ressentir leur état d'esprit et leur motivation, indicateurs tout aussi indispensables mais qui ne se retrouvent ni dans les reportings, ni dans les mails.

En instituant ces rendez-vous téléphoniques sous forme de rituels (jours et heures précis et planifiés), vous instaurerez aussi un environnement de travail structuré qui rassurera les collaborateurs souffrant parfois de se sentir isolés et oubliés.

►►► **Soyez disponible**

Lorsque l'on travaille loin de ses équipes, il faut savoir se montrer particulièrement disponible. Or, c'est loin d'être évident car un collaborateur éloigné qui ne connaît pas l'agenda de son manager a toutes les chances d'appeler quand celui-ci est en ligne, en réunion ou en rendez-vous.

Il vous faut donc mettre en place des plages horaires de disponibilité, que vous intégrerez et partagerez avec eux dans votre agenda et durant lesquelles vous vous engagez à répondre aux sollicitations de vos collaborateurs éloignés, quelles qu'elles soient.

Profitez des nouvelles technologies que nous avons désormais à disposition et qui fournissent aujourd'hui tout un éventail de solutions permettant de faciliter le travail en commun malgré la distance (documents et agendas partagés, visioconférences, chat internes...).

►►► **Ayez des attentions**

Au-delà de la simple relation de travail, il est des attentions qu'un manager doit savoir porter à ses équipes surtout lorsque celles-ci sont nomades ou éloignées.

A titre d'exemple, penser à souhaiter de bonnes vacances au collaborateur qui part en congés surtout lorsqu'il n'est pas sur place, lui fera plaisir et renforcera la relation qu'il entretient



avec vous. Idem lors de son retour de vacances, pensez à lui envoyer ne serait-ce qu'un simple SMS le jour de sa reprise, vous le motiverez d'une part et lui rappellerez d'autre part qu'il n'est pas isolé et important pour vous, il ne vous en sera que reconnaissant...

▶▶▶ Instaurez un esprit d'esprit

Il est déjà difficile d'entretenir une relation manager-collaborateur, alors imaginez ce que c'est de maintenir une relation entre des collègues qui ne sont pas voisins ? Cela constitue un véritable challenge managérial. Pour y arriver, organisez une réunion de groupe avec les différents collaborateurs impliqués, lors du démarrage d'une nouvelle mission ou du lancement d'un nouveau produit. Même s'ils ne sont pas amenés à se côtoyer au quotidien, cela permettra d'une part de

se connaître et d'autre part, de sceller quelque chose entre eux dès le démarrage.

Pour créer un esprit d'équipe, vous pouvez également confier à deux ou trois collaborateurs éloignés les uns des autres, la mission de réfléchir ensemble sur des pistes d'amélioration du

« Lorsque l'on travaille loin de ses équipes, il faut savoir se montrer particulièrement disponible. »

projet ou du fonctionnement de l'équipe. Non seulement leurs résultats seront bénéfiques à tous mais également ce travail en commun aura permis de les rapprocher et de créer ainsi une cohésion même à distance ce qui ne peut être que positif pour l'entreprise.

▶▶▶ Apprenez à faire confiance sans contrôle

En dehors du fait que manager à distance nécessite des méthodes, des techniques et des pratiques adaptées, il est primordial pour gérer efficacement, que vous sachiez faire confiance à vos collaborateurs sans pour

autant devoir tout contrôler. Il n'y a que comme cela que vous arriverez à manager à distance efficacement et si ce trait de caractère n'est pas inné chez vous, vous devez absolument apprendre à le développer. Si vous cherchez à contrôler tout ce qu'il fait, votre collaborateur

ressentira cela comme du flicage et un manque de confiance qui ne feront que le démotiver. De toute manière, vous ne pouvez savoir à distance comment se déroule le rendez-vous de votre commercial ou la réunion de votre consultant, alors sachez lâcher prise, fournissez à votre collaborateur éloigné un cadre qui lui permette de bien faire son travail (lui transmettre les informations utiles, s'assurer de ses capacités...) et pour le reste, les résultats parleront d'eux-mêmes...

