

Stratégie de communication et attractivité des structures technopolitaines. Cas d'un cluster au Maroc

Rachid AMIN *1, Mohamed Larbi Sidmou*2

¹ Doctorant chercheur en sciences de gestion, Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et Transfert de Technologie (L-QUALIMAT), Université Caddi Ayad, Marrakech, Maroc
Rachid_amin@rocketmail.com

² Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de Recherche et d'étude en Qualité, Marketing, Management des PME et Transfert de Technologie (L-QUALIMAT), Université Caddi Ayad, Marrakech, Maroc
ml.sidmou@uca.ac.ma

Résumé—L'objectif de cet article est de montrer l'importance de la communication pour les clusters en tant que structures technopolitaines dont le but est d'assurer un minimum d'attractivité pour regrouper un ensemble d'acteurs et de partenaires et d'instaurer un esprit coopératif pour favoriser l'émergence des projets d'innovation collaborative. L'article expose les résultats d'une étude quantitative avec une revue de littérature afin de formuler un ensemble de recommandations pour la mise en place d'une stratégie de communication au sein des clusters.

Mots Clés – Cluster, attractivité territoriale, marketing et communication des clusters, innovation collaborative.

« Communication strategy and attractiveness of technopolitan structures. Case of a cluster in Morocco »

Abstract— The purpose of this article is to show the importance of communication for clusters as technopolitan structures, whose goal is to ensure a minimum of attractiveness to bring together a set of actors and partners and to establish a cooperative spirit to foster the emergence of collaborative innovation projects. The article presents the results of a quantitative study with a literature review and a set of recommendations for the implementation of a communication strategy within the clusters.

Keywords – Cluster, territorial attractiveness, cluster marketing and branding, collaborative innovation.

INTRODUCTION

A l'heure actuelle, et dans un monde caractérisé par la mondialisation, l'ouverture des marchés, le progrès technologique et la vitesse d'apparition de nouveaux produits et de nouveaux concepts, il serait facile et justifié de dire, que notre monde économique contemporain est fait d'innovations. Largement étudié et médiatisé, le concept de l'innovation joue un rôle clé dans les économies développées contemporaines, et la performance économique est désormais liée à la capacité des entreprises à innover.

Dans un contexte de mutations profondes, de rapidité, de crise, et d'ouverture des marchés, les entreprises cherchent d'autres sources de compétitivité et à renforcer leurs capacités d'innovation et d'apprentissage, en multipliant des liens de coopération et de collaboration entre elles et autres acteurs. Il faut dire que ces mutations économiques dans le cadre de la mondialisation ont changé la manière dont les entreprises fonctionnent afin d'être compétitives et performantes. Nous assistons à l'émergence des stratégies de coopération, et de nouveaux termes mondialement reconnus comme l'économie nouvelle, l'économie de la connaissance, ou plus particulièrement les « Learning regions » ou « les régions apprenantes ». Ce dernier concept se base sur le fait que les régions sont des milieux qui collectent et gardent des connaissances et des idées et créent l'environnement ou l'infrastructure qui favorisent et facilitent les flux d'idées, de connaissances et d'apprentissage (Florida, 1995).

Dans ce contexte, nous assistons à une spatialisation et un ancrage des activités économiques, parmi les plus innovatrices, dans des territoires locaux ou régionaux et les politiques industrielles cherchent à favoriser sur les territoires des synergies entre les différents acteurs qui peuvent mettre en commun leurs ressources pour innover. Pour cela, de nouvelles organisations collaboratives, et des réseaux d'innovation territoriaux, ont vu le jour. Les clusters sont une forme parmi d'autres de ces réseaux qui sont nés d'une manière spontanée entre les entreprises d'un secteur d'activité, ou comme un outil politique qui vise à renforcer le rôle des régions et des territoires dans l'émergence des projets d'innovation, et l'amélioration de la compétitivité. . Le Maroc a choisi cette voie dans le cadre de la stratégie « Maroc Innovation ». L'un des objectifs attendus de ces clusters, consiste à mobiliser leurs

membres pour participer à des projets de recherche et développement communs pour stimuler l'innovation et favoriser la création des start-up ainsi que la compétitivité et la croissance des entreprises.

Cette décision de partager des initiatives en termes d'innovations techniques ou technologiques entre plusieurs acteurs d'un même territoire ne va pas forcément de soi. Les clusters sont constitués de diverses parties prenantes dont les attentes, les valeurs et les intérêts peuvent être convergents, mais aussi parfois contradictoires. Certains freins peuvent alors émerger (méfiance, individualisme, propriété intellectuelle, manque d'intérêt, légitimité, crédibilité...), ce qui explique le rôle des équipes d'animation et les structures de gouvernance des clusters pour prouver la crédibilité du cluster et convaincre les adhérents de l'intérêt de créer des synergies (entre les industriels, et entre ceux-ci et les acteurs de la recherche et de la formation) dans le but de développer des projets collaboratifs et d'innover en partenariat.

Dans ce sens, un cluster est un projet de collaboration et de partenariat dont la réussite dépend de plusieurs facteurs. Dans cet article, nous nous intéressons à la communication comme un élément essentiel dans le développement d'un cluster. En effet, pour créer une attractivité, des synergies et des liens de partenariats et de coopération, il est essentiel de créer des relations de confiance et convaincre les entreprises de l'intérêt du cluster pour que des projets puissent prendre forme, et qu'ainsi des activités de recherche et développement soient lancées. A travers cet article, nous cherchons à répondre à la problématique traduite par la question suivante : **Quelle stratégie de communication peut-on mettre en œuvre dans un cluster pour développer sa notoriété, sa visibilité et son attractivité ?**

Apporter une réponse à cette problématique permettra de formuler un ensemble de recommandations et d'actions à mettre en œuvre pour que les clusters puissent se développer et atteindre leurs objectifs. Lors de nos recherches et l'analyse de la littérature sur les clusters, nous avons constaté que l'intérêt de l'étude des facteurs qui favorisent l'innovation au sein des clusters est sans cesse renouvelé, et que la plupart des études traitent les sujets de gouvernance et les facteurs structurels qui favorisent l'innovation au sein d'un cluster. Les recherches quant à la communication pour le développement de la notoriété et de l'attractivité d'un cluster ou la communication comme un facteur de développement d'un cluster, ne sont pas très nombreuses et quasi-inexistantes dans le contexte marocain. Cet article est divisé en deux parties: Une première qui constitue la revue de littérature, et une deuxième partie qui regroupe les résultats d'une étude quantitative menée concernant le cas du "cluster MENARA" à Marrakech.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. Qu'est-ce qu'un cluster ?

