

QUELS LEVIERS POUR L'EDIFICATION D'UNE STRATEGIE DE MARQUE MAROC ?

Conférence sur la marque Maroc – AMADEUS/MAROC EXPORT – 27 MAI 2016

*Mohammed Tawfik MOULINE
Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques*

- Place de choix de la question de la Marque Maroc dans les travaux d'études de l'IRES, surtout à la suite du Message Royal du 30 août 2013 adressé à la 1ère Conférence des Ambassadeurs de Sa Majesté dans lequel le Souverain avait clairement mis en relief l'importance de centrer l'action de la diplomatie marocaine en faveur de la promotion du Label Maroc, levier incontournable pour rehausse le positionnement international du Royaume.
- Réalisation récente par l'IRES d'une étude sur la marque Maroc et organisation de plusieurs séminaires en rapport avec ce thème, portant, entre autres, sur l'examen de quelques expériences internationales dans le domaine de la Marque-pays et sur la contribution des acteurs nationaux en matière d'édification d'une stratégie de marque-Maroc.
- La présente contribution, qui vise à partager les grandes conclusions de cette étude, est structurée autour de trois axes :
 - Contours du concept de marque pays ou nation branding et référence à quelques expériences internationales pertinentes.
 - Atouts à faire valoir par le Maroc pour construire sa marque-pays, en tant que marque fédératrice des marques sectorielles.
 - Fondements d'une vision stratégique de la marque-Maroc.

1. LE CONCEPT DE MARQUE-PAYS OU " NATION BRANDING"

- Littérature abondante sur le concept de la marque-pays ou "nation branding ". Néanmoins, il n'existe pas de définition claire et communément admise de ce concept. Controverse au sujet de la pertinence du concept, jugé par certains auteurs comme étant plus adapté au monde de l'entreprise qu'à celui des Etats.

- Composante essentielle du « capital immatériel » d'une nation, la marque-pays s'érige en tant que levier incontournable pour préserver la sécurité économique nationale et mettre en valeur le positionnement géopolitique d'un pays.
 - Toute politique publique visant à promouvoir, à l'intérieur ou à l'extérieur, le capital immatériel d'un pays est considérée en tant qu'action relevant du « nation branding ».
 - Le « nation branding » se base sur le principe selon lequel si tous les acteurs nationaux, orchestrés par une structure fédératrice, partagent la même vision de l'identité du pays et harmonisent leurs actions et leur communication, alors l'image réelle et actuelle de ce pays a plus de chances d'être perçue de façon cohérente et positive.
- Plusieurs méthodes de mesure du « nation branding » existent dont notamment celle retenue par le « Nation Brand Index », qui est un classement des 50 principales marques-pays, élaboré à partir d'un sondage auprès de 20.000 experts dans le monde entier. Le Nation Brand Index évalue chaque année les atouts et le potentiel d'attraction des différents pays au niveau de six dimensions, en l'occurrence :
 - les exportations,
 - la gouvernance,
 - les investissements et l'immigration,
 - la culture et le patrimoine,
 - les personnes / les habitants et,
 - le tourisme.
- Examen dans le cadre de l'étude de l'IRES des expériences d'une dizaine de pays développés et émergents en matière de stratégie de marque-pays, et ce, en vue de déduire quelques enseignements utiles pour le Maroc :
- S'agissant des pays émergents (Afrique du Sud, Brésil, Colombie, Inde, Chine, Turquie) les points communs sont :
 - Le renouveau de l'économie est le premier objectif pour déclencher le processus de marque pays ;
 - La stratégie de marque pays émane d'une volonté politique exprimée au plus haut niveau.
 - Ces pays sont globalement dans une démarche de développement progressif mais soutenu. Leur richesse historique, culturelle, humaine est souvent séculaire.
 - Ces pays usent de leurs atouts immatériels pour promouvoir leur développement, c'est le « soft-power » qui est l'élément de positionnement. Il représente pour ces pays, un attribut déterminant.

- Quant aux pays développés (Etats-Unis, Royaume Uni, France, Espagne), ceux-ci fondent leur stratégies de marque sur la performance de leur industrie et de leur secteur tertiaire, la qualité de leur production, leur capacité à innover et leur dynamisme économique. De plus, ces pays possèdent une identité très forte, qui vient entériner leur positionnement tout en adoucissant leur image de puissance économique.

2. ATOUTS A FAIRE VALOIR PAR LE ROYAUME EN VUE D'EDIFIER SA STRATEGIE DE MARQUE

- Le Maroc dispose de plusieurs atouts qui lui permettent de construire sur une base solide sa marque pays. Parmi ces atouts, il convient de citer :
 - Une position géographique de choix au carrefour des continents européen et africain avec une projection sur le monde arabe, plaçant le Maroc au centre des stratégies des grandes puissances ;
 - Une dynamique des réformes qui a permis au Maroc d'avancer en matière de transition démocratique et de se prémunir contre les chocs induits par le « printemps arabe » ;
 - Des stratégies sectorielles ambitieuses, qui devraient contribuer à accélérer la transformation structurelle de l'économie marocaine vers l'émergence.
 - Un comportement international fondé sur la modération politique et religieuse, qui a donné au pays l'opportunité de jouer le rôle de médiateur privilégié et de pont entre le monde musulman et l'Occident ;
 - Des choix de développement prônant l'ouverture et privilégiant les valeurs de progrès ainsi qu'une politique migratoire concertée avec les pays partenaires ;
 - Un réseau d'accords de libre-échange, donnant l'accès à un vaste marché de consommateurs ainsi que la promotion d'une coopération Sud-Sud, notamment avec les pays d'Afrique, fondée sur des projets gagnant-gagnant.
- Toutefois, ces atouts ne sont pas totalement optimisés en termes d'impact sur l'image du Maroc à l'international et de développement de l'offre exportable marocaine et de captage des flux d'investissements étrangers. Dans certains cas, la perception de cette image est en déphasage par rapport aux progrès réels accomplis par le pays, tandis qu'en termes de dynamique de l'offre exportable et de l'attractivité aux investissements étrangers, les avancées réalisées par le Maroc sont certes encourageantes, mais encore en deçà des potentialités du pays.
- D'où la nécessité de mettre en place une stratégie de marque-Maroc pour optimiser le positionnement international du Royaume et maximiser les retombées de la politique d'ouverture dans laquelle il est engagé.