En suivant ces conseils, vous devriez pouvoir gérer plus efficacement vos équipes nomades ou basées loin de vous. Toutefois, la rencontre physique reste nécessaire dans certains cas en particulier lors des recadrages, qui n'auront jamais autant d'effet par téléphone et des entretiens annuels qui méritent un entretien en face-à-face pour améliorer la communication.*

SOFTGROUP

IMMOBILIER

LEADER dans les Parcs INDUSTRIELS & LOGISTIQUES vous présente ses projets de plateformes à la LOCATION



SOFFACTORY

PARC INDUSTRIEL ET DE STOCKAGE À LA LOCATION

- Cellules de 500 m² - 1000 m² - 2000 m² ... couverts
- À Ain Sebaa
- Parc neuf



SOFTLOGISTIC

PARC D'ACTIVITÉS LOGISTIQUES À LA LOCATION

- Cellules à partir de 2000 m² couverts
- À Ain Sebaa
- Dernières disponibilités

SOFTGROUP
IMMOBILIER

Tél. 0522 399 400 - www.softgroup.ma

La gestion du temps et des priorités "2^{ème} partie"



Nous avons vu dans le numéro « 954 » la première catégorie de techniques à utiliser pour limiter les distractions et chasser les voleurs de temps. Le temps qu'il nous reste et qui nous appartient réellement, nous devons le gérer au mieux par rapport à nos tâches à accomplir. Tout comme l'argent, il convient de le gérer comme un budget à répartir. La deuxième catégorie de techniques vise ainsi à gagner du temps en s'organisant mieux.

Slimane LAHBABI
Directeur Général de HORIZON PRO

Au bureau, chacun a déjà eu le sentiment de perdre du temps à cause d'une organisation mal rodée. Un sentiment générateur de stress, surtout lorsque son planning est déjà chargé et que le temps manque pour réaliser toutes ses tâches. Pour cela, voici quelques techniques pour réussir à mieux s'organiser au travail :

►►► **Rangez votre bureau :** Rien n'est plus rageant que de passer du temps à chercher un document important sous une pile de dossiers, surtout quand on en a besoin tout de suite ! un espace de travail surchargé et désordonné est la meilleure des garanties pour dégrader son efficacité. ► **Le filtre :** Eviter une accumulation excessive ; un rangement régulier de 5 minutes chaque jour sera beaucoup plus rapide et moins pénible qu'un rangement une fois par quinzaine. Au-delà du simple rangement, votre bureau peut aussi être organisé de manière spécifique, grâce à des bannettes thématiques par exemple. Pour vous concentrer sur votre tâche et avoir l'esprit clair, ne conservez sur votre bureau que les éléments utilisés fréquemment. Rangez les autres en fonction de leur fréquence d'utilisation : les moins souvent utilisés doivent être rangés le plus loin possible.

►►► **En réunion, veillez à ne pas déborder :** S'il est relativement aisé de maîtriser le temps que l'on passe seul pour rédiger un document

ou envoyer des mails, le timing d'une réunion peut rapidement déraiser. ► **Le filtre :** Si simple puisse-t-elle paraître a priori, une réunion doit toujours être préparée à l'avance. Si vous êtes l'animateur, la **méthode TOPO** vous permettra de maîtriser votre réunion. Quel est le **Thème** de la réunion ? Les participants s'oublient souvent à parler de tout et de n'importe quoi, alors qu'ils sont là pour parler d'un sujet bien défini ! Quels sont les **Objectifs** de la réunion ? En effet, le meilleur moyen de ne pas atteindre un objectif est de ne pas le connaître ! Il est primordial de définir avec exactitude quels sont les objectifs qui doivent être atteints à la sortie de la réunion. Quel est le

que le projecteur ne marche pas et perdre 10 minutes à chercher le technicien... Au-delà de sa préparation, une réunion doit être bien conduite : l'animateur doit toujours garder un œil sur la montre et faire respecter le timing de chaque étape. Si vous êtes simplement participant, il vous est toujours possible de marteler que vous avez des impératifs à la sortie de la réunion et que vous ne pouvez pas vous éterniser.