Comme il a été défini par les frères Grimm, dans le « dictionnaire allemand », entre 1854 et 1961, le mot « Kluster » désigne quelque chose qui « tient bien ensemble ». Nos recherches quant à ce terme, nous ont aussi fait savoir que la notion de « cluster » est un anglicisme, utilisé dans le domaine de l'informatique pour désigner une « grappe » de serveurs en réseau et qui partagent une base de données commune afin de répartir les charges et d'assurer une continuité de service. Ce terme a été utilisé par la suite en économie territoriale (grappes d'entreprises).

Cette forme de réseaux d'entreprises et de concentration spatiale des activités existait a été, dans un premier temps, observée dans la région centre-nord de l'Italie, et il a été constaté que certaines entreprises dans le cadre d'une concentration géographique, arrivent à être plus performantes que les grands concurrents grâce à une forte collaboration. Ces formes de regroupements ont été désignées par la notion de « District Industriel », qui a été défini dans les années 1890, par Marshall¹.

Si la notion de cluster industriel ou d'affaires (business cluster) est devenue rapidement le concept standard dans le champ théorique de la localisation économique c'est grâce aux travaux de Porter depuis 1990, et qui définit le cluster comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins. » (Porter, 2004).

1.2. Cycle de vie d'un cluster

Pour Brown (2000), les clusters ne sont pas des phénomènes figés mais évoluent constamment par le biais de mécanismes internes de renforcement et de dynamiques internes de changement. Selon Swann (1998), et bien que connaissant des trajectoires de développement divers, les clusters semblent suivre un cycle de développement commun et passent généralement par les mêmes phases d'évolution. Ainsi, des auteurs (Rosenfeld, 2003, Swann, 1998, Andersson, 2004) ont distingués 4 phases de cycle de vie d'un cluster :

¹ Marshall A. (1890), The concentration of large numbers of small businesses of a similar kind in the same locality", p. 230

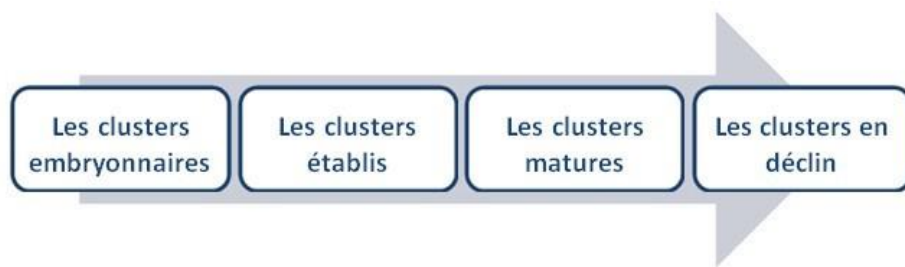


Fig 1. Cycle de vie d'un cluster²

► **Les clusters embryonnaires** : Il s'agit de l'étape initiale de développement caractérisée par une absence de liens et d'interactions (Lyon et Athterton, 2000) et de taille critique. Lors de cette phase, les besoins matériels semblent les plus importants, avec un fort besoin de se faire connaître et d'être visible.

► **Les clusters établis** : Il s'agit de la phase d'émergence du cluster qui commence à prendre forme. La dynamique du réseau se développe grâce à l'entrée de nouvelles entreprises (Brenner, 2004 et Pandit, 2002).

► **Les clusters matures** : C'est la phase de l'essor et du développement du cluster avec un accroissement de la productivité et le niveau d'innovation locale (Swann et Baptista, 1999). Les clusters dynamiques (Cooke, 2002) sont caractérisés par l'existence d'une image, d'une identité et d'une vision communes, ainsi que la capacité à transformer celles-ci en actions et stratégies collectives et partenariales.

► **Les clusters en déclin** : Selon Rosenfeld (2003), Le déclin de l'industrie ou de la technologie dominante pourrait être un facteur de déclin d'un cluster. L'absence d'une régénération des ressources collectives, les problèmes de coordination, un repli sur soi, l'absence d'un esprit coopératif, et autres facteurs, lorsqu'ils s'accumulent peuvent entraîner le déclin d'un cluster et d'une région. Cependant, une ouverture du cluster en créant de nouveaux liens externes, avec une spécialisation et une différenciation peut contribuer à la régénération des ressources et la création d'une nouvelle dynamique endogène (Andersson et al. 2004).

Il est à signaler qu'il n'y a pas de consensus dans la recherche quant au cycle de vie des clusters. Il s'agit d'une représentation simpliste alors que dans la réalité, les clusters

²Figure créée par nous-mêmes en se basant sur l'article de Favoreu C., Lechner C, "Légitimité, rôles et nature des politiques publiques en faveur des clusters" in XVI Conférence de l'AIMS., 2007, Montréal, Canada.

évoluent d'une manière plus complexe et non suite à un modèle linéaire. Cependant, c'est un outil utilisé pour comprendre les choix stratégiques nécessaires à différents stades de développement.

1.3. La gouvernance des clusters

Les clusters comme les autres formes d'organisations ne sont pas isolés et ils évoluent dans des environnements complexes qui sont constitués d'un ensemble d'acteurs (entreprises, institutions, associations, Etat, ...) et qui sont susceptibles d'avoir des influences sur leur fonctionnement. Ces différents acteurs sont généralement regroupés sous le concept de parties prenantes.

