

# LE MANAGER

## [ LE CLIC, LA BELLE AFFAIRE ? ]

**Cyber Maroc et nouveau management**

Abdellatif Laroui

**E-commerce, une chance pour l'Afrique ?**

Alioun Gueye

**La vente en ligne, sécurisée ?**

Dimitru Pospai

**L'info en ligne, est-ce viable ?**

Myriem Khrouz

**Un Web media qui décolle**

Sara Khalladi & Noureddine Cherkaoui

**Plaidoyer pour une E-société**

Bachir Rachdi

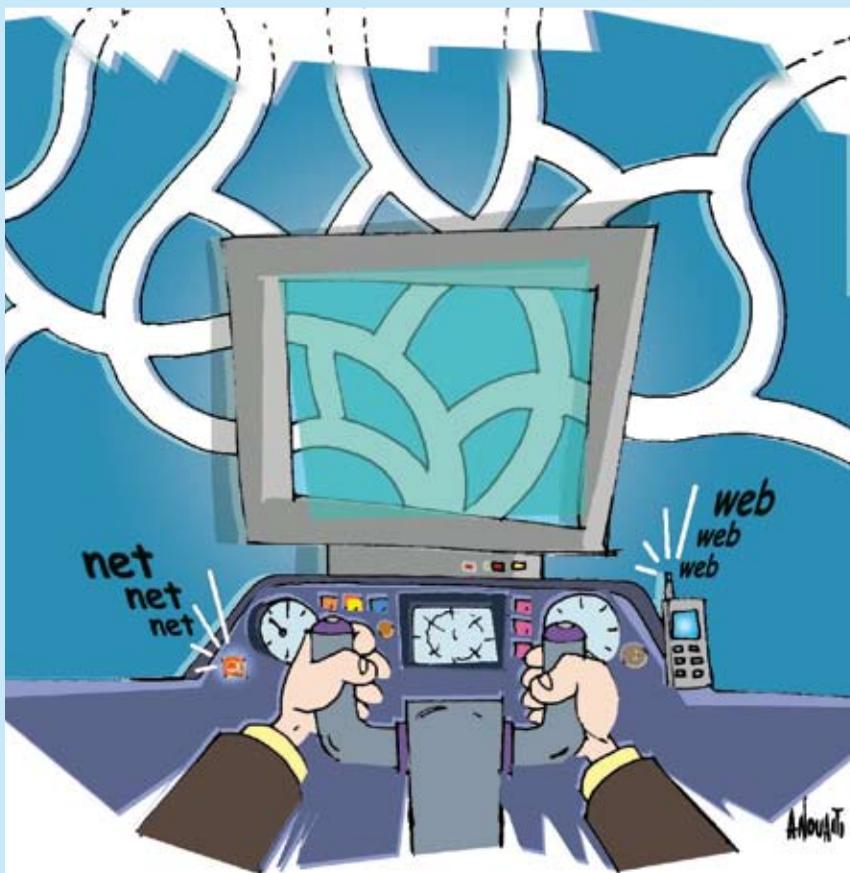
# CYBER MAROC ET NOUVEAU MANAGEMENT

DIFFICILE DE FAIRE LE POINT SUR LE E-BUSINESS SANS TENIR COMPTE DES MUTATIONS NUMÉRIQUES QUE CONNAÎT L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMICO-ADMINISTRATIF DE L'ENTREPRISE, ET SANS EN APPRÉCIER L'IMPACT SUR LES MÉTHODES DE MANAGEMENT.

Par Abdellatif Laroui

Psychosociologue, consultant en business intelligence et en knowledge management

**L'**essor rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constitue un enjeu décisif pour notre avenir. Cette période est un tournant majeur pour l'humanité. Tous nos systèmes sociaux, nos systèmes de valeurs, nos identités, autant individuelles que collectives, connaîtront une mutation sans précédent. En effet, depuis l'aube de l'humanité, de nombreuses innovations techniques correspondant à des périodes de mutation importantes ont favorisé l'évolution de l'espèce humaine. La découverte du feu, l'invention de l'écriture, de l'imprimerie ou de la machine à vapeur, pour ne citer que celles-là, ont graduellement bouleversé nos vies, nos cultures et notre comportement. Chaque découverte représente un tournant. Aujourd'hui, les NTIC et surtout



# L'ADMINISTRATION AIDE À CORRIGER LES INÉGALITÉS D'ACCÈS AUX SERVICES PUBLICS

l'Internet engendrent une révolution copernicienne à l'instar de ce qu'a été l'imprimerie pour l'éclosion de la civilisation occidentale. Les historiens s'accordent à dire que l'imprimerie a été un moteur stratégique pour l'éveil de l'Occident en amplifiant le savoir et en démocratisant son accès<sup>1</sup>.

## MAROC : DE LA BONNE VOLONTÉ MAIS... PEUT MIEUX FAIRE

Face à ce nouveau challenge, le Maroc enregistre des progrès notables. Il a pris un virage important en libéralisant les télécommunications: plusieurs opérateurs sont apparus, démocratisant de fait l'accès à ces moyens technologiques. Et il a entrepris des ajustements réglementaires, afin de prendre en considération l'immatérialité de nouvelles activités.

Il faut reconnaître qu'une volonté politique d'accompagner et d'encourager la numérisation des économies est clairement affichée. A titre d'illustration, la justice marocaine s'est dotée d'un système d'information documentaire pour la gestion de son système d'archives physiques<sup>2</sup>. La Direction générale des Impôts a mis en place un guichet électronique pour la télé-déclaration et le télépaiement des différents impôts d'Etat<sup>3</sup>. Mais, malgré tout cela, l'intégration des NTIC accuse encore un retard, comparativement aux pays développés et aux pays émergents.

Les principaux facteurs de blocage sont dus à l'inertie du système bureaucratique.

La mise en œuvre d'une administration numérique subit une résistance tacite à la nécessaire transition vers les nouveaux modes de gouvernance publique. La e-administration a pour le moins une implication majeure : la correction des inégalités d'accès aux services publics. Un simple clic devrait permettre, par exemple, d'obtenir un extrait d'acte de naissance. A cela, il faudrait ajouter que les textes de lois adoptés pour régir les actes numériques (certification) ou pour protéger juridiquement les échanges de données électroniques (sécurisation) et les transactions financières (monétique), ainsi que le commerce en ligne, sont encore en-deçà des attentes du tissu socio-économique.

## MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION

Dans le nouvel environnement économique, instable, complexe et flou, il devient essentiel d'avoir prise sur les événements, de ne pas subir le changement et d'élargir autant que possible son champ de vision, afin de détecter les menaces et les opportunités à venir.

La société industrielle a imposé ses modèles mécaniques pour construire ses organisations sociales et la hiérarchie de ses



entreprises. Engrenages, rouages, niveaux de responsabilité imbriqués constituaient, selon la logique taylorienne, les modèles de référence des organisations industrielles. La société de l'information modifie ces anciennes logiques et met en évidence de nouvelles nécessités de gestion. De nouveaux modèles émergent. Plutôt qu'à des modèles mécaniques, on se réfère désormais à des modèles réticulaires, flexibles, parallèles, et décentralisés, alliant la transversalité, la coopération et la collaboration. La technologie interactive conduit l'entreprise à se déconcentrer et dorénavant la prise de décision s'effectue au plus près du terrain.

Dans la gestion moderne, le manager fixe les objectifs, fournit les ressources financières et humaines et permet ainsi à ses équipes de piloter leur département ou leur direction vers l'objectif fixé, tout en s'informant en permanence des modifications de l'environnement, grâce à des tableaux de bord adaptés. A l'instar de la technologie, le management stratégique de l'information offre des outils cognitifs qui aident le manager dans ses prises de décision. Généralement un décideur consacre



## Cyber Maroc et nouveau management

son temps à gérer les imprévus, les conflits, les dossiers de dernière minute. Il pratique un management panique et zappe d'une situation à une autre. Or, le cumul des microdécisions souvent hasardeuses, faute de recul nécessaire, peuvent, par effet papillon, produire des dégâts incommensurables. La crise

les intranets, la répartition des pouvoirs s'effectue sur de nouvelles bases. Avec l'usage des intranets, les structures s'aplatissent, la circulation des informations se fait plus rapide. De fait, un nombre croissant d'entreprises envisage l'intranet comme un moyen d'accéder à des applications métiers, et surtout

sein des entreprises. L'information opérationnelle n'est plus cloisonnée dans une unité, elle est accessible sur différents postes dans différentes unités opérationnelles. Ainsi, l'accès à l'information est profondément modifié avec ce type d'applicatif, dont la diffusion dans l'entreprise conduit à des modifications, à la fois dans la conduite des activités et dans la prise de décision des managers.



## LA BALANCED SCORECARD OFFRE AUX DÉCIDEURS LES MOYENS DE PILOTER LEUR ENTREPRISE.

financière actuelle le démontre aisément, les traders, en boursicotant plus vite que leur ombre, les banquiers, en inventant des produits «subprimes» sans prendre le temps d'en mesurer les risques, ont conduit le monde à une crise sans pareille<sup>4</sup>.

De ce fait, la maîtrise de l'information conditionne et détermine toutes les décisions stratégiques, et l'entreprise qui dispose d'outils cognitifs est alors capable d'anticiper, de réagir, et de saisir les opportunités technologiques, industrielles ou commerciales qui se présentent. De plus, grâce à des réseaux internes de communication comme

comme une interface globale pour permettre le travail collaboratif. A cet égard, les applications telles que l'agenda partagé, les outils d'édition collaborative, les applications de gestion de projet sont des dispositifs relativement récents du point de vue de leur diffusion et de leur utilisation.

### IMPACT DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LA DÉCISION MANAGÉRIALE

Le développement des progiciels de gestion (ERP) depuis le milieu des années 1990 a entraîné de profondes modifications des flux d'informations opérationnelles au

Des technologies comme le datawarehouse et les applications décisionnelles s'apparentent à la catégorie des nouvelles technologies dans la mesure où les progrès en termes de serveur et de logiciel sur le poste utilisateur permettent désormais de les rendre accessibles à des managers directement sur le poste de travail. L'accès est encore facilité par le fait que les tableaux de bord sont directement accessibles depuis une interface Web. La balanced scorecard (BSC) en est un excellent exemple. La BSC offre aux décideurs les moyens de piloter leur entreprise. Il faut vraiment le voir comme un réel système de management, une sorte de cockpit, certains, d'ailleurs, parlent de management cockpit.

Cette approche<sup>5</sup> part de la vision des dirigeants sur le devenir de leur entreprise et met la stratégie au centre de leurs analyses, contrairement au tableau de bord classique qui place le budget au centre des décisions. A partir de la vision s'élaborent les stratégies permettant sa concrétisation. Ces dernières sont déclinées en objectifs et chacun des objectifs est décomposé en actions et tâches à effectuer. Chacune des actions est mesurée par sa durée, ses ressources et ses contraintes, ce qui permet leur suivi et leur évaluation. Toutes ces

mesures sont ensuite traduites en indicateurs pertinents. Comme la qualité des décisions dans la BSC est dépendante de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs, il est nécessaire de s'appuyer sur une méthode d'investigation rigoureuse, fondée sur la recherche des données auprès des responsables et des utilisateurs. Dans sa forme initiale, la BSC se fonde sur quatre axes<sup>6</sup> interdépendants : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage (Ressources humaines). Ces quatre dimensions constituent la charpente de la BSC. Chacun de ces axes produit des indicateurs en rapport avec les objectifs à atteindre. Il y a des indicateurs stratégiques, court, moyen et long termes, des indicateurs opérationnels et de mesure de la performance et puis des indicateurs de diagnostic.

De plus, au niveau des axes, chacun s'appuie sur une méthode annexe permettant son amélioration, voire sa réorganisation. Kaplan et Norton, les fondateurs de la BSC, se basent sur Six Sigma pour ce qui concerne l'axe processus interne. A elle seule, cette méthode a permis à de grands groupes comme General Electric, Motorola, etc. d'augmenter leurs performances. Ainsi :

- l'axe processus interne s'appuie sur la méthode Six Sigma,
- l'axe financier sur l'informatique décisionnelle, notamment un data mart financier,
- l'axe client sur le CRM,
- l'axe apprentissage organisationnel sur le knowledge management, cartographie des compétences, analyse des activités et modélisation des savoir-faire.