►►► **Adaptez votre travail à votre rythme :** Personne n'est efficace de manière homogène tout au long de la journée. Selon que vous soyez du matin ou du soir, vos périodes de concentration

« Le temps est une marchandise et souvent les gens vous sollicitent pour votre temps, parce qu'ils n'ont pas assez de leur propre temps ! »

Plan de la réunion qui permettra d'atteindre les objectifs (souvent appelé Ordre du jour) ? Evaluer à l'avance la durée de chacune des étapes du Plan est ce qui permettra d'ajuster ce dernier en fonction de la durée de réunion souhaitée. Enfin, quelle **Organisation** requiert la réunion ? Rien de plus rageant que de découvrir à la dernière minute que la salle est déjà prise car elle n'avait pas été réservée, ou bien de s'apercevoir

maximale variant au cours de la journée. ► **Le filtre :** Apprenez à connaître votre rythme physiologique pour planifier vos tâches. Pour vos tâches complexes qui exigent de l'efficacité intellectuelle, préférez par exemple le matin à la fin d'après-midi. Au-delà de votre propre rythme, l'environnement joue aussi : être seul au bureau très tôt le matin vous permettra de vous concentrer davantage.

►►► **Finissez vos conversations :**

Qui n'a jamais été victime d'une discussion qui s'est étalée et à laquelle il n'a pas réussi à mettre fin ? ► **Le filtre :** Ne pas laisser les gens vous empêcher d'optimiser votre temps. Soyez diplomate, mais honnête. Essayez ceci : « *Pardonne-moi mais j'ai un engagement tout de suite, je suis disponible 15 minutes à 16h00 si tu veux continuer d'en parler* ».

►►► **Apprenez à dire « Non » :**

Une bonne organisation commence par une sélection des tâches à réaliser, en particulier celles qui ne vous échoient pas normalement. Mais pour se cantonner à ses responsabilités et ne pas se disperser, il faut apprendre à refuser certaines sollicitations. Le temps est une marchandise et souvent les gens vous sollicitent pour votre temps, parce qu'ils n'ont pas assez de leur propre temps ! ► **Le filtre :** La capacité de dire « Non » au bon moment peut vous faire gagner du temps et peut de surcroît préserver vos relations car rien de pire que d'accepter une demande et de ne pas la satisfaire. Exemple : si quelqu'un vous demande d'être membre d'un comité, vous pouvez simplement dire que vous auriez bien voulu y assister mais que votre calendrier ne le permet vraiment pas. Ne jamais répondre à quelqu'un sur place : s'affirmer et demander du temps pour y réfléchir.

►►► Prenez des notes pour ne rien oublier ! :

L'une des causes de désorganisation réside dans l'oubli. Oubli d'un rendez-vous, mais aussi d'une tâche à effectuer ou même simplement des discussions qui ont déjà eu lieu, surtout dans un contexte où l'on est interrompu et que les événements s'enchaînent. ► **Le filtre** : Noter améliore tout d'abord la mémorisation. Quel prix vaut le gain de temps permis grâce à une note programmée dans votre agenda 24 heures avant une réunion importante, vous rappelant de vérifier que votre collègue a bien préparé le document à présenter lors de la réunion ? Si ces notes sont classées au bon endroit, elles vous permettront de gagner du temps le jour où vous aurez besoin de réaliser efficacement la tâche associée.

►►► Faites partager vos bonnes résolutions :

Être organisé, c'est bien. Travailler avec des personnes organisées, c'est mieux. A moins de travailler dans un isolement total, votre organisation parfaitement structurée peut être mise à mal par un collègue qui ne respecte pas les délais, qui ne retrouve pas ses documents ou qui ne répond jamais aux mails. ► **Le filtre** : N'hésitez pas à demander à votre équipe ou à convaincre votre entourage qu'en adoptant des règles d'organisation communes tout le monde y gagnera.