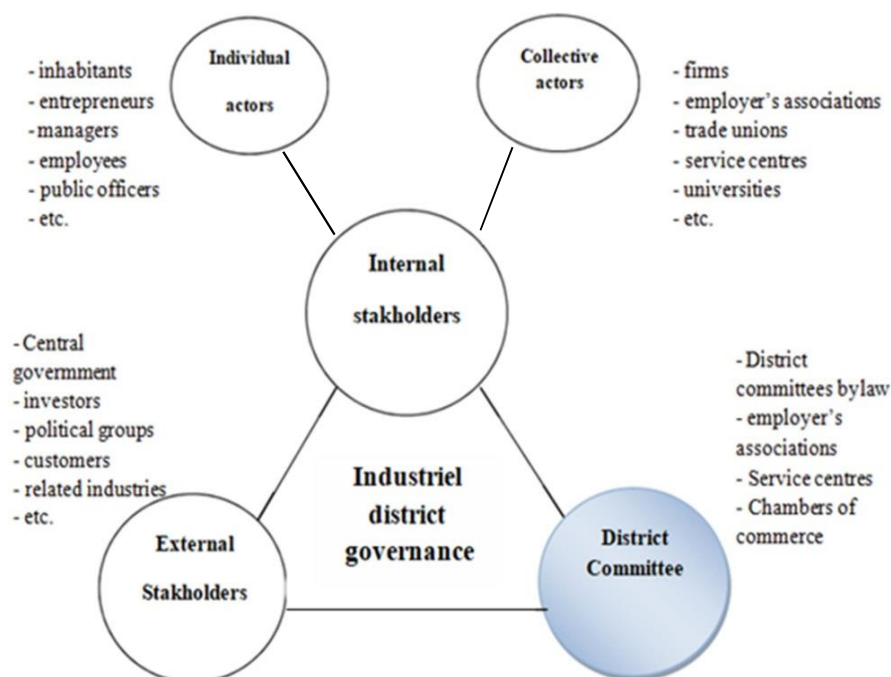


Fig 2. Modèle de gouvernance des districts industriels (Alberti, 2001)³

Dans le contexte des districts industriels, Alberti (2001) distingue les parties prenantes externes formées par tous les acteurs physiquement externes au réseau, mais dont l'activité a une influence sur son fonctionnement (gouvernement, investisseurs, groupes politiques, consommateurs, etc.), et les parties prenantes internes qui existent dans le territoire du réseau et qui sont impliquées directement dans son fonctionnement. Ces dernières peuvent être différenciées en fonction de leur caractère collectif (entreprises, laboratoires de recherche, organismes de formation, institutionnels...) ou individuel (entrepreneurs, managers,

³Albert F. (2001), « The governance of industrial districts : a theoretical footing proposal », Liuc papers, Vol. n°82, p.1-31

chercheurs...etc.). La structure du pilotage du réseau ou le comité du district, est considérée par Alberti (2001) comme une partie prenante à part entière.

L'objectif de la gouvernance est d'aboutir à une performance à plusieurs niveaux : collectif, individuel et territorial.

1.4. La communication : Un facteur d'échec ou de réussite des clusters

Aujourd'hui la communication est au cœur des choix stratégiques des entreprises et des organisations. Dans le contexte de management des projets, la communication joue aussi un rôle important qu'a été souligné par plusieurs auteurs. Crozier et Friedberg (1977) ou Axelrod (1992), expliquent comment la communication permet la coopération et peut ouvrir le champ à la motivation, particulièrement en situation d'incertitude. D'autres chercheurs, comme Elovitz (1999) et Kerzner (2000) montrent qu'un grand nombre de projets échouent par manque ou erreurs de communication. Le manque d'intérêt ou d'engagement des parties prenantes peut constituer une barrière à la collaboration (Butler, 1999; Milne, 1998; Selin et Beason, 1991 ; Timothy, 1999). La légitimité du projet figure comme un élément incitatif à l'intégration des parties. Elle suscite la convergence des intérêts des partenaires vers une mission commune et partagée (Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002). La communication, dans ce sens, peut être un outil puissant pour susciter l'intérêt et accroître l'engagement des acteurs. A cet effet, pour être efficace, la communication se doit de suivre des schémas logiques. Ce qui nécessite l'élaboration des stratégies (Robert Escarpit, 1991). Selon Kotler et al., (2006)⁴, il s'agit d'un ensemble d'étapes à savoir :

- 1- Identifier la cible de la communication
- 2- Fixer les objectifs
- 3- Elaborer le message
- 4- Choisir les canaux de communication
- 5- Elaborer le budget
- 6- Définir le mix de communication
- 7- Mesurer les résultats

⁴ P.Kotler et al., (2006), Les étapes de développement d'une communication intégrée, Marketing Management, 12ème édition.

8- Gérer la communication marketing intégrée

La démarche de la stratégie de communication n'est pas un cheminement linéaire. Les différents éléments qui constituent cette stratégie sont interdépendants les uns des autres et de nombreux allers et retours entre objectifs, cibles, messages et moyens sont indispensables pour obtenir la meilleure combinaison possible.

La communication peut avoir pour objectif principal d'agir sur la notoriété, l'image de l'organisation ou sur son attractivité et le comportement de la cible. Pour un cluster l'objectif est de mobiliser ses équipes et les parties prenantes pour l'émergence des projets collaboratifs, attirer de nouveaux membres, améliorer sa notoriété, son attractivité et sa visibilité, ou se positionner durablement comme un acteur incontournable dans son domaine à l'échelle locale, nationale, ou internationale.

La question de la communication des clusters a récemment reçu une attention croissante de la part des décideurs politiques, en particulier en Europe. Cependant, il est clair que les recherches dans ce sens sont peu nombreuses.

L'étude d'Andersson M., Solitander A., et Ekman.P (2012), qui a été menée par le cabinet suédois « Tendensor », peut être une référence parmi d'autres dans ce sens. Intitulée « Cluster branding and marketing ; a handbook on cluster brand management », la recherche présente les avantages de la création d'une marque pour les clusters et le processus de stratégie de marque. D'après l'étude, il est devenu clair, que les concepts du marketing et l'image de marque sont applicables à tous les types des clusters, indépendamment de la taille ou le type d'industrie. Cependant, la phase du cycle de vie du cluster est un facteur important. En faisant référence au cycle de vie des clusters présentés précédemment, les clusters embryonnaires et les clusters en déclin ont des besoins communs de visibilité et d'identification. Un besoin de se faire connaître et être entendu, à l'interne entre les parties prenantes et à l'extérieur par les groupes cibles et les partenaires potentiels. En déclin ou en démarrage, le cluster a besoin d'être visible afin de mettre en valeur son importance pour les décideurs et les acteurs membres et former une identité du groupe. A ce stade, le cluster doit adopter une stratégie de communication « Push », en participant à des foires et des salons, et communiquer pour se faire connaître. Les clusters établis et les clusters en déclin ont des besoins d'attractivité et de différenciation. A ce stade il est toujours nécessaire de garantir une visibilité et une identification, mais il est aussi important de construire une attractivité et développer une

différenciation du cluster. Pour cela il faut inclure les parties prenantes et améliorer l'attractivité du territoire, d'où la nécessité de développer une stratégie de positionnement cohérente.

1.4.1. Développement de la marque pour un cluster

Selon les auteurs de la recherche intitulée « cluster marketing and branding » et publiée par Association business clusters, en Bulgarie en 2012, un cluster ne peut pas organiser une action de promotion s'il n'a pas prévu ce qu'il souhaite promouvoir et pourquoi à travers une stratégie marketing.