Une carte stratégique, synthétise dans un diagramme de type «cause à effet» les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 axes (financier, client,

## LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DEVRONT DONNER NAISSANCE AU E-MANAGEMENT

processus, apprentissage) et toute modification d'un indicateur entraîne des répercussions par propagation sur l'ensemble du réseau. Au Maroc, le groupe ONA, le groupe Ténor, La Caisse marocaine des retraites, la Poste, notamment sa direction des ressources humaines, sont parmi les entreprises qui ont déployé la BSC. L'ensemble des technologies de l'information présentées modifie la gestion de l'information au sein des entreprises. Quelles que soient les technologies ou applications retenues, celles-ci aboutissent aux modifications suivantes : dématérialisation, disponibilité, accessibilité, diversité, indexation, interactivité de l'information. Dans la mesure où le management repose en grande partie sur la gestion de l'information, il semble inéluctable que les pratiques managériales soient appelées à évoluer et à donner naissance à un management électronique, appelé e-management. ■

1 Cette découverte, attribuée à Gutenberg, a été en réalité inventée par les Chinois. Les Arabes durant leur expansion en avaient pris connaissance, quatre siècles avant Gutenberg, à un moment où la pensée arabo-musulmane était en effervescence, mais les docteurs de la loi islamique l'avaient complètement prohibée. Chose étonnante, l'imprimerie a été interdite dans le monde arabe jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Cette interdiction a contribué en grande partie à notre décadence.

2 Un projet d'envergure, puisque les six centres d'archives de cette entreprise accueillent près de 70 kilomètres linéaires de documents.

3 Le Simpl-TVA, premier télé-service opérationnel depuis 2007, le Simpl-IS depuis 2008. Suivra à moyen terme le Simpl-IR. Les avantages de ces procédés sont multiples, tant pour l'usager que pour l'administration fiscale.

4 L'onde de choc qui arrive va malheureusement provoquer une apocalypse: ruine de familles, faillites en cascades, pertes d'emploi. Par ricochet, plus que les pays qui l'ont engendrée, cette catastrophe touchera les pays du Sud, mal préparés, souffrant de peu de moyens et déjà confrontés à une misère endémique.

5 L'erreur souvent commise est de confondre la technique avec la méthode. Disposer du meilleur traitement de texte ne fait pas de nous des écrivains. Faire appel à un informaticien pour mettre en place un CRM ou un tableau de bord décisionnel conduira, à coup sûr, à un échec.

6 On parle aussi de perspective.



# LE E-COMMERCE, UNE CHANCE POUR L'AFRIQUE ?

S'IL EST UN DOMAINE DE L'ÉCONOMIE QUI, DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS, RÉSISTE PLUTÔT MIEUX À UN CONTEXTE PARTICULIÈREMENT CHAHUTÉ, C'EST CELUI DU E-COMMERCE. POURTANT SON DÉVELOPPEMENT RESTE ENCORE TRÈS INÉGAL SELON LES RÉGIONS DU MONDE. QUEL AVENIR POUR CE PRODUIT DES NTIC DANS LES PAYS EN DEVENIR ? TOUR D'HORIZON DE LA SITUATION AFRICAINE.

Par Alioun Gueye,  
Directeur d'Afrique Challenge

**N**ous célébrons cette année les vingt ans d'Internet, l'occasion d'examiner avec suffisamment de recul l'impact de ce formidable outil sur la vie des populations africaines. Des questions s'imposent. Le commerce électronique révolutionne-t-il le commerce traditionnel ou représente-t-il un simple effet de mode ? Quel

## LE CONTINENT AFRICAIN REPRÉSENTE AUJOURD'HUI MOINS DE 2% DU COMMERCE MONDIAL

volume d'échanges représente-t-il ? La culture africaine est-elle compatible avec Internet ? Comment adapter ce

nouveau média aux réalités socio-culturelles locales ? Quel impact sur les entreprises et sur les populations ? Est-ce un facteur de meilleure insertion dans la mondialisation ou au contraire un outil d'asservissement supplémentaire ?



### UN ENGOUEMENT FREINÉ POUR INTERNET

Même s'il a tardé à se diffuser sur le continent africain, Internet rencontre depuis quelques années un véritable engouement. Initialement limité à l'envoi et à la réception de courrier électronique, à la recherche d'informations, voire à la distraction,

## Les pros du transfert de fonds

**L'Américaine Western Union** est leader du marché marocain. Ce service est accessible grâce à POSTE MAROC et permet d'envoyer et de recevoir de l'argent à travers le monde en quelques minutes. Il suffit juste d'envoyer de l'argent de l'étranger et demander au destinataire de se rendre dans une agence Western Union.

**Money Gram** est le concurrent direct de Western Union. Ce service est disponible dans les agences de la Banque Centrale Populaire, du Crédit du Maroc, d'Eurosol Maroc et de Quick Money Mobilephone.

La méthode est assez simple pour les transferts : le client se procure une carte et l'adresse à la personne de son choix. Il peut ensuite effectuer le transfert d'argent, via Internet uniquement (efloussy.com), par sa carte de crédit, et bientôt également par un virement bancaire.

**Flouss.com** est un service lancé par La Banque Accord en 2007. C'est la première carte de transfert d'argent low cost. La méthode est assez simple : le client se rend sur son espace personnel sur le site [www.flouss.com](http://www.flouss.com) et procède au chargement de sa carte Flouss en débitant une carte bancaire classique de type CB/Visa/MasterCard.

### Western Union

Temps d'envoi non annoncé  
Méthode d'envoi : agence et Internet (argent liquide/carte de crédit)  
Réception : agence  
Frais de transfert : les plus élevés  
Frais de change : indéterminés

### Money Gram

Temps d'envoi annoncé : 10 minutes  
Méthode d'envoi : agence et Internet (argent liquide/carte de crédit/virement bancaire)  
Réception : agence  
Frais de transfert : dans la moyenne  
Frais de change : indéterminés

### Flouss.com

Temps d'envoi annoncé : instantané  
Méthode d'envoi : Internet (cartes de crédit)  
Réception : guichets de billets automatiques  
Frais de transfert : les plus bas à partir d'un montant de 100 euros  
Frais de change : 1,5% du montant retiré  
Frais supplémentaires : Frais d'acquisition de la carte Flouss : 39 euros



Source : Yabiladi.com

Internet n'a cessé au fil du temps de démultiplier ses usages, d'élargir son champ d'application et de diffuser ses effets. Toutefois, si la révolution numérique a été très rapide, seul un quart de la population mondiale en bénéficie.

En Afrique, Internet offre un visage très contrasté. D'une part, on sent, depuis quelques années, un véritable engouement pour cet outil révolutionnaire, avec notamment une multiplication des cybercafés. D'autre part, cet enthousiasme se heurte à un certain nombre d'obstacles, principalement techniques, qui freinent son développement. Un indicateur essentiel de la révolution numérique reste le taux d'équipement des foyers en ordinateur et la connexion ADSL ou 3G, véritables leviers pour le décollage d'une économie numérique digne de ce nom.

Le continent africain représente aujourd'hui moins de 2% du commerce mondial. Internet peut-il constituer une opportunité pour permettre une meilleure insertion du continent africain dans les échanges internationaux et permettre ainsi à l'Afrique de faire l'économie d'une révolution industrielle en intégrant directement l'économie numérique ? Au 31 mars 2009, on compte en Afrique, environ 54 millions d'utilisateurs d'Internet sur une population de 975 millions, soit un taux de pénétration de 5,6%. En comparaison, le taux de pénétration s'élève à 17,4% en Asie, 48,9% en Europe et atteint même, 74,4% en Amérique du Nord, la moyenne mondiale en matière de taux de pénétration étant de 24,5%. Toutefois, en Afrique, ces statistiques cachent mal des taux de croissance particulièrement élevés. En effet, ces 8 dernières années, le taux de

croissance du nombre d'utilisateurs d'Internet s'y élève à 1100 % ; quand il ne dépasse pas 274% en Europe et 132% aux Etats-Unis. C'est dire la vitesse de progression d'Internet sur le continent. Pour autant, quels en sont les usages ? Le commerce électronique a-t-il un avenir en Afrique ?

## DES INDICATEURS DE LA FRACTURE NUMÉRIQUE

Le commerce électronique est un des usages relevant d'Internet qui rencontre un succès inégal sur le continent africain, comparativement au reste du monde, illustrant ainsi la fracture numérique entre les pays du Nord et du Sud. Le commerce électronique qui désigne l'ensemble des activités de production, de publicité, de vente et de distribution de produits effectués par l'intermédiaire



## Le e-commerce, une chance pour l'Afrique ?

de réseaux de télécommunications, recouvre en fait plusieurs formes de commerce : le B2B2, le B2C, le B2G, et le C2C. L'essentiel du commerce électronique est dû au commerce B2B et représente 90% de l'ensemble des échanges. Le volume du commerce B2B en Afrique est insignifiant comparativement au volume généré par cette forme de commerce dans le reste du monde. Plusieurs contraintes entravent son développement, les plus significatives étant la connectivité, la livraison et la prédisposition à acheter en ligne.

Entre s'informer et être acheteur, il y a un pas plus difficile à franchir pour de nombreux Africains et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, naviguer sur Internet ne signifie pas être prêt à acheter. Acheter sans connaître, sans voir celui à qui l'on s'adresse n'y est pas usuel, car cette façon de procéder «déshumanise» la transaction, en la vidant de son rôle de lien social. Le marchandage est au moins aussi important que le produit que l'on achète. Autrement dit, il y a une aversion pour une dématérialisation de la transaction. En second lieu, tout en ayant de plus en plus accès à Internet, sous l'action combinée d'une multiplication des cybercafés et d'une baisse continue des coûts de connexion, des personnes

accuse un retard significatif en matière de taux de bancarisation et de nombre de détenteurs de cartes bancaires, passeports indispensables pour être un acteur du commerce électronique. En cela, les internautes africains sont plus spectateurs du commerce électronique qu'acteurs.

A cela s'ajoute, le faible taux d'équipement. L'ordinateur n'est pas encore entré dans le ménage africain. Avec moins d'1% d'appareils par foyer, l'Afrique accuse un retard en termes d'équipement qui pénalise son entrée dans le commerce électronique. Pour comparaison, en France, près d'un foyer sur deux possède un ordinateur à la maison, doublé d'une connexion rapide Internet. On comprend aisément la lenteur et le faible impact d'Internet sur les populations africaines.

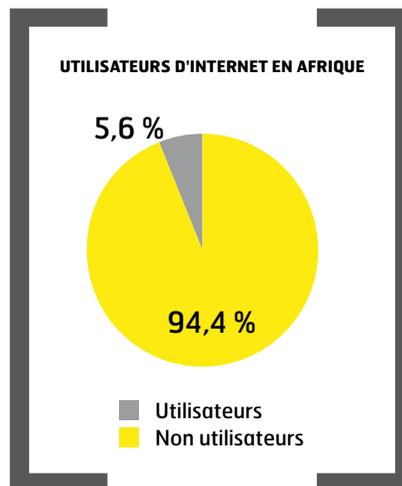
### TIMIDES DÉBUTS

Cela étant dit, des utilisations originales et innovantes d'Internet ont déjà cours en Afrique. La première est le fait de la diaspora qui vit dans les pays du Nord, Europe ou Etats-Unis, et qui possède des cartes bleues lui permettant de régler les achats en ligne de produits alimentaires, ou autres, qui seront consommés par leurs familles restées au pays.

## POUR L'ACCÈS À INTERNET, LES POPULATIONS RÉUNISSENT LEURS MODESTES MOYENS

aux profils très variés, jeunes et moins jeunes, étudiants, cadres et chômeurs, se connectent quotidiennement pour effectuer des recherches, s'informer, se divertir. En revanche, très peu ont accès aux produits offerts sur la Toile. Et pour cause, le continent africain

La seconde pratique est celle de l'élite africaine instruite et nomade, au fait des technologies de l'information, résidant en Afrique même, disposant également de cartes bancaires, et qui achète sur Internet, tout en se faisant livrer en Afrique. Cette élite a une



certaine tolérance par rapport aux délais de livraison. Ses achats portent majoritairement sur des ouvrages, ou des services du type billets d'avion... Dans l'état actuel du contexte, se développent des utilisations plus en adéquation avec la culture locale et qui tiennent plus du e-service. Cela consiste en la socialisation de l'outil Internet. Autrement dit, l'accès à Internet est un accès communautaire où des populations mettent en commun leurs modestes moyens, pour se renseigner sur le cours du café qu'ils souhaitent placer sur le marché international ou pour connaître les dernières informations météorologiques.