►►► La gestion des priorités :

Une fois les tâches filtrées de celles ne vous appartenant pas, de celles inutiles ou encore de celles inefficaces, les tâches doivent être Priorisées. Le principe logique dicte naturellement que sous la contrainte d'un budget temps limité, les tâches prioritaires seront traitées en premier. Mais que signifie pour vous une tâche prioritaire : Urgente ? Importante ? Chacun y va souvent de sa propre définition... La priorité d'une tâche est définie par les deux critères Importance

et Urgence. *La Matrice de Eisenhower* ou *Matrice de Priorités* distingue 4 catégories de priorités tel que le schématise le graphe en bas de page.

Pièges classiques dans la gestion des priorités :

- On a tendance à gérer les priorités d'abord par les délais alors que les priorités sont classées avant tout par leur degré d'importance.
 - Le premier danger c'est de considérer les tâches Urgentes de la même manière indépendamment de leur degré d'importance : sur la Matrice de Priorités : (3) peut prendre la place de (1).
 - Le second danger est de ne pas distinguer les niveaux Urgent / Peu Urgent sur les tâches Importantes et par suite risquer de faire les tâches toutes en Urgent : (2) peut prendre la place de (1).
 - On perd de vue la notion de délai : on veut tout faire tout de suite.
 - On perd de vue la notion d'importance : on se demande juste quoi faire sans regard de l'importance.
- Une fois priorisées, les tâches doivent être *planifiées*. Papier ou numérique, un agenda est un outil bien utile pour planifier ses tâches et optimiser son organisation. Il vous permet d'abord de pro-

grammer au mieux votre travail en bloquant une plage de temps pour chaque activité et en évitant les engagements intenable. Il permet aussi, en un coup d'œil, d'avoir une vision globale de sa journée ou de sa semaine pour en distinguer les points forts et les temps morts. Pour y voir plus clair, vous pouvez développer vos propres codes, par exemple avec des couleurs différentes pour vos réunions, vos rendez-vous extérieurs et vos déjeuners d'affaires. En version électronique, des rappels automatiques vous éviteront de rater un événement.

Quelques conseils pour faire votre agenda (planifier vos tâches) :

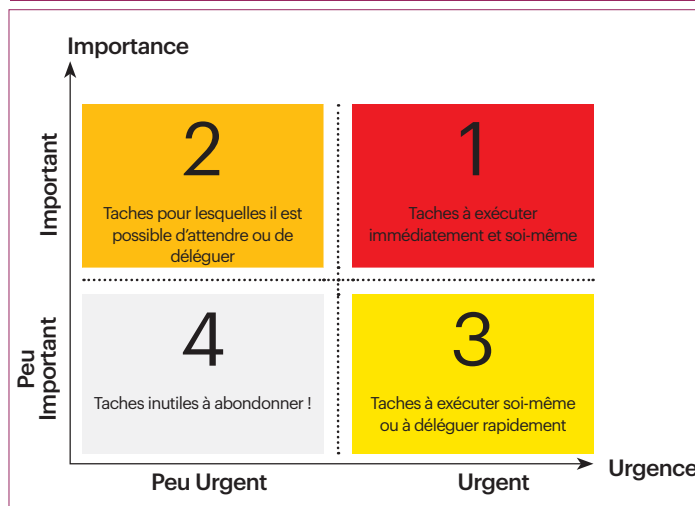
- Planifiez vos tâches prioritaires au début de la semaine afin de gérer des aléas éventuels.
- Fixez toujours des durées limitées pour la réalisation de vos tâches. En effet la *loi de PARKINSON* indique que « le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible : plus on croit avoir du temps disponible, plus il nous en faudra effectivement ». En un mot : le temps se dilate quand il en a la possibilité !
- Surestimez combien de temps il vous faudra pour accomplir une tâche : « Être réaliste dans l'évaluation du temps. Chaque

chose prend plus de temps qu'on ne l'imaginait au départ » comme l'indique *la loi de MURPHY*. Cela vous évitera de gérer la frustration de ne pas boucler dans les temps impartis et de devoir replanifier vos tâches.