Bien que la promotion et l'image de marque des clusters soient perçues comme de pertinentes questions par les praticiens, la littérature dans ce sens est très pauvre; les concepts et les méthodologies appliquées concernant l'image de marque des entreprises ont été adaptés à l'approche du cluster. Cet «ajustement» n'est cependant pas du tout simple car si l'image de marque et le marketing des produits et services sont gérés par une organisation unique, le marketing et la gestion de l'image de marque des clusters impliquent d'inclure la vue et l'engagement d'une variété d'acteurs qui pourraient avoir ou préfèrent leurs propres stratégies marketing et de marque. Les clusters sont confrontés à ce problème parce qu'ils ont besoin de trouver un compromis pour rendre les marques des membres visibles d'une part et maintenir la marque du cluster d'autre part. Cette question est tout à fait essentielle, car les clusters ont pour but de stimuler le développement et l'innovation des entreprises membres qui pourraient être en concurrence sur le même marché. C'est la raison pour laquelle parfois, surtout quand il s'agit des entreprises connues et solides, il est préférable de mettre l'accent sur les marques des entreprises. Le groupe est alors considéré comme un cadre ou un "label" que les entreprises utilisent pour augmenter le niveau de leur visibilité. Cette stratégie pourrait être risquée pour les clusters car si la marque du groupe perd son importance, le cluster perd également son rôle et sa capacité d'attirer de nouveaux membres. Au contraire, lorsque les membres du cluster sont principalement de petites entreprises locales, le groupe opte souvent pour une stratégie qui valorise la marque du cluster. Dans ce cas, les marques des entreprises bénéficient indirectement de la réputation de la marque du cluster. Un bon équilibre doit être maintenu pour intégrer les deux stratégies, et favoriser la visibilité du cluster avec sa marque pour attirer de nouveaux membres qualifiés et aussi la visibilité des marques des membres.

1.4.2. Le processus de construction d'une marque pour les clusters:

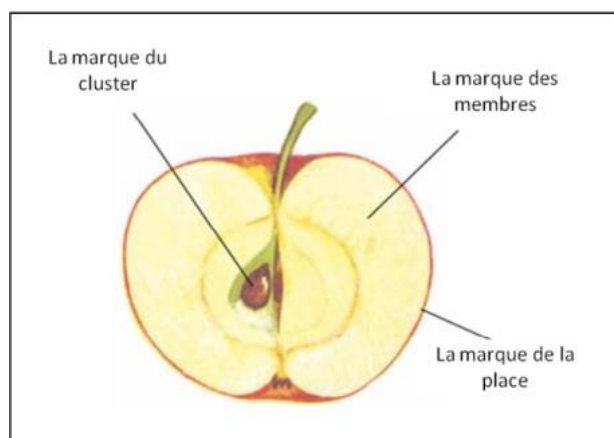


Fig 3. La représentation de la marque d'un cluster, celle des membres et de la place⁵

Le point de départ pour créer une marque à succès est de définir l'identité (attributs de base et la proposition de valeur unique) du cluster. L'objectif est de créer un positionnement dans l'esprit des membres et des parties prenantes. Il est important d'inclure les membres dans le processus de construction de la marque. Ceci est important pour deux raisons principales ; La première est que la marque est conçue et construite par et pour les membres, d'autre part, pour consolider et renforcer une marque, une action cohérente et un engagement de tous les membres sont indispensables.

Une fois l'identité a été établie, il est important de donner une personnalité à la marque et définir le message que la marque devrait transmettre. Le processus de création de la marque d'un cluster doit tenir compte également de la stratégie de marque du territoire dans lequel il se trouve.

Une marque de cluster doit comporter un système de valeurs à transmettre au public grâce aux attributs incorporels et corporels. Les valeurs peuvent être clairement indiquées dans les documents de communication, mais elles sont souvent communiquées à travers des histoires ou des images qui déclenchent les émotions chez la cible, et il est souhaitable d'associer ces valeurs à celle de l'endroit où le cluster se trouve (Exemple : Sillicon Valley).

Une fois la marque (ainsi que son identité et les valeurs de base) est conceptualisée et partagée entre les membres et les parties prenantes et la stratégie est bien développée, il est intéressant de planifier les activités nécessaires (un plan marketing) pour faire usage de celle-ci.

⁵ Cluster marketing and branding, Tactics, 2012

Plusieurs leviers marketing et actions de promotion peuvent être utilisés, mais ils doivent être choisis en conséquence de la stratégie de marque.

Pour que les clusters communiquent autour de leurs marques des auteurs (Andersson M., Solitander A., et Ekman.P, 2012) ont cité un certain nombre de techniques et d'outils :

1. Réseaux des ambassadeurs ;
2. Storytelling ;
3. Les évènements de haut profil ;
4. Les programmes de stagiaires et de collaborations universitaires ;
5. Les médias sociaux ;
6. Des rencontres de partenariats ;
7. Relations publiques et publicité.

2. PARTIE EMPIRIQUE : LE CAS DU CLUSTER MENARA

Le cluster MENARA (Marrakech Exclusivity Network for Advanced Research in Art's Living) est une association marocaine créée en 2012 spécialisée dans les industries agroalimentaires et cosmétiques du luxe.

Le cluster vise quatre thématiques technologiques, à savoir:

- La valorisation des produits de terroir en des concepts de luxe alimentaires;
- La valorisation des produits de terroir en des concepts de luxe cosmétiques;
- Le traitement et la valorisation des déchets industriels;
- Le développement des techniques et technologies de packaging.

Le problème marketing que l'étude traite est celui de la communication des clusters. Ce problème a été identifié suite à une analyse de la situation du cluster MENARA (écarts négatifs de réalisation des objectifs et l'analyse SWOT), et des entretiens avec la direction du cluster, et le diagnostic effectué qui montre que le cluster bénéficie d'un ensemble d'opportunités sous-exploitées et sa grande faiblesse est reflétée par l'absence d'une stratégie de communication dont la conséquence est un déficit de notoriété ce qui limite l'atteinte de ses objectifs.

Pour vérifier notre hypothèse de déficit de notoriété, et récupérer les données dont nous avons besoin, nous avons exploité des sources internes et externes, pour pouvoir

disposer des informations précises et fiables, et nous avons mené une étude quantitative.

Cette enquête vise à:

- ♦ Mesurer la notoriété du cluster (Top of mind, notoriété spontanée, notoriété assistée).
- ♦ Savoir ce que les entreprises pensent de la crédibilité du cluster et l'intérêt d'y adhérer.
- ♦ Connaître les freins et les motivations d'adhésion.
- ♦ Déterminer les outils de communication que le cluster pourra utiliser pour communiquer et pour atteindre sa cible.