Deux utilisations avec une forte utilité sociale méritent aussi qu'on s'y arrête : la télémédecine et le téléenseignement. La télémédecine permet de transférer des images et des dossiers de patients vers des centres experts de centres hospitaliers universitaires (CHU) locaux ou internationaux en vue de recevoir ou de conforter des avis d'experts, voire d'organiser des séances de visioconférence réunissant des équipes médicales, en vue de présenter et de discuter des dossiers de patients. Ces mêmes séances de

visioconférence permettent de délivrer un enseignement à un public distant. Le téléenseignement, quant à lui, répond à un déficit quantitatif et/ou qualitatif d'expertises locales, en mettant à contribution des spécialistes compétents mais distants. C'est là une option économiquement avantageuse et socialement utile pour les régions reculées ou enclavées.

Mais, s'il est un domaine où l'Afrique n'est pas en retard, c'est bien la cybercriminalité ou cyberfraude! Pas un jour sans qu'une affaire d'escroquerie en ligne ne soit démantelée. Souvent, cela prend la forme d'un courrier électronique émanant d'un expéditeur, se présentant comme le fils d'un ancien dictateur ou d'un riche homme d'affaires, qui souhaite exfiltrer sa fortune, moyennant une commission, en contrepartie de la communication de vos coordonnées bancaires. Ce type de fraude, le vol d'identité en ligne, est le plus grand obstacle au développement du commerce électronique, car il lamine l'indispensable capital confiance du cyberconsommateur, d'autant que les techniques utilisées par les fraudeurs ne cessent de se développer.

## PRÉALABLES AU DÉVELOPPEMENT DU E-COMMERCE

Développer le commerce électronique en Afrique commande de répondre à quatre priorités principales. La première a trait à la vulgarisation d'Internet et, plus particulièrement, au développement de la pénétration d'Internet dans la population. Naturellement, le développement parallèle de l'Internet haut débit ou ADSL est également un élément important de cette priorité. La floraison de cybercafés et la baisse continue du coût de la connexion sont des signaux tangibles très importants qui militent pour la vulgarisation des TIC.

La priorité subséquente reste le taux d'équipement des ménages, c'est-à-dire l'entrée de l'ordinateur dans les ménages.

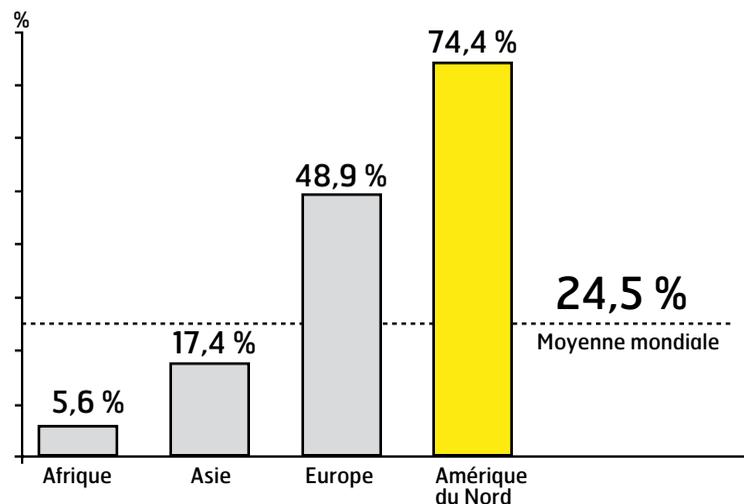
La seconde priorité pour développer le commerce électronique reste sans conteste l'implication des PME. Or dans le contexte africain, le commerce B2B est pratiquement inexistant. L'avantage des PME tient

à leur agilité et à leur rapidité de décision qui peuvent contribuer à faire du commerce électronique un levier rapide de développement sur le marché international.

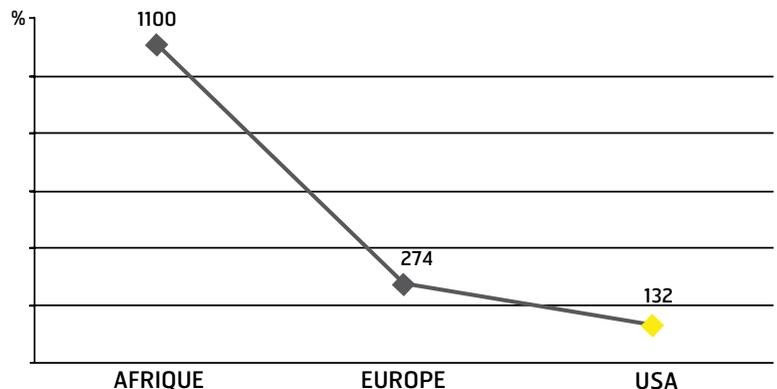
Les téléservices constituent à cet effet, un créneau particulièrement intéressant, permettant une meilleure intégration des PME africaines dans l'économie numérique, d'autant que



## TAUX DE PÉNÉTRATION D'INTERNET



## TAUX DE CROISSANCE DU NOMBRE D'UTILISATEURS



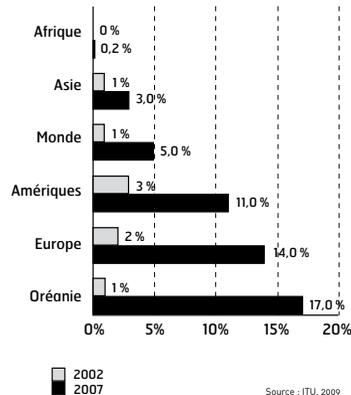
## Le e-commerce, une chance pour l'Afrique ?

les entreprises sont déjà accoutumées à passer des contrats dans des domaines relatifs à la traduction, à la comptabilité ou au développement informatique. N'oublions pas que le critère de décision pour sous-traiter ces activités en Afrique dépend principalement du coût salarial et de

et minimiser les risques dans les transactions. L'acte d'achat doit être banalisé, aussi bien en termes de disponibilité de moyens de paiement, que de sécurisation des transactions, afin de renforcer la confiance du consommateur dans ce nouveau type de commerce.

même si, très rapidement, elles devraient se tourner vers le marché régional pour ancrer le commerce électronique dans les mœurs. Entre-temps, le développement de la téléphonie cellulaire et de ses corollaires, tels que le protocole WAP (Wireless Access Protocol) permettra à des appareils distants tels que le téléphone portable d'accéder à Internet, avec la possibilité d'acheter et de vendre des produits et services de commerce électronique. On le constate donc, le commerce électronique a de beaux jours devant

### Pourcentage d'abonnés au haut-débit dans la population



la vitesse de livraison des travaux, et que ces PME bénéficient d'avantages distinctifs du fait des avantages salariaux qu'elles peuvent mettre en avant.

La troisième priorité reste la sécurisation des transactions. La mise en place d'un dispositif réglementaire et juridique est un élément déterminant dans le développement du commerce électronique. En effet, l'acheteur africain, pour lequel la transaction est un acte social, ne doit pas être découragé par des logiciels malveillants qui pourraient le dissuader définitivement d'utiliser cette nouvelle forme de commerce. Un dispositif juridique efficace doit protéger l'acheteur contre des pratiques malveillantes des fraudeurs

La logistique est la quatrième priorité du commerce électronique. En effet, la livraison rapide est un facteur clé de succès du commerce électronique. Dans plusieurs pays du Nord, les services postaux sont le moyen privilégié pour acheminer les achats effectués en ligne. Cela pose la question de la fiabilité de ces services en Afrique. Evoquer la question de la logistique, c'est aussi soulever la problématique de la qualité des infrastructures aussi en bien en TIC pour la vitesse de connexion notamment, qu'en matière d'infrastructures physiques, c'est-à-dire de routes et d'autoroutes pour acheminer les biens achetés aux destinataires. Plusieurs contrées sont enclavées faute d'infrastructures et sont de facto en marge du commerce électronique.

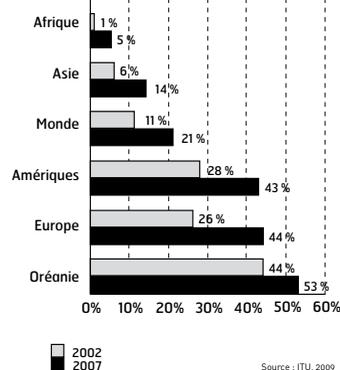
### LES PME, DES VECTEURS À CONSOLIDER

Le commerce électronique africain souffre de l'absence d'un environnement propice à son développement mais aussi, d'un manque de sensibilisation, particulièrement à l'endroit des promoteurs des PME. Ces dernières sont pourtant les mieux à même d'accélérer le lancement du commerce électronique.

Dans une première étape, ces PME gagneraient à saisir les opportunités qu'offre le marché international en matière de télé-services notamment,

lui en Afrique, en dépit des freins, liés au pouvoir d'achat et au très faible développement de l'Internet fixe haut débit ; toutefois il ne parviendra à s'imposer que si les acteurs de ce commerce offrent des solutions innovantes et proposent des offres et des modèles économiques adaptés aux spécificités africaines. ■

### Pourcentage d'internautes dans la population



1 Organisation Mondiale du Commerce  
 2 B2B Business to Business  
 B2C Business to Consumer  
 B2G Business to Government  
 C2C Consumer to Consumer

# LES SITES, DISTINCTION DE GENRES

Par Hassan El Aouni, spécialiste marketing, Hem

**U**n site peut être statique ou dynamique. Lorsqu'il est statique, ce type de construction convient parfaitement aux sites d'entreprises souhaitant simplement présenter une plaquette en ligne. La vocation de ces «sites vitrines» est d'assurer une présentation plutôt institutionnelle des sociétés. Généralement, le site est construit selon une architecture classique comprenant, par exemple, la présentation de l'entreprise, ses moyens de production, ses réalisations ou gammes de produits, ses principales références et un formulaire de contact. Un site est qualifié de dynamique lorsque son contenu peut être changé à tout moment, en temps réel et sans compétences informatiques. Il est administré par l'entreprise qui ajoute, modifie ou supprime le contenu d'une page. Les modifications sont illimitées et instantanées. L'administration de ce type de site ne nécessite ni logiciel spécifique, ni compétences particulières. Plusieurs sites offrent des services gratuits et deviennent de très belles plates-formes publicitaires (horoscope, météo, critiques...). Globalement, il existe quatre grandes familles de sites :

1. La famille du commerce électronique (sites transactionnels) : c'est la vente de produits ou de services, présentés sur un site Web, achetés sur le même site et payés électroniquement. Dans certains cas, le commerce est intégralement électronique. Les produits sont créés et livrés numériquement (logiciels, musique

téléchargeable, tickets de transport ou de spectacle, livres électroniques, hébergement de site et prestations Internet).

2. La famille des sites d'information et de présentation : L'objet n'est pas de vendre un produit ou un service, mais d'informer les gens sur des sujets qui les intéressent. C'est le cas de la présentation d'une entreprise, d'un produit, d'une gamme de produits, d'un artiste ou d'un auteur, voire d'une personnalité publique, de l'information sur un sujet d'intérêt, sur l'actualité ou sur une occupation. On y retrouve :

- LES SITES INSTITUTIONNELS, où il est question de prendre en charge une association, une ONG, une entité publique, un groupe commercial ou industriel.
- LES SITES MEDIA INTERNET : ils comprennent les médias qui utilisent préférentiellement ou exclusivement Internet pour leur diffusion : du journalisme d'actualité ou thématique (webzines...), de la presse en ligne ou électronique, en diffusant du texte, du son, des vidéos, des émissions de télévision (webtv) ou de la radio (webradio), etc.
- LES SITES D'INSCRIPTION, où les visiteurs peuvent s'inscrire pour recevoir un service ou avoir un accès sécurisé (site de rencontres, bulletin de nouvelles).
- LES SITES DE RÉFÉRENCE qui évaluent d'autres sites et orientent les visiteurs vers de meilleurs sites.
- LES SITES DE RECHERCHE, qui assemblent de l'information spécialisée et offrent une synthèse en fonction des besoins du

client (actualités, marché boursier).

3. La famille des sites communautaires et interactifs : ils reposent sur leurs visiteurs pour créer et actualiser le contenu. C'est le cas des forums de discussion, où les visiteurs échangent entre eux et créent ainsi une communauté virtuelle. Certains ont plusieurs milliers de membres. Ils créent eux mêmes les sujets de discussion et influencent beaucoup l'évolution du site. Les clubs de membres, où le site est administré, maintenu et visité par et pour un groupe de personnes. Les votes, où le site classe les liens, les sujets, les personnes, les produits en fonction du vote des membres. Les comparatifs, où le site classe les produits et sites en fonction de critères définis, souvent de prix. Le site communautaire est facile à maintenir, puisque les gens en écrivent le contenu. Il faut cependant être présent pour contrôler les messages et surtout pour donner des réponses, démarrer de nouveaux sujets et inciter les membres à poster.