- Programmez l'imprévu : malgré une excellente organisation, il est impossible d'éliminer totalement l'imprévu. Dans votre emploi du temps, par exemple, conservez quelques créneaux de libres pour y effectuer les tâches urgentes qui vous incomberont à l'improviste. Prévoyez si possible un peu de marge qui vous sera utile si vous prenez du retard à cause d'une réunion qui s'éternise ou d'un rendez-vous surprise. Bref, gardez-vous des espaces de souplesse pour y intégrer les impondérables : ils vous éviteront de devoir repenser votre planning au moindre accroc.
- Planifiez vos tâches prioritaires en tant que rendez-vous avec vous-même afin de ne pas vous autoriser à être dérangé ou à subir la loi de PARKINSON de dilatation du temps !
- Attention aux temps morts de l'agenda (créneaux non remplis) : en effet, la nature ayant horreur du vide, ces temps auront vite fait d'être remplis par tout et n'importe quoi ! Un moyen d'éviter les temps morts est, une fois que vous avez planifié vos priorités, de remplir une partie de votre agenda avec d'autres activités moins importantes.
- Attention toutefois à laisser une partie de l'agenda libre pour les imprévus (5 à 10% du temps total) sinon plusieurs tâches risquent d'être décalées et vous serez contraint de devoir tout replanifier.

Maintenant que nous avons appris à prioriser les tâches et à planifier l'agenda, nous apprendrons dans le prochain numéro quelques techniques pour réaliser les tâches dans un temps optimum et boucler enfin notre équation du temps ! *

Matrice de Eisenhower ou Matrice de Priorités



Comment le consommateur influence les stratégies B to B...

Longtemps grand oublié des stratégies de marques fournisseur, le consommateur tient sa revanche ! Mieux informé, plus exigeant, il revendique le droit de savoir ce qui se cache dans les biens et services qu'il achète, poussant les acteurs du B to B à s'adapter, en intégrant la dimension client final dans leur stratégie. On a ainsi vu émerger deux nouveaux types d'approches.



Christophe Bénaroya et Philippe Malaval, Professeurs à Toulouse Business School, Campus TBS Casablanca, Enseignants-chercheurs en marketing à TBS, spécialistes du B to B, co-auteurs de «Business to Business Marketing», 5th Ed, Brussels, DeBoeck ; «Marketing Business to Business», 5e éd., Paris, Pearson ; «Marques B to B», Paris, Pearson.

Le B to B to C, «Business to Business to Consumer» cible les consommateurs des produits finis fabriqués par l'organisation cliente. Dans ce cas, le client final achète lui-même le bien de consommation, pour son usage personnel et celui de son entourage. Pour la marque fournisseur, l'enjeu consiste à rendre sa marque visible de l'utilisateur final, en utilisant le levier «pull». Le Suédois TetraPak offre un excellent exemple de stratégie de «marque ingrédient» très aboutie. Connus de nous tous, le célèbre logo et les caractéristiques de la fameuse brique TetraPak (praticité, conservation, ouverture...) sont devenus une référence sur le marché des liquides, pour les consommateurs, pour les industriels clients (en tant que marque caution, bien visible sur les emballages) mais aussi pour les distributeurs (facilité de stockage, rotations assurées, etc...).

Gore-Tex et Lycra, Intel ou Varilux, les exemples de marque-ingrédient à forte

notoriété sont aujourd'hui légion... Car dès lors que la marque ingrédient devient visible, et dans la mesure où elle apporte une vraie valeur ajoutée au produit, elle est plébiscitée par le consommateur comme élément central de sa réassurance.