A partir de ces objectifs, on voit que la population concernée regroupe les membres du cluster et les entreprises cibles du cluster dans la région de Marrakech Tensift-Al haouz. La méthode d'échantillonnage utilisée dans cette étude est un échantillonnage par convenance. Ainsi, la taille de l'échantillon a été limitée à cent (100) entreprises. Le tableau suivant décrit la composition de notre échantillon:

TABLEAU 1. Composition de l'échantillon

Composition de l'échantillon		Effectif	%
Structure	Grande entreprise	6	6%
	PME	75	75%
	TPE	19	19%
Total		100	100%
Ville	Marrakech	77	77%
	Safi	12	12%
	Rehamna	1	1%
	Chichaoua	2	2%
	Essaouira	8	8%
Total		100	100%
Secteur d'activité	Agroalimentaire	36	36%
	Cosmétique	29	29%
	Produits du terroir	35	35%
Total		100	100%

2.1. Les résultats de l'étude

Après un premier test, les questionnaires ont été administrés en face à face, et une deuxième partie a été remplie en ligne en contactant les entreprises par mail ou par téléphone. L'analyse des réponses a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS (V19) et l'Excel.

D'après les résultats de l'enquête:

- La notoriété spontanée du cluster MENARA est de 28% sur la base de 100 entreprises
- La notoriété Top Of Mind est de 26% ;
- La notoriété assistée est de 34%.

Notons que l'enquête intègre aussi les membres du cluster qui sont au nombre de 23 entreprises, nous constatons que le cluster MENARA souffre effectivement d'un déficit de notoriété, car au-delà des entreprises membres le cluster ne bénéficie pas d'une bonne connaissance, et c'est la même chose pour ses missions dont 44% des répondants n'en ont aucune idée. Ce déficit de notoriété qu'est expliqué par le manque de communication est aussi confirmé par les critiques des entreprises enquêtées qui reprochent au cluster le manque de communication (19%), le manque de popularité et d'attractivité (12%), ce qui est aussi confirmé par le nombre des entreprises qui n'ont pas critiqué le cluster car elles ne le connaissent pas (27%).

D'après les résultats de l'enquête, nous constatons que 8% des entreprises pensent que le cluster MENARA est un projet qui n'est pas crédible et sans intérêt, 27 % pensent que le cluster est un projet crédible mais elles n'y voient pas leur intérêt, 37% estiment que le cluster est crédible et elles pensent que c'est un projet intéressant, et 6% des entreprises interrogées pensent que le cluster manque de crédibilité mais il est intéressant. Le reste des entreprises (22%) sont sans opinion.

En termes d'outils de communication, les résultats montrent que le site web ne satisfait pas les attentes des entreprises et trouvent que son contenu n'est pas pertinent (29%), et qu'il manque d'attractivité (16%). 21% des entreprises interrogées veulent y trouver la liste des entreprises membres et les partenaires, et 18% veulent y voir les possibilités de financements pour leurs projets d'innovation.

Concernant les moyens de communication à utiliser, les résultats sont les suivants :

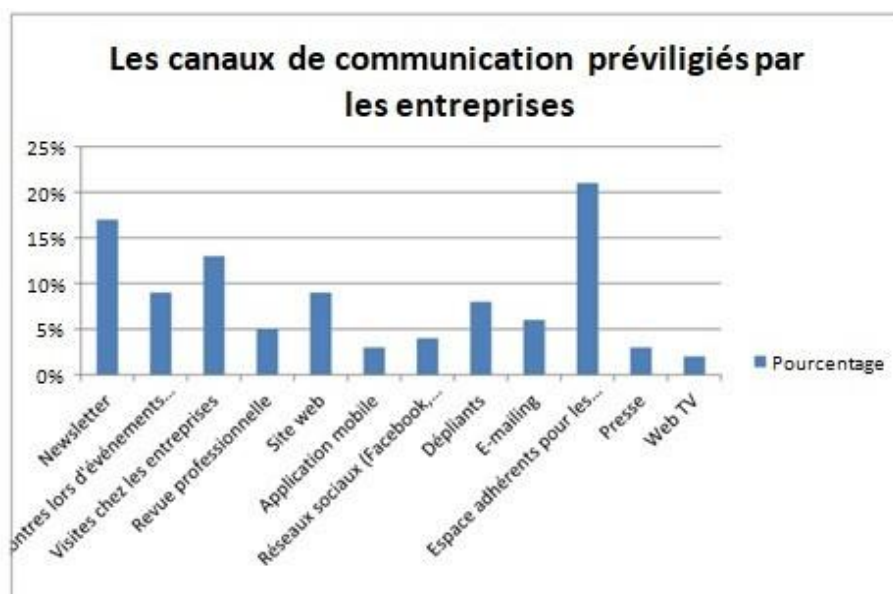


Fig 4. Les canaux de communication privilégiés par les entreprises

Source : nous-mêmes

(21%) entreprises interrogées réclament un espace adhérents sur le site web du cluster pour les entreprises membres, (13%) des visites chez les entreprises, (9%) des rencontres lors d'événements à organiser ainsi qu'une newsletter pour 17%, qu'elle faudra développer en précisant son contenu selon les besoins de la cible.

Pour les réponses concernant les freins d'adhésion à un cluster, les entreprises ne vont jamais adhérer à un cluster méconnu (19%), ou par méconnaissance du concept du cluster (15%), ou bien si les missions et les services du cluster ne sont pas adaptés aux besoins des entreprises (14%), par contre les entreprises enquêtées sont prêtes à adhérer au cluster si l'adhésion leur permettra d'une manière ou d'une autre d'augmenter leur chiffre d'affaires (18%), de trouver des partenaires (14%), d'accéder à un appui financier pour réaliser leurs projets d'innovation (17%), à une aide à l'internationalisation et l'accès aux marchés étrangers (11%), pour bénéficier des formations (13%), des études et informations (12%) et pour accroître leur notoriété (8%).



Fig 5. Motivation d'adhésion à un cluster

Source : nous-mêmes

Ceci montre finalement les éléments sur lesquels le cluster doit se baser pour concevoir un message convaincant pour attirer plus d'entreprises et garantir la taille critique au cluster pour devenir plus visible et plus attractif.