4. La famille des sites personnels (Blogs) : ce sont des sites créés pour se présenter, exposer sa famille, raconter sa vie, parler de ses passions, montrer son dernier voyage, bref le genre de site où l'on peut dire ce qu'on veut. Le site personnel n'a pas besoin d'être rentable. Il n'a pas d'objet commercial. A la limite, il n'a même pas besoin d'être vu par n'importe qui : il est fait pour le webmaster lui-même et ses proches.

# LA VENTE EN LIGNE, SÉCURISÉE ?

GRÂCE À LA MISE EN PLACE D'UNE PLATE-FORME TECHNIQUE, MAROC TÉLÉCOMMERCE, LES MAROCAINS PEUVENT MAINTENANT, COMME LES CONSOMMATEURS EUROPÉENS ET AMÉRICAINS, FAIRE DU SHOPPING ET RÉGLER ACHATS OU FACTURES SUR LE NET. ECONOMIA FAIT LE POINT SUR LE E-PAYMENT, SES POSSIBILITÉS, SES AVANTAGES, SES RISQUES ET RETRACE LE CHEMIN COMPLIQUÉ D'UN ARGENT PAS SI VIRTUEL QUE CELA.

Par Dimitru Pospai  
Professeur des systèmes d'information, HEM

**B**onne nouvelle en ces temps de crise économique, le secteur du e-commerce se porte plutôt bien. En France, pour le premier trimestre 2009, le total des dépenses en ligne progresse de 28% par rapport au premier trimestre 2008 et la croissance sur une année cesse de ralentir. En Europe, le nombre de personnes à avoir acheté au moins un produit en ligne a connu une croissance remarquable ces dernières années. De 27% en 2006, ce nombre atteint 33% en 2008, soit 150 millions de dollars environ, en chiffres absolus. Le tourisme et les vêtements, comme le



montrent les statistiques d'Eurostat, (voir Fig.1) se placent en tête des préférences de consommateurs. Le marché européen de l'e-commerce atteignait 106 milliards d'euros en 2006, égalant le marché de l'e-commerce américain. Toujours en Europe, les commissaires Viviane Reding et Meglena Kuneva, ont avancé, le mardi 5 mai 2009, l'idée d'un marché unique<sup>1</sup> pour le commerce en ligne. Aux États-Unis, certains portails spécialisés dans le e-couponing (RetailMeNot), le marché de l'artisanat (Etsy.com), les annonces auto, le shopping des produits high tech connaissent un succès fulgurant et ce depuis le début de la crise économique<sup>2</sup>. En revanche, le groupe eBay confirme la tendance de baisse enregistrée au quatrième trimestre 2008 (voir Fig.2). Aussi, le groupe annonce-t-il un changement de stratégie en se recentrant sur sa solution de paiement en ligne PayPal.

**LA TRÉSORERIE GÉNÉRALE  
INAUGURE LE PAIEMENT  
EN LIGNE DES TAXES LOCALES**

## LES PREMIERS USAGERS DU E-COMMERCE AU MAROC

Le Maroc démarre à peine son processus d'adhésion à ce type de commerce. En effet, depuis novembre 2007, le Centre monétique interbancaire (Groupement professionnel des banques) autorise le paiement en ligne par carte bancaire. Une loi ayant comme objet l'équivalence des documents établis sur papier et sur support électronique est promulguée la même année. Un groupe de grandes banques (Banque Populaire, BMCI, Crédit du Maroc et SGMB) met en place la société Maroc Télécommerce, ayant comme mission de mettre à la disposition de l'entreprise marocaine une infrastructure technologique sécurisée lui permettant de vendre des produits et des services sur Internet.

La première société à avoir franchi le cap a été la RAM. Son site marchand est simple et facile d'accès. Après avoir fourni les informations personnelles (nom, prénom, n° passeport, etc.) et bancaires (type de carte, solvabilité, etc.) demandées, un billet électronique contenant un code et des informations concernant le vol est envoyé par la messagerie électronique.

Le paiement en ligne des factures des produits de Maroc Telecom (fixe, mobile et Internet) devient possible notamment sur le site [www.iam.ma](http://www.iam.ma). Ce service est ouvert à tous les clients de Maroc Telecom détenteurs d'une carte de crédit marocaine ou d'une carte internationale Visa/MasterCard. La Lyonnaise de Eaux de Casablanca (LYDEC) propose elle aussi un service de paiement des factures en ligne ([www.lydec.ma](http://www.lydec.ma)).

La Trésorerie générale du royaume inaugure le paiement en ligne des taxes locales (taxe professionnelle, taxe d'habitation et taxe des services communaux) sur le site <http://www.tgr.gov.ma/wps/portal/epaiement>.

L'OMPIC démarre un processus de mise en ligne de certaines procédures administratives.

Le portail <http://www.damancom.ma/> propose deux opérations aux entreprises affiliées à la Caisse nationale de sécurité sociale : la télédéclaration (faire une déclaration en ligne) et le télépaiement (paiement de la cotisation en ligne). Microchoix Maroc dans le domaine des produits informatiques, Livremoi.ma pour les livres, Au Derby pour les chaussures, floweronline.ma pour commander des fleurs, etc. se lancent, à leur tour, dans le e-commerce.

Le secteur bancaire commence à suivre. CMI, VISA (et VISA Electron) et MasterCard (émises par les banques Attijariwafa Bank, Crédit Agricole, CIH, Banque Populaire, Crédit du Maroc

## LA PLUPART DES SITES UTILISENT LE PROTOCOLE SSL (SECURE SOCKETS LAYER)

et Société Générale) sont utilisables dans toute transaction en ligne. Par contre, BMCE et Poste Maroc bloquent pour l'instant le paiement en ligne par carte.

L'internaute apprécie, au-delà de l'interface d'accès au produit, l'offre variée, la richesse d'informations qui accompagnent le produit, la possibilité de comparer les prix ainsi que les facilités de paiement. L'envahissement de l'univers de l'internaute par des publicités en tout genre, l'obligation de fournir des informations portant souvent atteinte à la vie privée (âge, profession, préférences, etc.), ainsi qu'une méfiance innée vis-à-vis de ce type de transaction, tellement différente de sa projection présente, sont encore des entraves sur une voie qui mène, de facto, vers la généralisation.

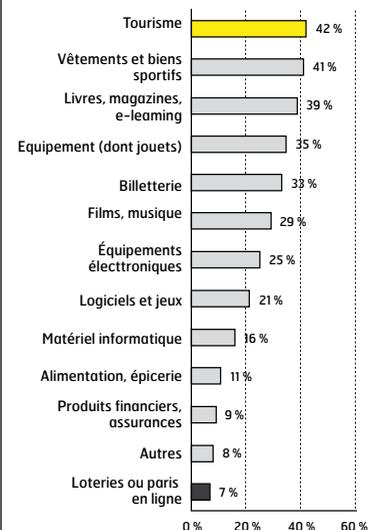
## LES PROCÉDURES DE PAIEMENT EN LIGNE

En général, le paiement en ligne pour un site marchand se fait en utilisant un relais bancaire automatisé, un organisme tiers ou une transaction différée<sup>3</sup>. Voici d'une manière très simplifiée les trois procédures :

Le relais bancaire automatisé

- L'internaute sélectionne les variables produit (nom produit, quantité) et remplit le panier de commande. Ces données sont stockées dans la base de données du site marchand,
- L'internaute fournit les informations nécessaires pour son identification (ouverture d'un compte existant ou création d'un nouveau compte) et l'acheminement de la commande. Ces

**F1** Biens et services achetés sur Internet pour usage personnel en 2008 (en pourcentage des e-acheteurs européens)



Source : Eurostat, 2009

## La vente en ligne, sécurisée ?

données sont stockées dans la même base de données,

- L'internaute fournit les informations liées au mode de paiement (carte bancaire, chèque, etc.). Ces données sont envoyées au serveur de la banque, chargé des opérations de débit/crédit, en utilisant un certificat SSL crypté. Elles ne sont pas stockées dans la base de données du site marchand.

### Organismes tiers

Cette procédure diffère de la précédente par le mode de gestion de l'information bancaire. En effet, les données bancaires sont transmises de façon cryptée à un organisme tiers. Les opérations de débit/crédit se font entre cet organisme et la banque. PayPal de EBay est une entreprise (organisme tiers) qui permet de payer des achats ou de recevoir des paiements.

Comment ça marche ? Après avoir ouvert un compte sur PayPal, l'acheteur effectue son paiement en fournissant un login (l'adresse électronique) et un mot de passe, l'adresse électronique du vendeur, le montant et la devise. Les opérations de débit/crédit sont instantanément exécutées sur le compte PayPal. Vous pouvez vérifier le déroulement de la transaction en vous connectant à votre compte. Les informations bancaires ne sont transmises ni au vendeur, ni à un tiers.

PayPal héberge aujourd'hui plus de 71 millions de comptes et accepte des transactions dans 6 devises différentes (euro, livre sterling, dollar américain, dollar canadien, dollar australien et yen).

### Transaction différée

Les deux premières étapes sont les mêmes que précédemment. La transmission de l'information bancaire se fait en différé. Ce qui fait que cette information reste stockée un

certain temps dans l'environnement du site marchand constituant, en soi, un risque important.

Dans une procédure de paiement en ligne les éléments vulnérables et générateurs potentiels de failles dans la sécurité peuvent être donc :

- la transmission de données bancaires du consommateur vers la banque,
- le site marchand,
- le poste client (la machine à partir de laquelle se fait la connexion au site distant)

### UN PROTOCOLE TECHNIQUEMENT SÉCURISÉ EN AMONT

En ce qui concerne la circulation de données, la majorité des sites utilisent un même protocole, nommé SSL (Secure Sockets Layer). Il s'agit d'un procédé de sécurisation des transactions effectuées via Internet. Le standard SSL a été mis au point par Netscape, en collaboration avec Mastercard, Bank of America, MCI et Silicon Graphics. Il repose sur un procédé de cryptographie, afin de garantir la sécurité de la transmission de données sur Internet. Son principe consiste à établir un canal de communication sécurisé (chiffré) entre deux machines (un client et un serveur) après une étape d'authentification.

Les navigateurs supportent désormais le protocole SSL. Microsoft Internet Explorer affiche un cadenas lors de la connexion à un site sécurisé par SSL. Un serveur web sécurisé par SSL possède une URL commençant par https://, où le «s» signifie secured (sécurisé). L'année 2001, le brevet de SSL a été racheté par l'IETF (Internet Engineering Task Force) et a été rebaptisé pour l'occasion TLS (Transport Layer Security).

En utilisant ce protocole, la sécurité d'une transaction n'est plus un problème. Les failles le plus souvent rencontrées se trouvent plutôt du côté serveur ou du côté client. Nombre de sites marchands conservent les informations bancaires du client pour une longue période en devenant ainsi très vulnérables. Il est du devoir du client de cueillir des informations sur le fournisseur de produits ou services: ses références, ses réalisations, chiffre d'affaires si possible, etc. Une recherche sur le Net ressort rapidement les sites marchands douteux ou ayant un taux élevé de fraudes.