« Le B to A to U, «Business to Administration to Users» cible non pas un consommateur payeur, mais un utilisateur parfois appelé usager dans le cas de services publics. »

Le B to A to U, «Business to Administration to Users» cible non pas un consommateur payeur, mais un utilisateur parfois appelé usager dans le cas de services publics. Dans ce cas, l'utilisateur est passif, puisqu'il n'intervient pas directement dans le processus de choix du bien / service mis à

sa disposition. Airbus, Alstom, dans le secteur des transports, Bouygues dans l'immobilier, ou Siemens dans l'imagerie médicale, entrent dans cette catégorie. L'enjeu pour la marque fournisseur est ici de se rendre visible de l'utilisateur final, en agissant en coopération étroite

avec le décideur, - entreprise cliente ou collectivité - et le législateur (lobbying).

▶▶▶ **Quand le B to B investit les médias sociaux...**

Autre évolution marquante en B to B, liée aux tendances observées en B to C, la généralisation de l'usage des médias

sociaux, qui transforme la relation fournisseurs - entreprises clientes. D'abord massivement utilisés pour les stratégies de recrutement, les médias sociaux sont depuis 3 - 4 ans de plus en plus intégrés par les entreprises dans leurs stratégies corporate comme outils de management de la réputation. Twitter ou Facebook s'avèrent très efficaces pour créer du contenu autour de la marque, communiquer sur les salons et congrès, et permettent de réduire les coûts de médiation. Toute médaille a son revers : un tweet malheureux a tôt fait de remonter au 20 h. Les entreprises doivent apprendre à vivre avec un risque accru de crise médiatique. Mais, il s'agit symétriquement d'un formidable levier potentiel pour développer un marketing des parties prenantes, avec notamment comme cible le client final (consommateur). Il reste un enjeu qui dépasse le seul cadre B to B pour s'étendre à tout acteur présent on-line : la trace Internet, impossible à maîtriser à ce jour.*

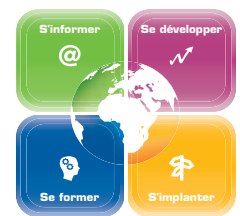


Accélérez votre développement à l'international

Un réseau de 4 000 entreprises membres
Une équipe biculturelle de 100 collaborateurs



www.cfcim.org



Le consommateur interconnecté cherche une solution, pas un produit

Le phénomène web majeur actuel est indéniablement celui de la mobilité. Il suffit d'observer le nombre sans cesse croissant d'objets connectés pour s'en rendre compte. Quels enjeux pour les marques ?



Jacques DIGOUT,
Enseignant-Chercheur à Toulouse Business School - Chaire Marketing Digital

Pour vous donner la mesure du phénomène web, depuis 2012, le nombre d'appareils en réseau a dépassé la population de la planète ; en 2015 il représentera plus du double de cette population, et en 2020, 24 milliards d'objets seront connectés à Internet, dont la moitié de façon mobile 4. Notre futur proche sera encore plus interconnecté, de la télévision à la voiture, en passant par la balance ou la chaudière. Et dans chacune de ces machines, un système d'exploitation (Androïd de Google, Windows de Microsoft, IO d'Apple ou un nouveau venu?). Tablettes et téléphones piloteront ces extensions de nous grâce à des applications nouvelles, plus simples à installer et à paramétrer, accessibles gratuitement (plus de 89 % de celles téléchargées actuellement le sont), via un portail dédié du système d'exploitation, son App-Store, lieu de passage obligé pour personnaliser les services. Au programme donc, des cyberconsommateurs, gens de "main-tenant" comme les appelle Michel SERRE, reliés en permanence par des objets de leur environnement, dont le téléphone et la tablette ne seront que deux instances. L'enjeu urgent pour les marques est de réinventer leurs services-produits et les

modèles économiques associés. Multiple et fragmenté, le "SOLOMO" (pour Social Local Mobile) est au centre du faisceau issu des connexions de ses diverses machines.