2.2. Suggestions pour la mise en place d'une stratégie de communication

Au niveau institutionnel, le cluster doit s'assurer un «positionnement» clair notamment à travers l'affirmation de son identité et de son leadership. Cette affirmation doit être couplée avec un engagement effectif aux côtés des cibles/partenaires dans une approche assez participative et dynamique. Le positionnement doit être compréhensible par tous les acteurs. L'objectif est de décliner ce positionnement en quantifiant les bénéfices pour chacun des membres et des acteurs des parties prenantes. Ce travail doit s'inscrire dans une démarche participative et dynamique et va aboutir à la rédaction d'un rapport final dans ce sens.

2.2.1. Identification des cibles

La cible du cluster MENARA peut être divisée en deux types:

♦ Cibles internes:

- Le personnel du cluster, le président, les organes de gouvernance.
- Les entreprises membres et les partenaires

♦ Cibles externes:

- L'état et les institutions publiques (Le centre régional d'investissement, la chambre de commerce et d'industrie...).
- Les différentes collectivités territoriales.
- Les institutions privées.
- Les investisseurs nationaux et étrangers, les entreprises régionales, nationales et étrangères dans le secteur des industries du luxe agroalimentaire et cosmétiques.
- Les porteurs de projets.
- Les centres de recherches, les universités, écoles et les instituts de formation.
- Les programmes de financement nationaux et étrangers.
- Les associations professionnelles et les syndicats.
- Les autres clusters dans les mêmes secteurs d'activités ou dans des secteurs complémentaires au niveau national et international.

2.2.2. Fixation des objectifs de la communication

Le but global de la stratégie de communication doit viser de faire du cluster un réseau connu que les entreprises de la région et les porteurs de projets s'approprient et sollicitent pour renforcer leurs capacités d'innovation et l'amélioration de leurs performances ainsi que leur compétitivité à l'échelle nationale et internationale. Le but de la stratégie est d'attirer plus d'entreprises membres, de partenaires et réaliser des objectifs qui vont améliorer la visibilité médiatique du cluster au niveau national et international, et assurer son attractivité et celle de la région.

2.2.3. Objectifs stratégiques

La communication doit permettre d'atteindre des objectifs internes et externes à court, moyen et long termes.

♦ La communication interne :

Les objectifs de la communication interne peuvent être les suivants :

- Partager une identité et une vision commune, appropriée et adoptée par les membres.
- Améliorer le partage des informations et le niveau d'engagement entre les membres et les partenaires au sein du cluster.
- Concevoir et véhiculer des messages conjoints, pertinents et cohérents, susceptibles d'attirer de nouveaux membres et partenaires

♦ La communication externe :

Les objectifs de la communication externe peuvent être les suivants :

- Faire connaître le cluster à travers sa vision, sa mission, son fonctionnement, et surtout la valeur ajoutée qu'il apporte à ses membres en se basant sur les résultats de l'enquête.
- Obtenir une adhésion, une participation et une satisfaction totales des différents / partenaires cibles, et membres.
- Améliorer la visibilité nationale et internationale et faire connaître le cluster comme un acteur qui contribue activement à l'amélioration de l'attractivité territoriale.

2.2.4. Elaboration des messages et des actions à mettre en œuvre:

Pour les cibles internes, les messages portent essentiellement sur l'identité, la mission et la vision du cluster, ainsi que la nécessité du partage et d'engagement, et la création des effets de synergie et le partage des connaissances pour viser le développement d'un leadership institutionnel et d'arriver au niveau de penser et d'agir ensemble comme une institution.

Concernant les cibles externes, le message peut être conçu et basé sur la valeur ajoutée du cluster.

Les résultats de l'étude peuvent donner naissance à une segmentation qui donnera lieu à quatre groupes, selon la perception des entreprises quant à l'existence d'un cluster en termes de crédibilité et d'intérêt, comme il est expliqué par la figure suivante :

		Crédibilité	
		-	+
Intérêt	+	Sceptiques 6%	Acquis 37%
	-	Opposants 8%	Indifférents 27%

Source : Nous-mêmes

Pour les actions à mettre en œuvre, voici ce que nous proposons pour chaque objectif et chaque cible:

Pour les cibles internes :

♦ **Partager une identité commune, appropriée perçue et diffusée et accroissement du niveau d'engagement dans le cadre d'une synergie d'action :**

- Elaborer et valider la vision et la mission du cluster.

Le plan de mise en œuvre de la stratégie doit être présenté sous forme de document écrit contenant des objectifs mesurables. La stratégie doit être développée dans le cadre d'un procédé interne au cluster, au cours duquel les besoins et attentes des acteurs sont exposés et transposés en mesures stratégiques.

- Organiser des réunions entre les membres d'une manière continue, pour faciliter les rencontres et les échanges,
- Organiser des débats thématiques.

♦ **Améliorer le partage des informations et le niveau d'engagement entre les membres et les partenaires au sein du cluster.**

- Organiser des réunions mensuelles et annuelles avec un ordre du jour convenu à l'avance et mettre à la disposition de tous, la documentation requise pour la bonne participation aux réunions.
- Elaborer et partager le calendrier annuel ou trimestriel des événements majeurs.
- Créer un forum d'échange sur le site web du cluster et une plate-forme de partage d'informations, de savoir-faire et de travail collaboratif (espace virtuel, ou groupe formel, LinkedIn ...).
- Développer un système de veille sectorielle et technologique.
- Organiser des événements qui vont permettre aux membres de se rencontrer, d'acquérir et/ou d'échanger des connaissances (Colloques, séminaires, journées d'études,...) en partenariats avec les différentes parties prenantes et partenaires.

Ces événements peuvent aussi être co-organisés avec les membres pour plus d'implication et d'engagement.

- Mener des enquêtes périodiques auprès des membres pour la mesure des impacts et résultats.

Il est important de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des membres du cluster, dans le but de mettre à jour la stratégie du cluster et son plan d'action.

♦ Concevoir et véhiculer des messages conjoints, pertinents et cohérents, susceptibles d'attirer de nouveaux membres et partenaires :

- Améliorer le contenu et la gestion des débats et des réunions mensuelles et annuelles.
- Diffuser les comptes rendus de ces réunions à l'attention des membres et partenaires.
- Produire une synthèse trimestrielle des travaux et activités du cluster.
- Produire des rapports annuels sur les activités et les réalisations.