### FAILLES, ESCROQUERIES ET PARADES

Les escroqueries par phishing connaissent une forte recrudescence aux Etats-Unis. Selon des

#### F2 Résultats financiers trimestriels d'eBay (milliards de dollars)

	Chiffre d'affaires	Résultat net
T1 2008	2,19	0,46
T2 2008	2,2	0,46
T3 2008	2,12	0,492
T4 2008	2,04	0,367
<b>T1 2009</b>	<b>2,02</b>	<b>0,357</b>

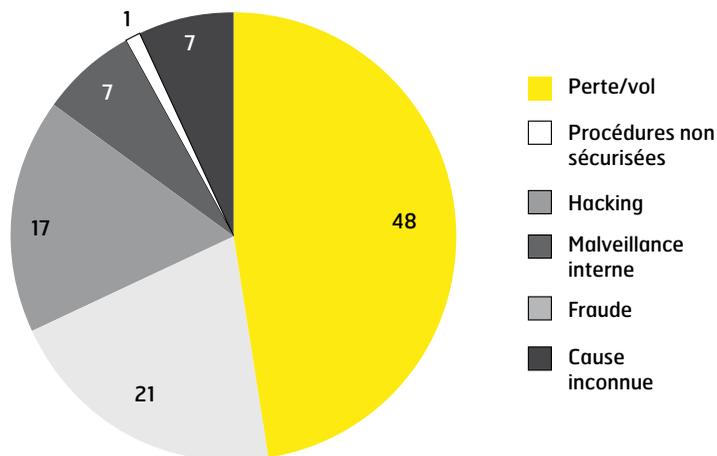
Source : eBay

informations publiées par Gartner, entre août 2006 et août 2007, les internautes américains se sont fait voler plus de 3,2 milliards de dollars par cette technique. Le phishing (contraction de fishing et phreaking, lui-même contraction de phone et freak) consiste dans l'usurpation de l'identité d'une personne ou d'une entité connue. Le principe est simple : l'internaute reçoit un mail ayant l'apparence d'une entité connue (banque, portail, etc.) en lui demandant de mettre à jour des informations personnelles ou bancaires. En répondant au mail les informations arrivent sur un faux site et font l'objet d'un mauvais usage. Cette tentative d'escroquerie vise notamment les clients du service de paiement en ligne Paypal. La parade aux tentatives de ce genre se résume à la sécurisation du poste de travail, en installant et en configurant



## 1,6 MILLION DE NOUVEAUX LOGICIELS MALVEILLANTS ONT ÉTÉ DÉTECTÉS AU COURS DE 2008

**F3 Causes des incidents de sécurité en 2008 (en %)**



Symantec

correctement un antivirus et un firewall. La plupart des antivirus possèdent une fonctionnalité anti-phishing. Dans l'équation sécurité - paiement en ligne, l'élément de taille reste le poste de travail et son navigateur. S'ils peuvent être compromis, le chemin acheteur - serveur - données bancaires - banque devient une autoroute sans péage. Selon une étude publiée par Symantec<sup>5</sup> en 2008, la première cause des incidents de sécurité permettant le vol d'identité était la perte ou le vol de matériel informatique (PC et supports de stockage amovibles). Pendant l'année 2007, la part des vols et pertes était de 52%. L'utilisation des procédures informatiques non sécurisées pour accéder à des données sensibles, suivie de près par les intrusions informatiques (hacking), souvent très médiatisées, se trouve loin derrière. ➤

## La vente en ligne, sécurisée ?

### SÉCURISATION POSSIBLE DES INFORMATIONS BANCAIRES

Théoriquement, un pirate informatique a plusieurs possibilités pour s'approprier les informations bancaires d'un acheteur sur le Net. Si on laisse de côté l'insouciance de certains utilisateurs (oubli d'un mot de passe, perte de matériel, non-sécurisation du poste de travail, etc.), une de ces possibilités est l'exploitation de différents bugs et vulnérabilités des systèmes d'exploitation et des navigateurs (IE, Mozilla FireFox, Safari, Opéra, etc.). Symantec a analysé aussi la promptitude des éditeurs de navigateurs Web à corriger les vulnérabilités de leurs logiciels. FireFox est le mieux placé en 2008, la

des correctifs publiés par les éditeurs de votre système d'exploitation et/ou de votre navigateur amenuisent substantiellement les chances de réussite d'une tentative d'intrusion.

Le nombre de virus, de vers, de spywares, de malwares et d'autres logiciels malveillants a progressé de 165% entre 2007 et 2008. Toujours selon Symantec, plus de 1,6 million de nouveaux logiciels malveillants ont été détectés au cours de la seule année 2008. Or depuis sa création, l'éditeur a recensé 2,6 millions de virus. Si la tendance se confirme, la sécurité de notre environnement de travail doit s'ériger en préoccupation permanente et première. Préoccupation qu'on pourrait décliner dans la prise de quelques mesures élémentaires de

et assurer sa mise à jour.

- Configurer correctement le niveau
- Configurer correctement le logiciel de messagerie client installé sur votre ordinateur,
- Faire régulièrement la mise à jour des correctifs de sécurité du système d'exploitation et du navigateur,
- Ne jamais ouvrir les pièces jointes non identifiées accompagnant un email,
- Refuser toute installation d'un logiciel non sollicitée en naviguant sur le Net,
- Changer les mots de passe régulièrement.

Notons que les risques encourus lors d'une transaction en ligne ne sont ni plus nombreux, ni plus dangereux, que ceux qu'on rencontre lors d'une transaction faite en présentiel. En fait, une personne malhonnête pourrait récupérer le numéro de votre carte bancaire, lors de son utilisation pour retirer de l'argent dans un guichet bancaire, dans un supermarché ou encore en payant un dîner. Une étude menée par Ipsos Belgique montre que la satisfaction des consommateurs est en moyenne meilleure lors d'un achat sur Internet que sur d'autres canaux.

La possibilité de pouvoir comparer les prix, la richesse de l'offre, des prix intéressants, ainsi que la multitude des fournisseurs disponibles, expliquent cette satisfaction des consommateurs envers le paiement en ligne. Le commerce électronique n'est plus une alternative, il est l'avenir. ■

## LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS SERAIT MEILLEURE LORS D'UN ACHAT EN LIGNE

fenêtre d'exposition étant inférieure à un jour. Autrement dit, le temps mis pour la publication du correctif est inférieur à 24 heures. Loin derrière se trouve Internet Explorer et Apple. Le téléchargement et l'installation

sécurité :

- Utiliser une session de travail via un nom utilisateur (login) et un mot de passe,
- Installer un antivirus (protection locale, internet, messagerie, firewall)



1 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/breve/legislation/38780/>

2 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/selection/>

3 <http://www.blueacacia.com>

4 <https://www.paypal.com>

5 [http://eval.symantec.com/mktginfo/enterprise/white\\_papers/b-whitepaper\\_internet\\_security\\_threat\\_report\\_xiv\\_04-2009.en-us.pdf](http://eval.symantec.com/mktginfo/enterprise/white_papers/b-whitepaper_internet_security_threat_report_xiv_04-2009.en-us.pdf)

LE CLIC, LA BELLE AFFAIRE ?

# L'INFO EN LIGNE, EST-CE VIABLE ?

DE PLUS EN PLUS DE SITES D'INFORMATION FRANCOPHONES, LARGEMENT CONSULTÉS PAR CADRES, DÉCIDEURS ET PROFESSIONNELS AU MAROC, FONT IRRUPTION SUR LA TOILE. EN FRANCE. RUE 89 ET MEDIAPART CONSTITUENT DEUX SOURCES D'INFORMATION SUR LE NET FORT PRISÉES. NOUS AVONS ENQUÊTÉ POUR EN SAVOIR PLUS SUR LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE ET LEUR MODE DE GESTION.

Par Myriem Khrouz,  
journaliste

**P**ortails d'info sur Internet, webzines (magazines Internet)..., tous sont vecteurs et supports d'information et se multiplient à l'heure où, paradoxalement, les supports d'info traditionnels, et papier en particulier, connaissent des temps

## RUE 89, MEDIAPART ... L'INDÉPENDANCE D'ABORD

Depuis quelques années, en France, de grandes signatures de la presse écrite se sont lancées avec leur rédaction dans la création de sites d'info 100% en ligne, des sites complètement indépendants, dits «pure players». Parmi ces sites,

## CES SITES D'INFORMATION SONT CONFRONTÉS À UN DOUBLE PROBLÈME : DE STATUT ET DE MOYENS

difficiles. Comment fonctionnent les sites d'information en ligne ? Comment sont-ils gérés ? Comment expliquer leur multiplication et l'engouement dont ils sont l'objet ces dernières années ? Ces projets ont-ils un modèle économique viable ? Quelle est leur plus-value et qu'apportent-ils de plus que les médias traditionnels ?

citons Rue 89, Mediapart, Bakchich etc. Grâce à la notoriété de leurs journalistes et au sérieux associé à leurs informations, ils ont su trouver leur positionnement d'éditeurs d'investigation, avec une couleur de gauche. Il s'agit souvent de journalisme d'enquête. Ces médias sont confrontés à un double impératif:



## L'info en ligne, est-ce viable ?

répondre aux exigences liées au développement du journalisme sur le Web, tout en conservant la rigueur informative et esthétique des quotidiens et magazines papier. Beaucoup de ces sites se sont fait connaître en révélant des «exclusivités», des «scoops». La première nouveauté de ces sites est la revendication d'une indépendance totale, notamment financière, mais une indépendance qui coûte cher car elle implique de trouver les moyens de rendre économiquement viable ce nouveau support d'information. En effet, même si ces sites sont des médias d'information à part entière, composés de journalistes confirmés et produisant de l'information fiable

## UNE DIZAINE DE SITES RÉCOLTENT 84% DE LA MANNE PUBLICITAIRE

tout comme un média classique, ils sont confrontés à un double problème: de statut et de moyens. Côté statut : même quand la rédaction est composée de journalistes reconnus, ayant tous une carte de presse, ces sites ne bénéficient d'aucun cadre juridique, contrairement aux médias classiques, et ne sont pas officiellement reconnus comme une entreprise de presse. Côté moyens : les sites d'information posent un dilemme car, s'ils ont fait le choix de l'indépendance, encore faut-il qu'ils parviennent à mobiliser les fonds nécessaires à l'exercice de leur profession, de manière viable et efficace. Gratuits ? Payants ? Mixtes ?



Doivent-ils, ou pas, se diversifier avec des activités annexes ? Comment ont-ils réussi à mobiliser les fonds nécessaires à leur fonctionnement ?

### DEUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, DEUX PHILOSOPHIES

Il existe ici deux modèles : le premier est un modèle de site à accès gratuit. Il doit alors se financer par le biais de la publicité et donc réussir à garantir des rentrées publicitaires suffisantes. Dans ce cas, citons Rue89, et ses déclinaisons Rue89 Marseille, Eco89. Ce site a été créé le 6 mai 2007 par, notamment, d'anciens journalistes de Libération.

Conséquence : une véritable «bagarre pour la pub» entre les sites. Dans le cas de la France, et pour donner une idée du phénomène, une dizaine de sites récoltent 84% de la manne publicitaire. Le phénomène n'est pourtant pas spécifique aux médias Internet et il en va de même pour tous les médias en général. Le modèle économique pour la presse, écrite en particulier, reposait en France

sur la pub et le soutien d'opérateurs économiques, et est fortement mis à mal en ce moment.

A cette course à la pub peuvent s'ajouter d'autres sources annexes de revenus et certains ont ainsi opté pour des modèles mixtes : «Nous avons heureusement un modèle mixte, associant la publicité qui souffre, à d'autres activités qui, elles, ne souffrent pas : la prestation de services (construction de sites pour d'autres clients), la formation au journalisme Web, la revente de contenus, les services, et même la vente de T-shirts», explique Pierre Haski, cofondateur et directeur de la publication de Rue89.

Deuxième modèle, bien moins répandu et qu'incarne par exemple le site d'information Mediapart en France, le modèle payant, consultable par abonnement. Ce site a été créé le 16 mars 2008 par François Bonnet, Gérard Desportes, Laurent Mauduit et Edwy Plenel (anciens journalistes, notamment, de Libération, Le Monde, Marianne etc). «Sur nos fonds propres», explique François Bonnet,

directeur éditorial de Mediapart.fr, dans une émission radio sur BFM, dans laquelle est justement abordé le thème du modèle économique des médias en ligne. «On a choisi de ne pas avoir de pub et de construire la viabilité économique de Mediapart avec ses lecteurs, en leur demandant de s'abonner et donc de contribuer financièrement à la survie de ce projet de média indépendant».

Edwy Plenel, président et directeur de la publication de Mediapart, est profondément convaincu que la gratuité fondée sur le tout publicitaire est une bulle spéculative, aussi fragile que la bulle financière ou immobilière. «Toute notre démarche repose sur cette analyse : réhabiliter la notion de valeur, défendre le prix – prix d'un journalisme de qualité, prix d'une information à forte plus-value, prix d'un public de lecteurs impliqués, prix de l'indépendance et du professionnalisme».

## POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES, ENTRE QUALITÉ ET PRUDENCE

Dans les deux cas, l'enjeu est avant tout de s'assurer une indépendance et une production de qualité. A Rue89, l'équipe comprend aujourd'hui 20 salariés avec, outre la rédaction composée de 3 journalistes-webmasters et de 10 journalistes-reporters, 3 informaticiens. «La structure administrative, elle, est minime avec un directeur général et une assistante. Tout le reste est externalisé, y compris les fiches de paye et la comptabilité. La publicité est assurée par une régie extérieure, et il y a un commercial en interne pour les partenariats, opérations spéciales, sponsoring, qui constituent une partie importante des revenus», explique Pierre Haski. Côté Mediapart, «au pôle rédactionnel, qui constitue le nerf de la guerre, s'ajoutent une direction

administrative et financière, une direction technique, une direction du développement chargée des actions commerciales, une direction de

la communication, explique Edwy Plenel. Nous sommes une petite PME d'une trentaine de salariés, pour l'essentiel des journalistes. Les »



## Sites d'info, entre autres activités

Sans être des sites d'information en ligne stricto sensu, de nombreux supports Web font de l'info (portails, sites communautaires ou thématiques...). Pour eux, l'info est UN service parmi d'autres.