Collaboratif, il est interconnecté avec d'autres, ses pairs, directement ou par le biais de ses machines-extensions. Tous utilisent largement le web social (réseaux-sociaux, communautés, micro-blogging, ...) en situation de mobilité et de géolocalisation. Ce consommateur veut une offre ultra personnalisée, en parfait accord avec ses attentes. Pour cela, il est prêt à coopérer

« L'enjeu urgent pour les marques est de réinventer leurs services-produits et les modèles économiques associés. »

avec la marque : donner des informations, télécharger et paramétrer les applications, développer lui-même des éléments du service proposé aux membres (play-list partagées, contenus...). L'enjeu pour la marque est de fournir cette hyperpersonnalisation à un coût acceptable. L'automatisation, le recours à des modèles collaboratifs de type "crowd-

sourcing", sont autant de pistes à explorer pour réduire les charges et rendre ainsi possible le slogan d'IBM : "parler à tout le monde en particulier". Le consommateur interconnecté cherche une solution, pas un produit. À la marque de penser son offre dans la globalité : pour se vendre planétairement, la caméra miniaturisée numérique mobile doit s'enrichir de son indispensable communauté, espace Facebook dédié promu par des jeux et concours sur les réalisations de membres. Là, sont mis à disposition en téléchargement gratuits des disposi-

tifs de montage d'images, des services intégrés d'impression proposés avec d'autres firmes, fussent-elles concurrentes...

Le consommateur a besoin d'être relié. La condition pour le fidéliser ? Que la marque lui permette d'adjoindre un micro-réseau social avec des pairs, qu'il pourra adjoindre aux siens.

Certains exemples actuels

permettent d'entrevoir les évolutions futures. Drive de grandes surfaces, caméra Go-Pro, V-lib ou tourisme all-inclusive, puisent dans le web des éléments essentiels pour vendre leurs produits et services, en enrichir l'expérience et la partager. Ils nous livrent un enseignement : la porosité croissante des frontières entre le web marchand et le monde commercial "moléculaire" traditionnel.

Mobile, communautaire, le web devient en plus sémantique, afin de comprendre le sens des contenus publiés, la tonalité sociale des avis exprimés. Les graphes représentant les données des plates-formes sociales comme Facebook ou Google+ s'organisent autour d'individus dont le profil s'enrichit de leurs données sociales (amis, préférences...). Le web sémantique étend la puissance de ce graphe social aux mots et aux concepts, les inter-relie entre eux, pour une compréhension fine des contenus. À suivre de près par le marketeur !

Le recours à des modèles collaboratifs de type "crowd-sourcing", sont autant de pistes à explorer pour réduire les charges et rendre ainsi possible le slogan d'IBM : "parler à tout le monde en particulier".*

On en parle aussi...

L'association du mois

Le Sourire de Réda Brisons le silence

Le 5 février 2009 un jeune garçon s'est donné la mort, le jour où se déroulait la Conférence Internationale de Prévention du Suicide dans les pays francophones. Coïncidence ? Nul ne le saura. Cependant, ce jeune garçon de 13 ans, Réda, qui a toujours arboré un sourire jusqu'à ce jour fatidique, a révélé un mal-être présent au sein de la population jeune. Son acte tragique a eu pour conséquences :

- De révéler l'existence chez les jeunes de souffrances silencieuses et insoupçonnées pouvant s'exprimer de façon tragique par la violence envers eux-mêmes ou envers les autres
 - De lever le voile sur le suicide au Maroc.
- C'est de ce constat qu'est né le Sourire de Réda, une association marocaine venant en aide aux jeunes en souffrance. Elle s'est donné pour mission de venir en aide aux jeunes en souffrance en prévention de l'isolement et des passages à l'acte.