Pour les cibles externes :

♦ Faire connaître le cluster à travers sa vision, sa mission, son fonctionnement, et surtout la valeur ajoutée qu'il apporte à ses membres :

- Organiser des visites chez les entreprises, et des rencontres régionales avec les différentes parties prenantes pour sensibiliser les entreprises des effets bénéfiques de la coopération et la collaboration à l'image des grandes entreprises qui réussissent grâce à la mise en place de stratégies collectives.
- Concevoir une présentation vidéo à mettre en ligne et sur les réseaux sociaux.
- Développer des liens de partenariats avec l'université et les écoles en accordant des stages pour les étudiants au sein des entreprises membres, et développer ensemble des nouvelles formations pour combler les manques des entreprises en termes de main d'œuvre.
- Elaborer et diffuser des communiqués de presse et des dossiers de presse.
- Assurer la couverture médiatique des activités majeures (Journées d'études, rencontres régionales, Formation, participation aux salons, réalisations...), Développer des partenariats avec les médias et produire des films publicitaires.
- Animer le site web et les pages du cluster sur les réseaux sociaux.
- Produire et diffuser des supports de communication :
 - Une brochure de présentation : vision, mission, membres, historique, plan d'action, fonctionnement, contacts, etc. Elle sera en version électronique téléchargeable depuis le site web du cluster et en version papier.
 - Une présentation en PowerPoint. Elle doit contenir les mêmes informations que la brochure. Elle servira pour tous les exposés sur le cluster.
 - Une foire aux questions (FAQ) : Elle doit résumer en un ensemble de questions la mission, les domaines d'action, les procédures d'adhésion, la labélisation des projets, les contacts, etc. Elle sera exploitée notamment sur les pages web du cluster.

- Une newsletter.
- Animer le site web du cluster selon les résultats de l'étude en ajoutant la langue anglaise.
- Créer une plate-forme de partage d'informations, de savoir-faire et de travail collaboratif.
- Elaborer un dossier de presse à mettre à la disposition des journalistes et une version numérique téléchargeable depuis le site web du cluster.

♦ Obtenir une adhésion, une participation et une satisfaction totale des différents / partenaires cibles, et membres:

- Développer un appel à projets collaboratifs d'innovation en le diffusant dans la presse et sur le web.
- Informer sur les réalisations du cluster et sa valeur ajoutée aux membres en termes de croissance et de compétitivité.
- Concevoir une marque collective.
- Multiplier les accords de partenariats nationaux et étrangers pour prouver sa légitimité.
- Organiser un évènement annuel pour féliciter les entreprises les plus innovatrices en accordant des prix.
- Développer des liens de coopération et de partenariats avec des clusters étrangers dont l'objectif est de maintenir l'avancée technologique du cluster et de renforcer sa présence sur les marchés mondiaux et en obtenant un accès facilité vers des marchés cibles identifiés.

D'une manière globale, la politique de communication peut concerner les trois axes :

- ♦ Communiquer sur le cluster : missions, vision, réalisations, infrastructures et services à valeur ajoutée individuels et collectifs.
- ♦ Communiquer sur les membres (entreprises, centres de ressources) et leurs offres: solutions innovantes, domaine de compétences, pour des cibles à l'intérieur et à l'extérieur.
- ♦ Communiquer sur la région et les tendances des industries du luxe agroalimentaire et cosmétique du luxe, les évolutions, et les événements majeurs, et se positionner durablement comme un acteur incontournable du domaine à l'échelle locale, nationale, ou internationale.

2.2.5. Les canaux et supports de communication

Les canaux de communication que le cluster doit utiliser, doivent inclure ceux qui sont présentés dans les résultats de l'étude. Un autre canal doit être utilisé, est celui des médias: La radio, la presse écrite, l'affichage, Internet et les réseaux sociaux.

En dehors de ces canaux, le cluster doit programmer des visites chez des entreprises qui peuvent faire partie des membres, et d'organiser des événements qui pourront regrouper des entreprises, les porteurs de projets et les différentes cibles. Des séances de team building, des réunions et assemblées générales, des rencontres informelles, des dîners, et déjeuners autour d'un thème pourront être organisés dans ce sens.

Pour l'efficacité de ces actions, il faut instaurer des mécanismes de suivi et d'évaluation. Pour cela, il faut élaborer un plan de travail et qui va détailler les activités à exécuter et les tâches à confier à d'autres consultants externes. Des rapports trimestriels, semestriels et annuels doivent être produits sur la mise en œuvre des activités et les progrès réalisés. Ces rapports doivent être soumis aux membres. Dans ce sens, un tableau pourra être élaboré qui récapitulent les objectifs détaillés, les actions mises en œuvre pour l'atteinte de chaque objectif, les étapes de réalisation et les indicateurs de mesure ainsi que le budget alloué à chaque action.

3. LIMITES ET PERSPECTIVES

Sans prétendre d'être parfait, le travail contient des lacunes, qui se résument dans l'absence d'une approche qualitative qui pourra compléter l'apport de l'étude quantitative et approfondir la connaissance des motivations des entreprises et leur perception des clusters, ainsi que l'image construite autour du cluster MENARA et d'intégrer les autres parties prenantes institutionnelles dans l'étude. Cette lacune s'explique par le manque de temps et de moyens.

La taille de l'échantillon ainsi que sa structure en termes de villes dans la région de Marrakech Tensift Al haouz, pourra aussi constituer une limite, dans le sens où le nombre est limité à 100, et qu'il n'est pas réparti assez équitablement sur les villes de la région pour en garantir une représentativité, mais cela est dû à l'absence d'informations et d'une base de données des

entreprises et à la forte concentration de ces dernières dans la ville de Marrakech ainsi que le manque de moyens pour se déplacer dans d'autres villes.

Ces limites peuvent être comblées en menant une étude plus approfondie, dans des conditions plus adaptées (temps et moyens). Il serait très intéressant de travailler sur le développement d'une marque collective au sein du cluster, et d'aboutir à la construction d'un dispositif pratique pour contribuer à la réussite de la politique des clusters au Maroc.

Une autre perspective qui nous semble intéressante est d'étudier l'esprit coopératif chez les PME marocaines, voir si les stratégies de coopération et de coopération sont réalisables dans un contexte de PME marocaines, et si le concept de cluster sera assimilé et accepté par la PME marocaine, cela pour aider les décideurs pour une éventuelle adéquation des services et missions des clusters selon les besoins et la particularités des PME marocaines même en termes de communication pour savoir comment les motiver pour qu'elles adhèrent à des clusters qui ne pourront que leur apporter des aides pour renforcer leur compétitivité.