En tête des portails les plus fréquentés au Maroc, menara.ma, portail bilingue, fournit des informations pratiques et des dépêches d'actualité. Le portail a été créé en 1995 par Casanet (filiale de Maroc Telecom), l'un des premiers fournisseurs d'accès Internet au Maroc et ne se pose donc pas la question de sa viabilité économique. C'est une vitrine et un des multiples services déclinés par IAM.

Le portail Emarrakech.info, lui, appartient à une «agence Web» qui gère plusieurs portails d'actualité parmi lesquels : Al-khabar.info, Marrakechnews.com, Vivrefemme.net...etc. Une petite équipe, des moyens limités, l'utilisation de dépêches ou d'articles de synthèse, à côté d'articles produits en interne, un réseau disséminé de collaborateurs, et beaucoup de bonne volonté, permettent d'alimenter ces portails d'info. «Mais Emarrakech n'est pas notre gagne-pain. Nous réalisons d'autres projets sur la Toile pour faire vivre nos projets éditoriaux», explique Tarik Essadi, fondateur et Webmaster du portail. Et d'ajouter «C'est un bon projet médiatique, mais qui cherche toujours son modèle économique». C'est par la multiplicité et la diversité des supports et le développement d'activités et services annexes qu'un équilibre financier, fragile, est trouvé.

A côté de ces portails d'info généralistes, les portails communautaires, comme le portail Yabiladi.com, ont su se faire une place dans le paysage Internet. La société (Webstratégie) combine prestation de services (développement de sites Web pour d'autres) et édition de sites Web (ex : rencontres, emploi, etc), parmi lesquels le site yabiladi (lire p 69).

## L'info en ligne, est-ce viable ?



### «NOUS SOMMES UN SITE PARTICIPATIF. ENVIRON UN TIERS DU CONTENU PROVIENT DES INTERNAUTES» (RUE 89)

actionnaires fondateurs sont eux-mêmes journalistes».

Dans les deux cas, les rédactions sont constituées d'un noyau de journalistes expérimentés venus d'autres médias. «L'équipe est très variée, en âge, itinéraire et origines. De 26 à 56 ans, nous venons de la plupart des titres existants de la presse écrite, ainsi que des agences : Le Monde, Libération, Les Echos, La Tribune, l'AFP, Reuters,

L'Equipe, 20 Minutes, Télérama, Les Inroductibles, Challenge, etc.» explique-t-on à Mediapart.

A Rue89, la rédaction comprend des journalistes «seniors» venus de Libération, RFI, France3, Figaro...et de jeunes journalistes fraîchement diplômés des écoles de journalisme ou ayant eu un ou deux ans d'expérience professionnelle. Et pour les reportages ? «Nous avons un petit réseau de pigistes, et nous

produisons de nombreux reportages nous-mêmes. Notre budget piges et reportages est toutefois limité à ce stade, à peine 3000 euros par mois», explique Pierre Hasky. Et si les grilles de salaires sont nécessairement plus basses qu'ailleurs, même pour les journalistes «seniors» expérimentés, il ne s'agit pas forcément de «journalisme low cost» mais, dans le cas des médias cités, d'un souhait de sauver le journalisme de qualité et l'indépendance des journalistes. «Le journalisme en général a été précarisé, nous, nous cherchons au contraire à nous donner les moyens de travailler», poursuit François Bonnet dans la même émission. Et si la majorité de la rédaction de ces journaux 100% Web est jeune –entre 25 et 30 ans en général– il a fallu la caution de journalistes «seniors» pour les mettre en œuvre.

### ENTREPRISES DE PRESSE «LOW COST», VULNÉRABLES

L'info est entièrement produite en interne. Pas de récup' ou d'abonnements dépêches. Et donc des frais en moins. «Nous n'avons pas d'abonnement auprès d'agences de presse, dont les contenus se retrouvent sur tous les autres sites. Nous misons sur la valeur ajoutée, à la fois produite par nos journalistes, et par la participation de nos lecteurs, à la fois experts ou simples internautes. Nous sommes un site «participatif». Environ un tiers du contenu provient des internautes», explique Pierre Hasky de Rue89. «Nous n'avons qu'un seul abonnement, pour la photo, à Reuters, qui nous coûte 1300 euros par mois». Même chose pour Mediapart qui «privatise ses propres informations, enquêtes, analyses et reportages. S'y ajoutent des revues

du Web donnant accès, dans une hiérarchie et après un tri, à un choix de ce qui nous semble pertinent en ligne, ainsi qu'un résumé de l'actualité nationale et internationale trois fois par jour, à la manière d'un bulletin d'information. Nos propres contenus sont complétés par ceux du Club des lecteurs abonnés de Mediapart, qui publie directement leurs contributions, tribunes, blogs et éditions participatives», explique de son côté Edwy Plenel

Et c'est là la deuxième nouveauté de ces médias : le côté participatif. On a vu partout des communautés, des blogs se créer. Des collaborateurs internautes peuvent ainsi venir alimenter aussi le contenu du site d'info. A Mediapart, par exemple, des lecteurs abonnés publient directement leurs contributions, tribunes, blogs et éditions participatives. La communication, elle, se fait par le bouche à oreille, et surtout par Internet ! «La communication est cruciale, mais sans aucun budget ! L'idée est de s'inscrire dans la circulation virale de l'information. Lorsque vous produisez un contenu original, il circule. Les gens s'envoient des liens, des références à longueur de journée. Et il y a les réseaux sociaux, comme Facebook ou Twitter, qui permettent de démultiplier l'impact d'une information. Nous essayons également au maximum de provoquer des reprises de nos informations sur les médias traditionnels, qui amplifient ce caractère viral de circulation. Nous avons ainsi atteint un million de visiteurs uniques, sans dépenser un centime en promotion ou en marketing.»

Malgré son succès, le projet est encore fragile. Rue89 a aujourd'hui un chiffre d'affaires d'un million d'euros. «Le projet n'est pas encore rentable. La crise qui affecte le marché publicitaire ralentit la croissance

## Un prolongement du papier

Dans le cas du Maroc, de nombreux médias papier ont des sites qui reflètent leur contenu. Certains d'entre eux ont investi davantage dans l'info en ligne. Citons par exemple, le site Internet l'«Observateur.ma», qui a d'abord été un média d'info disponible uniquement en ligne- le seul au Maroc. Il a depuis donné naissance à son prolongement papier avec le lancement de l'hebdomadaire «L'observateur du Maroc». Adoptant la démarche inverse, le quotidien «Au fait», premier journal gratuit du Maroc, né il y deux ans, s'est ensuite doté d'un site Internet, [www.aufaitmaroc.com](http://www.aufaitmaroc.com). «Tout ce qui est publié sur le journal est reflété sur le site», explique Réda Sédrati, directeur de la rédaction du quotidien. Dans ce cas, le «Web est seulement un outil d'appoint», explique-t-il. «Il n'est pas encore rentable. Il s'auto-suffit et est équilibré financièrement». Mais la direction du quotidien croit en ce créneau et compte bien y investir «pour être prête». Une personne vient d'ailleurs d'être recrutée pour cette mission.

Ces sites font de l'info, à laquelle s'ajoute une dimension interactive grâce aux blogs, réactions des lecteurs etc. Mais c'est la même rédaction que le média «classique», qui traite ces informations, à laquelle s'ajoutent parfois un ou deux journalistes «juniors» chargés de la gestion et de la mise en ligne des dépêches et articles. Les dépêches sont en effet souvent mises en ligne telles quelles, ce qui leur permet d'être actualisées régulièrement, et entre deux éditions du support papier. Ces sites ne fonctionnent que parce qu'ils sont le prolongement du support papier.

## «NOTRE PARI ÉCONOMIQUE EST D'ATTEINDRE L'ÉQUILIBRE EN 2011» (MEDIAPART)



## L'info en ligne, est-ce viable ?

du chiffre d'affaires, regrette Pierre Hasky. La publicité est plus molle, et surtout les prix sont tirés vers le bas. Ça affecte évidemment les sites comme le nôtre, même si ça ne remet pas en cause nos objectifs. Ça les rend plus difficiles à atteindre et nous pousse à développer d'autres secteurs plus porteurs comme les services ou la formation». Même bilan pour Mediapart. «Notre pari économique est d'atteindre l'équilibre en 2011, indique Edwy Plenel. Mediapart, lancé en 2008, devrait être rentable quatre ans plus tard, et très rentable dans les années suivantes.»

### POURQUOI LE JEU EN VAUT LA CHANDELLE

Ces sites d'info sont donc des médias à part entière, mais s'apparentent, au niveau de la démarche militante, aux blogs. Leur création est très récente. Il n'existe encore au Maroc aucun exemple du même type. Citons néanmoins l'initiative de Rachid Jenkari, un des premiers Web journalistes du Maroc qui a quitté la rédaction du portail marocain Menara pour fonder en avril 2006 sa propre entreprise de presse, MIT Média ([www.mit-media.ma](http://www.mit-media.ma)). MIT Média édite le magazine électronique Maroc IT [www.maroc-it.ma](http://www.maroc-it.ma). En marge de ce projet, il est consultant international spécialisé dans la formation sur le journalisme en ligne et les nouveaux médias. Là encore la rentabilité du projet est assurée par des services annexes et la société n'est viable que parce qu'elle est mixte.

Des modèles économiques tout justes viables et fragiles donc, mais tous jeunes et, dans tous les cas, un «pari tenu», une prise de risques. Pourquoi alors autant de créations de sites d'information ? Quelle plus-value ont-ils ou quels bénéfices

permettent-ils d'avoir par rapport aux médias classiques et qui justifient ces prises de risques ?

P. Hasky explique : «Le Web est aujourd'hui un vrai espace de liberté». De plus, «par le Web, on s'est surtout affranchi de l'autocensure». Et de conclure : «Une nouvelle culture journalistique est en train d'émerger dans ce journalisme Web». Michel Collon, blogueur militant et fondateur de «Investig'Action» (cf encadré 3) résume l'apport d'Internet en ces termes : «Avec Internet, une autre manière de s'informer est devenue possible. Gratuite, rapide, interactive, libre des pressions politiques et financières». Et d'ajouter, «Internet a introduit une nouvelle

mentalité. Avant, un article était une marchandise, qu'un média achetait à un journaliste et qu'il revendait à un lecteur. Or, les marchandises seront forcément toujours dominées par les intérêts qui dominent le marché». «Le Net, c'est l'avènement du lecteur chercheur et contributeur, résume Edwy Plenel. La légitimité des journalistes doit donc être repensée et refondée. Le journalisme doit revenir à sa mission première: la recherche de vérités de fait, d'informations inédites et pertinentes, d'éléments de compréhension et d'analyses de la réalité». Autant dire que le besoin est créé par l'offre et que l'intérêt pour ces sites d'information en ligne ira grandissant. ■

## LA RENTABILITÉ DU PROJET EST ASSURÉE PAR DES SERVICES ANNEXES ET LA SOCIÉTÉ EST VIABLE PARCE QU'ELLE EST MIXTE

### L'art pour l'art

Avec plus de trois mille visiteurs par jour le site de Michel Collon est devenu un incontournable de l'info alternative. Bientôt, il paraîtra aussi en espagnol et en anglais.

Depuis la première guerre du Golfe (1991) Michel Collon travaille à décoder l'info. Par des publications («Attention, médias !» etc), des documentaires et surtout, depuis 2004, par le biais d'Internet. Il ouvre d'abord un site d'auteur ([www.michelcollon.info](http://www.michelcollon.info)), présentant ses livres et articles, et qui devient rapidement un vrai journal. En 2008, épaulé par une équipe de bénévoles basée à Bruxelles et un réseau de correspondants dans le monde entier, il lance «investig'Action». Pourquoi Internet ? «Parce qu'Internet est aujourd'hui la seule possibilité de construire une info indépendante et rigoureuse. Et pour exposer les intérêts cachés, les média-mensonges, donner la parole aux oubliés des médias», explique-t-il. Et parce qu'Internet permet de «développer un large réseau de contacts à travers le monde entier». Mais aussi pour «réagir à chaud à l'actualité. Avec un livre, ou avec un film, nous arrivions un an après les faits. A présent, grâce à Internet, nous pouvons combattre les média-mensonges le jour même».

LE CLIC, LA BELLE AFFAIRE ?