3. LEVIERS STRATEGIQUES POUR L'EDIFICATION D'UNE STRATEGIE DE MARQUE-MAROC

L'étude de l'IRES a montré que le Royaume réunit, aujourd'hui, les conditions pour la mise en place de sa marque pays. Les quatre dimensions qui permettent de fonder la marque Maroc sur un message fort, révélateur des valeurs distinctives du Royaume sont les suivantes :

- Le **Maroc, un pays sympathique** : C'est un pays accueillant dont les habitants sont chaleureux et conviviaux.
- Le **Maroc, un pays authentique** : Culturellement riche, le Maroc est un pays où l'authenticité est une valeur forte.
- Le **Maroc, un pays dynamique** : Il est engagé dans un mouvement de fond pour l'amélioration de ses fondamentaux et la modernisation de son économie.
- Le **Maroc, un pays constant** : La pérennité des composantes culturelles, patrimoniales et la stabilité économique et politique sont un axe majeur de positionnement.

Sur la base des conclusions du diagnostic des atouts et des insuffisances du Maroc au titre de l'édification de sa marque et en s'inspirant des expériences étrangères de pays industrialisés et/ou émergents, quelques propositions de politiques publiques ont été identifiées. Celles-ci sont structurées autour des quatre axes ci-après :

- **Fonder la Marque Maroc sur des valeurs qui mettent clairement en relief les attributs du Royaume en tant que puissance attractive:** Le Maroc gagnerait à asseoir son nation branding sur des valeurs autant objectives que symboliques qui s'inscrivent en cohérence avec son statut de soft power, largement reconnu à l'international. Ces valeurs ont trait aussi bien à l'authenticité du Royaume, de par sa civilisation séculaire, au caractère accueillant et conviviale de sa population, à la dynamique de progrès tout azimut dans laquelle il est résolument engagé ainsi qu'à la constance de ses choix d'ouverture, de démocratie et d'implication assidue en faveur de la promotion de la paix et du développement dans son voisinage et bien au-delà.
- **Assurer l'articulation judicieuse de la Marque Maroc avec les autres marques sectorielles:** En tant que marque ombrelle, la marque Maroc devrait être le support et le garant des autres marques sectorielles. Elle devrait être conçue de telle sorte à sécuriser les marques nationales contre les risques de contagion générés par l'évolution défavorable de la situation dans le voisinage, notamment pour ce qui est de l'attractivité des flux touristiques et d'IDE. Elle devrait servir également de bouclier face aux effets concurrentiels adverses, en recourant à des systèmes de labélisation à même de prémunir l'offre nationale de la concurrence déloyale tant sur le marché interne que sur les marchés tiers.

- **Mettre en place une gouvernance appropriée de la Marque Maroc :** De par son caractère transversal, l'instance chargée de la promotion de la Marque Maroc devrait être dotée d'un positionnement de référence. Les missions de cette instance devraient être explicitées dans le cadre d'une loi spécifique, pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de structure fédératrice des actions de promotion des intérêts économiques du Royaume à l'étranger. Pour cela, l'instance devrait disposer d'un Conseil regroupant les acteurs institutionnels publics et privés concernés et être dotée d'ambassadeurs honoraires choisis parmi des personnalités nationales d'influence.
- **Relayer la stratégie de marque Maroc par une politique de communication proactive sur l'image du pays à l'international :** Cette politique, qui devrait être fondée sur une articulation judicieuse entre l'image interne et externe du Maroc et sur une implication des médias et des acteurs de la société civile, serait nécessaire pour véhiculer un discours commun et partagé par l'ensemble des acteurs nationaux et ce, dans le but de défendre au mieux les intérêts stratégiques prioritaires du Royaume.

En vue de réunir les conditions de la mise en œuvre réussie de la Marque Maroc, quelques mesures d'accompagnement seraient nécessaires. Il s'agit en particulier de :

- L'allocation de ressources humaines et financières appropriées à la hauteur des ambitions de la stratégie de Marque-Maroc.
- La mise en place d'un observatoire pour suivre de près l'évolution de la perception de l'image du Maroc à l'international.
- La création d'un club d'entreprises marocaines leaders dans leurs secteurs d'activité dont le rôle serait de faciliter les partenariats public-privé avec les départements ministériels concernés.
- L'appropriation collective des enjeux liés à la promotion de la Marque Maroc, à travers la mise à contribution du Parlement, des acteurs de la société civile, du réseau des étudiants étrangers au Maroc et des communautés marocaines établies à l'étranger.
- L'instauration de mécanismes de suivi et d'évaluation des actions de promotion de l'offre exportable marocaine afin de disposer d'une remontée régulière de l'information pour réajuster, en conséquence, les objectifs fixés.