CONCLUSION

L'objectif poursuivi dans cette étude est de formuler un ensemble de recommandations pour l'élaboration d'une stratégie de communication pour un cluster. Au fur et à mesure que nous avançons dans nos recherches et nos lectures nous constatons que la communication est un élément important qui peut contribuer à la réussite d'un cluster ou provoquer son échec. Ainsi, nous nous sommes intéressés au processus de conception d'une stratégie de communication et aux concepts relatifs à la communication plus particulièrement la notoriété comme un élément de mesure et d'évaluation de la communication. Comme il a été signalé tout au long de l'étude, un cluster ne pourra jamais garantir l'atteinte de ses objectifs sans être d'abord connu et visible, même pour être attractif et améliorer l'attractivité de la région. Au fur et à mesure de la recherche, nous constatons que tout est affaire de communication au sein des clusters. La visibilité médiatique et la réputation du cluster sont deux éléments essentiels de sa réussite. Un cluster connu et reconnu est plus attractif pour de nouveaux membres, est plus facilement impliqué dans des projets de coopération internationaux et possède un pouvoir de conviction plus fort auprès des pouvoirs publics.

Dans le contexte marocain, il serait important de s'intéresser aux caractéristiques des PME et leur impact sur l'adhésion de ces dernières aux clusters. La décision qui revient au dirigeant ou au

propriétaire peut poser des problèmes. Les PME souvent individualistes, et qui cherchent à assurer leurs survies dans un environnement de plus en plus concurrentiel et instable auront peut-être du mal à adopter des stratégies collectives et des stratégies de coopération et de collaboration avec les concurrents. En plus, il faut payer une cotisation annuelle pour adhérer au cluster. Cela suppose que l'entreprise voit son intérêt dans le fait d'adhérer au cluster, et estime que le cluster soit crédible et légitime, ce qui n'est pas toujours le cas. On peut même se poser la question si le concept du cluster est connu chez les PME marocaines. L'état a opté pour cette stratégie, des fonds ont été débloqués pour subventionner les clusters qui ont été créés depuis le lancement de la stratégie Maroc Innovation. Mais disposons-nous des profils adéquats pour animer ce genre de réseaux ?, Jusque-là aucune école ni université marocaine ne propose des formations dans ce sens, alors que la France par exemple, qu'est en avance par rapport à nous dans ce sens, a déjà intégré des filiales pareilles dans son système d'enseignement. Il s'agit alors de déterminer les spécificités des clusters comme des réseaux nouveaux au Maroc, qui regroupent compétition et coopétition, dont l'animation nécessite des qualités et surtout en termes de communication.

Il serait aussi important au niveau national de penser à organiser des séances ou des campagnes de sensibilisation chez les entreprises quant aux bienfaits des clusters et la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter aux adhérents, à l'image des districts italiens ou la silicon valley et leurs semblables. Les clusters ne sont pas des entités isolés, mais le travail en collaboration avec toutes les organisations et tous les acteurs est nécessaire pour aboutir à des objectifs communs et contribuer à l'amélioration de l'attractivité de certains territoires pour jouer pleinement leur rôle comme acteurs régionaux dans le développement économique du pays.

Si les clusters réussissent ailleurs, ce n'est pas la forme qui compte, c'est beaucoup plus ce qui se passe à l'intérieur du cluster, et son image à l'extérieur ainsi que toutes les actions mises en œuvre pour dynamiser le réseau et faire émerger des projets d'innovation, qui ne pourraient jamais voir le jour sans coopération et collaboration, et sans une communication professionnelle très réfléchie et qui peut toucher les différents acteurs qui constituent la cible globale. Si dans les clusters ceux qui se ressemblent s'assemblent, pour découvrir la ressemblance, il faut d'abord communiquer.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

Andersson M., Ekman P. (2012), The function and characteristics of cluster branding, Article présenté lors d'une conférence: « the International Place Branding Conference, January 20-21, 2012, Utrecht, Netherlands ».

Andersson M., SchwaagSerger S., Sorvik J., et Wise HanssonE. (2004), The Cluster Policies White book, IKED, The Competitiveness Institute.

Andersson M., Solitander A., et Ekman P. (2012), « Cluster branding and marketing ; a handbook on cluster brand management ». Etude réalisée par le cabinet suédois « Tendensor ».

Axelrod D. (1992), «Getting Everyone Involved: How One organization Involved Its Employees, Supervisors and Managers in Redesigning the Organization», The Journal of Applied Behavioral Science, Vol 28.

Baptista R. (2000), "Do innovations diffuse faster within geographical clusters?", International Journal of Industrial Organization, Vol. n°18, p.515-535.

Beaudry C. et Breschi S. (2003), "Are Firms in Clusters really more innovative ?", Economics of Innovation & New Technology, Vol. 12, n°4, p.325-341.

Brenner T. (2004), Local Industrial Clusters. Existence, Emergence and Evolution, London and New York: Routledge.

Brown R. (2000), Clusters, Supply Chains and Local Embeddedness in Fyrstad, European Urban and regional Studies, 7, 291-305.

Cooke P., Huggins R. (2003), High-technology clustering in Cambridge (UK).

Cooke P. (2002), Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage, London and New York: Routledge.

Crozier M., Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Éditions du Seuil, France.

Debonneuil M. (2007), L'espoir économique. Vers la révolution du quaternaire, Paris, Éd. Bourin, 144 p.

- Elovitz K.M. (1999), «Cultivating Communication: A Must», Consulting-Specifying Engineer, Denver.
- Escaprit R. (1991), L'information et la communication théorie general, Édition. [Paris] Hachette
- Florida R., 1995, « Toward the learning region », Futures n°27, p. 527-536.
- Préfontaine L., Ricard L. et Sicotte H. (2002), Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis, rapport de recherche, projet CEFRIO.
- Hamdouch A. (2008), La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation: Revue critique de la littérature et éléments de problématisation. XLVème colloque de l'ASRDLF, Rimouski (Québec).
- Lundvall B.A., Johnson B. (1992), The learning Economy, in Journal of Industry Studies, Vol 1 pp. 23-42.
- Marshall A. (1890), The concentration of large numbers of small businesses of a similar kind in the same locality”, p. 230.
- Morgan K., 1997, « The learning region: institutions, innovation and regional renewal », Regional Studies, vol. 31, pp. 491-503.
- Porter M.E. (2004), "La concurrence selon Porter", Village Mondial, Paris, p.207.
- Porter M.E. (1990b), "The competitive advantage of nations", Harvard Business Review, p.73- 91.
- Porter M.E. (1998a), "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business Review, Vol. 76, n°6, p.77-90.
- Rosenfeld S.A. (2003), Expanding Opportunities: Cluster Strategies that Reach More People and More Places, European Planning Studies, 11: 4, 359-377.
- Swann P. (1998), Clusters in the US Computing Industry, in P. Swann, N. Prevezer & D. Stouts (dir.), The dynamics of industrial clustering: International Comparison in Computing and biotechnology, Oxford: Oxford University Press.