# UN WEB MÉDIA QUI DÉCOLLE

EN SE PENCHANT SUR L'HISTORIQUE, LE DÉVELOPPEMENT ET LA RÉUSSITE DU SITE YABILADI.COM, ON PEUT TENTER D'EXPLICITER LE MODE DE GESTION SPÉCIFIQUE AUX SITES DÉDIÉS À L'INFORMATION. CELA PERMET DE VOIR DE PLUS PRÈS LES FACTEURS DE SUCCÈS ET LES CONDITIONS DE RENTABILITÉ D'UN PROJET INITIALEMENT MILITANT ET SOCIÉTAL, QUI A SU ÉVOLUER POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE À PART ENTIÈRE.

Par Sara Khalladi, consultante  
Noureddine Cherkaoui, professeur d'université

**C**réée en janvier 2007 par Mohamed Ezzouak, jeune ingénieur et spécialiste des systèmes d'information, la société Web Stratégie a répondu au besoin de structurer une expérience qui avait débuté par la création du site [www.yabiladi.com](http://www.yabiladi.com) en 2001 et par son lancement en mars 2002.

Après une aventure dans l'associatif, une enfance en France, l'initiateur de ce projet, sensible aux conditions d'existence des RME, a voulu que ce site soit d'abord un projet bénévole, espace interactif de loisirs, puis un espace média orienté vers l'actualité, les échanges autour de questions concernant la communauté marocaine en Europe, mais aussi un moyen, à travers des débats, de fournir des solutions à des problématiques de vie, de travail, d'investissement, et de perspectives de retour aux pays.

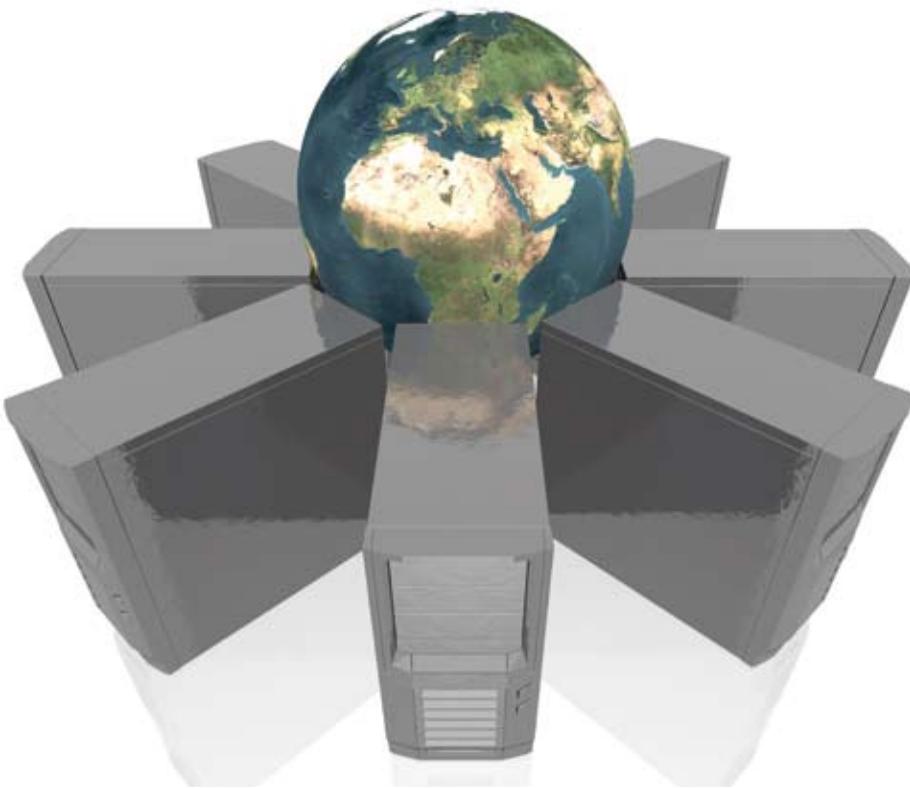
«Si j'avais au début fait appel aux investisseurs, le site n'aurait intéressé personne, et ce, pour des

raisons de rentabilité», précise M. Ezzouak. C'est pour cette raison que ce projet, difficile au début à cause



## Un web média qui décolle

# L'ENTREPRISE RÉFLÉCHIT À UN SERVICE D'OFFRES DE CADEAUX DES IMMIGRÉS À LEUR FAMILLE



du financement, et qui se rapprochait beaucoup plus du militantisme sociétal que de la création d'un projet viable, a crû d'une façon atypique. Comme il a pu affronter différents types de risques et tous les indicateurs de vulnérabilité, il a offert très rapidement de bonnes perspectives de développement. En fait, ce site, qui a aujourd'hui sept ans, s'est avéré porteur d'idées et de valeurs. Il a démontré son utilité pour la diaspora et pour les Marocains des deux rives, d'une façon plus générale.

Le premier fait marquant de cette

réussite a été un chat avec Nezha Chekrouni. A l'époque ministre chargée des MRE, celle-ci s'est prêtée au jeu et au risque de discuter, en direct et en temps réel, avec la communauté des Marocains à l'étranger. Après ce défi de faire intervenir une personnalité publique sur la Toile, à un moment où des résistances vis-à-vis de ce type de concept et de média persistaient, la voie était toute tracée pour aller plus loin.

C'est dans ce contexte que le site est devenu un espace kaléidoscope,

qui capte une moyenne de 55 000 visiteurs par jour et offre un service Web radio avec 10 000 à 15 000 auditeurs/jour, ainsi qu'une série d'autres services sur lesquels nous allons revenir ultérieurement. Il est classé deuxième site marocain en termes de visiteurs, tout juste après Menara, qui offre des infos et de l'information sur les produits de Maroc Telecom.

En fait, si l'on tenait compte des spécificités de l'offre de yabiladi.com, ce site serait classé premier : il propose des programmes de musique marocaine non stop 24h /24, plusieurs services culturels, notamment celui des prénoms arabes, amazighs et juifs, un bon exemple d'ouverture d'esprit sur nos valeurs arabes, berbères, musulmanes et judaïques. Dans le même sens, le site offre la lecture du Coran en plusieurs langues, une initiative inédite dans les médias, et propose un service «rencontres» protégé, facilitant les rapprochements entre les jeunes et les moins jeunes. Grâce à cette variété, de plus en plus de Marocains résidant au Maroc visitent, eux aussi, les différents espaces proposés. Ils représentent 20% de la fréquentation.

### UNE OFFRE DIVERSIFIÉE POUR PLUS DE 50 000 VISITEURS PAR JOUR

En observant de près des émissions de télévision comme Maroc sans frontières de 2M, Marocains d'ailleurs de la même chaîne, Biladi de TVM ou les émissions de Canal Atlas, Mohamed Ezzouak a voulu se différencier en proposant des enquêtes et des témoignages sur les consulats du Maroc en Europe, ce qui a permis de réaliser des évaluations sur la qualité de service et des «benchmarks» entre nos

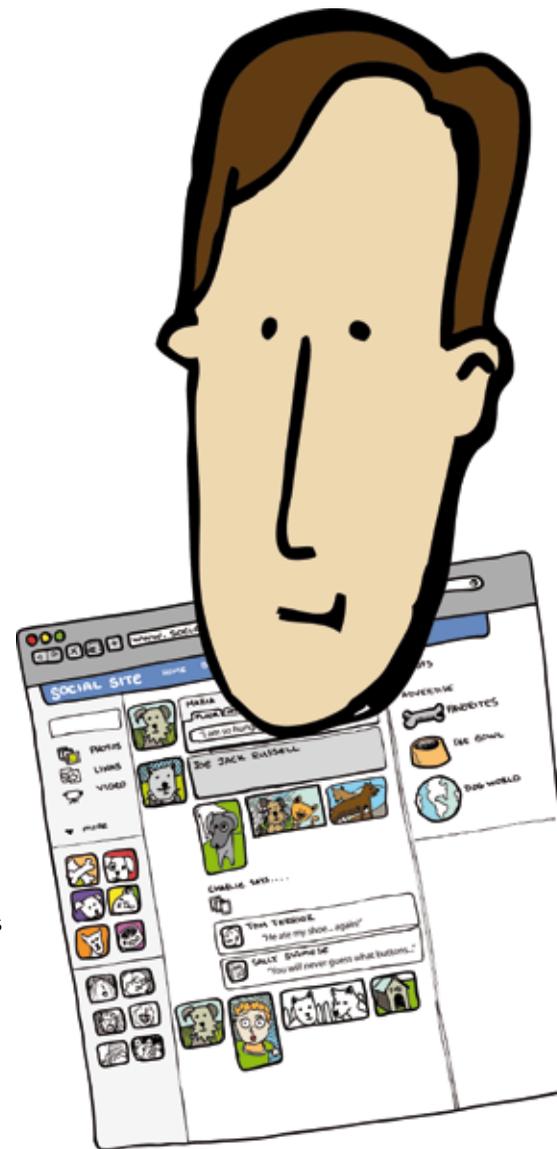
représentations diplomatiques à l'étranger. La diffusion d'un feuillet en ligne durant le mois de ramadan 2008 a été un essai concluant qui a permis d'atteindre un record avec une fréquentation avoisinant les 100 000. Dans le cadre d'une stratégie d'offre de services qui démarre en 2009, le site proposera des conseils juridiques sur des questions familiales, d'investissement ou d'administration en relation avec les projets des MRE ou leurs perspectives de retour au pays. Enfin, yabiladi.com souhaite s'engager dans des opérations d'intermédiation, en vue de sécuriser et de rationaliser les transactions immobilières ou commerciales. Par ailleurs, l'entreprise réfléchit à un service d'offres de cadeaux des immigrés à leur famille, qui éviterait l'envoi par voie postale. Par exemple, à l'occasion d'une fête familiale ou religieuse, au lieu d'envoyer un cadeau de France ou de Belgique, les RME pourront passer leur commande sur le site. Au Maroc, la société effectuera l'achat et assurera l'expédition, moyennant un paiement par virement ou par carte internationale de paiement. Tous ces projets font de Yabiladi un pont entre les RME et leur pays d'origine, conformément au souhait de Mohamed Ezzouak, qui a bien compris la déchirure, la notion **d'al ghorba**, et le besoin permanent de liaison avec la mère-patrie.

## VEILLE ET RECHERCHE DÉVELOPPEMENT POUR LA SURVIE

L'analyse de la chaîne de valeurs de cette «start-up» qui s'inscrit dans le champ des métiers mondiaux du Maroc, offre un ensemble de facteurs de différenciation. Au démarrage, M. Ezzouak travaillait seul et essayait, en fonction de ses moyens, de faire de Yabiladi, un site répondant aux besoins de la communauté marocaine à l'étranger. Actuellement, une

équipe a été constituée et œuvre en permanence, en matière de recherche et développement. Toujours en processus d'apprentissage, l'équipe cherche continuellement à maîtriser les aspects technologiques, en perpétuelle évolution, et innove, en proposant par exemple la Web radio qui fonctionne 24 H / 24H sans intervention humaine, ainsi qu'une option «dédicace» qui permet aux internautes d'envoyer des textes à leurs proches. Un directeur technique manage l'équipe et veille à maintenir un climat agréable dans les forums de discussion, grâce à un système de modération qui permet une réelle protection contre les dérapages. En contrôlant les adresses IP, les adresses mails et mêmes les pseudonymes, il est possible de fiabiliser le système, de le sécuriser et de développer des outils de «monitoring». Ainsi, une maman résidant à Paris affirme qu'elle peut, sans aucun risque, laisser sa fille de douze ans sur le site Yabiladi. Selon M. Ezzouak, «sur Internet, si on n'évolue pas, on meurt». En effet, il est toujours nécessaire d'apporter du nouveau et de se remettre en question, afin de suivre les évolutions de l'environnement externe, tout en faisant confiance à l'intelligence des internautes qui ont souvent inspiré l'équipe Yabiladi. La partie vidéo est également en cours de développement pour des reportages et aussi d'autres concepts comme des sketches par exemple. Un jeune cadre est chargé d'administrer les serveurs pour lutter contre les «hackers», augmenter leur fiabilité et s'assurer que la plate-forme reste toujours performante. En somme, Yabiladi

reste toujours en veille au niveau des concepts, des technologies et des offres proposées, et démontre les capacités remarquables de sa jeune équipe, en matière de recherche et développement. »



## WEB STRATÉGIE DISPOSE DE DEUX SERVEURS PERFORMANTS HÉBERGÉS À ROUBAIX (FRANCE)

## Un web média qui décolle

### SÉCURITÉ, TECHNOLOGIE ET ÉCONOMIE D'ÉCHELLE

Disposant d'un local au cœur de Casablanca, l'équipe de Web Stratégie dispose de deux serveurs performants hébergés à Roubaix (France) et dotés d'une bande passante qui permet un haut débit. L'un est exclusivement consacré au site Yabiladi, l'autre héberge plusieurs

En effet, le «hardware» reste en location, en raison des coûts très élevés de ce genre d'équipement, alors que le «software» appartient à Web Stratégie. Si l'on veut procéder à une comparaison en termes de prix, une configuration pareille coûte dix fois plus cher au Maroc qu'en France. Basé sur Linux, qui permet des solutions libres et moins contraignantes que les solutions

c'est d'augmenter la puissance des calculs mais aussi, avec des mémoires RAM plus puissantes, d'accroître l'audience, d'améliorer les prestations de services par l'acceptation d'un nombre de plus en plus élevé de requêtes. Ces dernières progressent actuellement d'une façon exponentielle.