Ainsi, l'association a décidé de mettre en place le premier Espace Anonyme par Tchat pour les jeunes au Maroc. Le service est actif depuis le 5 février 2011, marquant la Journée Internationale de Prévention du Suicide dans les pays francophones. L'association participe également à rassurer la société par rapport à sa capacité à écouter pour soulager l'autre. Elle s'est engagée pour que le Maroc compte parmi les pays qui agissent pour les jeunes en souffrance grâce aux trois axes suivants :

1. Sensibiliser à la souffrance silencieuse des jeunes qui peut mener aux passages à l'acte : (conférences, campagne de communication, tables rondes dans les collèges et lycées...)



2. Prévenir : interagir avec les jeunes (concours, travail avec le comité des jeunes, visites terrain lycées, ateliers...)
3. Intervenir : aider en one-to-one le jeune en souffrance (stop silence, cellule de crise, orientation vers des structures spécialisées...)

Depuis 2009, le Sourire de Réda a participé à plusieurs événements au Maroc et en France. Aujourd'hui, un espace d'écoute dénommé « Stop Silence » est ouvert aux internautes anonymes qui veulent se confier, les lundis de 18 h 30 à 22 h 00

et les jeudis de 18 h 30 à 22 h 00. Ce site Internet est le premier centre d'écoute anonyme pour les jeunes par « Tchat » au Maroc. C'est un relais ponctuel qui peut aider les jeunes à sortir de leur isolement et à renouer contact avec autrui, tout cela dans l'anonymat et la confidentialité la plus totale.

► **Contacts :**
Tél. : 05 22 87 47 40
contact.sourire2reda@gmail.com
www.sourire2reda.org

La souffrance silencieuse des jeunes vous interpelle ?

DEVENEZ ÉCOUTANT BÉNÉVOLE

À  **Stop Silence**
www.stopsilence.org

Espace d'écoute anonyme par tchat pour les jeunes

- ✓ Vous êtes agé(e) d'au moins 35 ans,
- ✓ Habitez à Casablanca,
- ✓ Pratiquez aisément le français,
- ✓ Disponible 2h30 une à deux fois/semaine et 2h une fois/mois.

Envoyez votre CV/photo à Recrute.sourire2reda@gmail.com

 **sourire de Reda**
www.sourire2reda.org

ASSOCIATION
Sourire de Reda
Parler • Sourire • Vivre

TRANSFARO

Transit & Transport International

ISO 9001
ISO 14001
BUREAU VERITAS
Certification



NOS ÉQUIPES, s'efforcent d'offrir des tarifs compétitifs et des solutions pour nos clients réputés à travers le monde.



Nous vous livrons les plus hauts niveaux de rapidité, d'efficacité et de fiabilité.



www.transfaro.com

Email :
transfaro@transfaro.com

Tel : +(212) 522 98 08 33 +(212) 522 98 73 34 Fax : +(212) 522 23 33 79 +(212) 522 98 53 36

EXPERT MONDIAL, PARTENAIRE LOCAL



POUR PLUS D'INFORMATIONS:



QUI SOMMES-NOUS

Sika Maroc SA, est une filiale de Sika AG dont le siège est situé à Barr, en Suisse. Sika est une entreprise internationale qui fournit des produits chimiques de spécialité à destination de la construction et de l'industrie, telles que les éoliennes, les façades, l'industrie automobile et l'assemblage de bus, camions et véhicules ferroviaires. Sika est leader dans le développement de solutions pour le collage, le jointoiment, l'étanchéité, l'insonorisation et le renforcement structurel.

La gamme de produits Sika comprend des adjuvants pour béton à hautes performances, des mortiers spéciaux, des colles, des mastics de jointoiment, des matériaux d'insonorisation et de renforcement structurel ainsi que des systèmes pour revêtements de sols, toitures et l'étanchéité.

SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ CERTIFIÉ



Sika Maroc S.A.
Z.I. Ouled Saleh, BP 191-27182
Bouskoura - Casablanca - Maroc
Tél.: +212(0)522 33 41 54
Fax : +212(0)522 59 07 99
info@ma.sika.com
<http://mar.sika.com>

BÂTIR LA CONFIANCE