Pour améliorer ses prestations, Web Stratégie vient d'investir dans deux caméras numériques haute définition, des micros, des trépieds... pour développer les reportages et aller vers «une stratégie pluri-médias» à partir de 2009.

## LA COMPTABILITÉ ET LES FINANCES SONT EXTERNALISÉES PAR WEB STRATÉGIE AUPRÈS D'UN EXPERT COMPTABLE

autres sites proposés par Web Stratégie, ainsi que les sites web des clients.

Cet équipement offre à Web Stratégie l'opportunité de travailler avec le dernier micro-processeur INTEL, lancé le 31.03.2009, ainsi que les dernières solutions technologiques. L'entreprise bénéficie aussi d'un support 24h/24 qui lui permet de pallier toute urgence et de travailler en toute sécurité avec beaucoup plus de fiabilité.

Windows, Yabiladi profite d'une utilisation moins coûteuse que ce qui est proposé au Maroc, et peut accueillir un nombre de visiteurs plus important.

La technologie informatique qui a permis de lancer le «double cœur» permettant de travailler en parallèle sur des données, a été révolutionnée par des microprocesseurs à double cœur fois quatre, soit huit cœurs et plus récemment par d'autres pouvant générer seize cœurs. La finalité,

### RESSOURCES HUMAINES ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

L'équipe Yabiladi est constituée de 8 personnes, des salariés permanents et un certain nombre de bénévoles, consacrant entre 2 et 4 H par jour à la modération des forums et à la gestion du site qui fonctionne 24 H / 24 : la modération peut se faire grâce à une équipe de Casablanca, qui passe le relais la nuit à un modérateur qui intervient des Etats Unis, qui se fait lui-même relayer par un troisième,



basé en Australie.

La structure de Web stratégie est plate, animée par M. Ezzouak, par un jeune directeur technique récemment revenu de France, un développeur Web, deux chargés de l'administration du serveur en « free lance », un journaliste à temps plein et un journaliste à mi-temps chargé des contenus et de certaines activités commerciales.

La comptabilité, les affaires juridiques et les finances sont externalisées auprès d'un expert comptable. Une forte implication du personnel marque le style de management de la société. Le comportement organisationnel est fortement interactif, fondé sur la transparence, les principes de la bonne gouvernance et le management participatif par objectifs.

En effet, dans ce type de projet, l'élément humain est la pierre angulaire de l'édifice « pour être réactif et flexible, ce type de management très fédérateur s'impose et chacun a son mot à dire », explique Mohamed Ezzouak.

## COMMERCIALISATION ET MARKETING

Le Directeur général s'occupe, depuis la création de la société, de la commercialisation de son offre et de la recherche des clients potentiels. Qu'il s'agisse de grands ou de petits comptes, Mohamed Ezzouak centralise à son niveau cette partie du travail : cette étape, assez stratégique, nécessite un contact avec le client et également une certaine maîtrise du volet technique.

La segmentation de l'offre de cette entreprise donne lieu à une pluralité de services. Yabiladi se démarque d'abord par des revues de presse, complétées par des interviews et des analyses de sujets d'actualité. Ensuite, il aménage l'espace communauté qui offre des forums de

discussion, des chats, des rencontres et des annonces. Les services pratiques sont au rendez-vous, avec bulletins météo, cours des devises et informations consulaires. Enfin, le multimédia propose une web-radio, des photos du Maroc, des reportages vidéos, des web séries...

Cette offre actuelle va encore se compléter dans le cadre d'une stratégie innovante et très ambitieuse entre 2009 et 2013, par un plan quinquennal, que le dirigeant de cette entreprise et son équipe sont en train de configurer.

## LE FINANCEMENT ET LA FORME JURIDIQUE

Créée avec un capital initial de 100 000 DH en 2007, Web Stratégie ne considère pas utile pour le moment d'augmenter ce capital. La forme juridique choisie est celle de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée. Il s'agit, pour la forme, d'une société commerciale, abstraction faite de la nature de l'activité qu'elle exerce. Elle est, à la différence de l'entreprise individuelle, dotée de la personnalité morale



**NE NÉCESSITANT PAS BEAUCOUP D'INVESTISSEMENT, L'ENTREPRISE N'A PAS EU RECOURS À L'EMPRUNT**



## Un web média qui décolle



## LES BANQUES EXIGENT ENCORE UN ASSOCIÉ AYANT POUR GAGE SON PATRIMOINE PERSONNEL

et d'une existence autonome. Son patrimoine est distinct de celui de l'associé unique qui n'est tenu des dettes sociales que dans la limite du capital social. Elle est soumise à l'obligation de publicité, particulièrement à l'inscription au registre de commerce.

L'EURL est donc une société composée d'une seule personne dénommée «associé unique» : dans le cas présent, il s'agit de Mohamed Ezzouak qui exerce seul les pouvoirs et est gérant de

l'entreprise. Celle-ci est désignée par une dénomination sociale précédée ou suivie des initiales SARL et de l'énonciation du capital social qui ne peut donner lieu à des titres négociables. De ce fait, la raison sociale de l'entreprise est Web Stratégie SARL.

Jusqu'en 1997, aucun statut juridique n'existait pour l'entreprise individuelle au Maroc. L'entrepreneur individuel supportait tous les risques liés à son existence sur l'ensemble de ses biens qui constituaient le gage

de ses créanciers<sup>1</sup>. Une contrainte qui persiste encore maintenant, car les banques continuent d'exiger un associé responsable pouvant offrir des garanties sur son patrimoine personnel ou des cautions, ce qui limite les perspectives de développement de ce genre de projet.

Ne nécessitant pas beaucoup d'investissement, l'entreprise n'a pas eu recours à l'emprunt et, depuis ses débuts, le directeur général a utilisé l'autofinancement comme levier de son entreprise, et assuré un fonds de roulement convenable. La masse salariale (55 000 DH/mois) représente aujourd'hui la plus lourde charge. Les serveurs qui nécessitaient en 2001 à peu près 16 800 DH/mois, à un moment où l'entreprise ne générait

à l'époque aucun revenu, n'engagent les charges de l'entreprise en 2009 qu'à hauteur de 6000 DH/mois équivalent euros. Selon le directeur de l'entreprise, les charges mensuelles varient en général entre 80 000 et 100 000 DH en 2009.

Bénéficiaire dès la première année, le chiffre d'affaires (plus d'un million de dirhams en 2008) est en très forte progression. Ainsi en 2008, le taux de croissance s'élève à 266,66%. Pour 2009 et 2010, Mohamed Ezzouak estime que, même avec une hypothèse prudente, la société devrait connaître un doublement du chiffre d'affaires chaque année.

#### FACTEURS CLES DE SUCCES ET DE VULNERABILITE

Le développement national et international de Web Stratégie exerce un effet favorable sur sa compétitivité. Sa capacité concurrentielle est actuellement établie, dans la mesure où elle lui permet de réaliser d'importantes économies, de répartir les risques par la poursuite de plusieurs projets en simultané. En effet, la dynamique de cette jeune entreprise s'est faite sur deux années et celle de son site sur plus de huit ans avec efficacité et efficience. Voilà qui a permis à l'équipe et à son dirigeant de relever le défi de l'adaptation à des cultures, à des contraintes juridiques et économiques très différentes, entre un vécu, parisien et européen, et une réalité marocaine.

Cette adaptation aux besoins et aux demandes de cette large communauté des Marocains à l'étranger, et ensuite à ceux d'une clientèle locale exigeante, est le facteur clé de la performance de ce projet, et on peut tirer de cette expérience un nombre important d'enseignements positifs. D'ailleurs, la stratégie des années

2009 - 2013 démontre encore la volonté de cette jeune entreprise et de son dirigeant, de continuer à se concentrer sur ses métiers, d'innover, de créer et d'apporter de nouvelles offres dans le sens de ce que Mohamed Ezzouak appelle «libérer l'imagination et la créativité».

Seulement, du fait de la nature de son offre et de sa cible, Yabiladi souffre d'une certaine saisonnalité de son activité. En effet, en termes de besoins en fonds de roulement, certaines périodes sont assez tendues et les problèmes de recouvrement sont

également difficiles à gérer, d'où les efforts fournis afin de rendre l'activité plus régulière, grâce à l'annualisation et à la pérennisation des contrats, et à l'amélioration des processus de recouvrement. Sur le plan technique, les problèmes ont été gérés et, actuellement, Yabiladi bénéficie d'un arsenal de qualité pour faire face aux changements permanents de l'environnement externe. ■

1 Pour restreindre les risques encourus par les entrepreneurs individuels, l'article 44 du Dahir du 13.02.1997, B.O. N° 4478 DU 01.05.1997 a permis la création d'entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (E.U.R.L.).

## LA SOCIÉTÉ DEVRAIT CONNAÎTRE UN DOUBLEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES CHAQUE ANNÉE



# PLAIDOYER POUR UNE E-SOCIÉTÉ

Bachir Rachdi, Président d'honneur de l'APEBI

**S**i les premiers ordinateurs de bureau ont fait leur apparition dans les années 50, les prémices des TIC<sup>1</sup> n'ont réellement commencé qu'à la fin des années 70. Depuis plusieurs années, le e-commerce progresse avec des taux qui dépassent la moyenne des 25% : plus de 100 milliards de dollars aux Etats Unis en 2006 et de 12 milliards d'euros en France. Même en cette période de crise internationale, cette progression se maintient (26% en France pour le premier trimestre 2009).

Aussi, depuis le début des années 90, pas une étude ou une analyse économique n'est publiée sans mettre en exergue l'importance que l'Etat, dans les pays développés ou émergents, donne aux TIC. Une importance stratégique doublement justifiée : d'abord, les TIC et le e-commerce, avec les métiers nouveaux qu'ils drainent, constituent des sources considérables de croissance, de création de richesse et d'emploi. Ensuite, l'effet transversal de ces technologies les met au premier plan de la structuration, non seulement des économies, mais aussi des sociétés entières.

Cela n'empêche pas certains de considérer que les TIC et le

e-commerce, présentent un risque de totalitarisme qui renforcerait la domination par les grandes puissances économiques. D'autres, avançant des raisons de rationalité d'allocation de moyens, considèrent que les pays en développement ont d'autres priorités que d'investir dans les TIC, ce qui est en réalité préjudiciable à cette même rationalité. En fait, pour tous les gains en productivité, les liens et les complémentarités synergiques entre acteurs, les facilités offertes aux individus ou aux organisations d'étendre le spectre de leurs possibilités grâce à un accès plus facile et souvent plus démocratisé à l'information et aux services, les TIC doivent désormais être au cœur des stratégies de développement de ces pays.

Malgré des contraintes objectives, comme l'analphabétisme, le taux d'ordinateurs connectés et la faible diffusion du haut débit, le Maroc a lancé depuis 2006, diverses stratégies dédiées à l'émergence de l'industrie des TIC, à l'attraction d'investissements et au relèvement du niveau de pénétration des TIC et du e-commerce.

Des actions s'accablent donc pour soutenir l'environnement de

confiance numérique nécessaire au développement du e-commerce: autorisation du CMI pour le paiement en ligne par carte bancaire et promulgation de la loi sur les échanges électroniques des données juridiques (signature électronique), suivie plus récemment par celle sur la protection des données individuelles. Mais la vraie réussite des dites stratégies et la transformation du potentiel associé passent par une politique d'intégration et de synergie entre leurs composantes, avec une accélération par des interactions utilisateurs - producteurs : dans une économie à rapide obsolescence technologique, le délai d'accès aux nouveaux produits, plus court dans les pays producteurs, est un facteur essentiel.

De cette politique dépend la croissance du secteur par l'élargissement du marché et la création de nouvelles opportunités, mais au-delà, c'est l'avenir de l'économie et de la structuration de la société qui pourrait être favorablement influencé. L'engagement affirmé par les pouvoirs publics à ce sujet, donne l'espoir de voir rapidement la logique de l'action l'emporter. ■

<sup>1</sup> TIC : technologies de l'information et de la communication.