

## Information et décision au milieu des cygnes noirs

Édito \_\_ Par Ali Moutaib

La prolifération des cygnes noirs, inédite depuis plus d'une décennie, n'a plus rien de surprenant aujourd'hui. La théorie du cygne noir<sup>1</sup> énoncée par Nassim Nicholas Taleb dans son ouvrage publié en 2007, *Le Cygne noir: La puissance de l'imprévisible*, trouve aujourd'hui encore écho dans un monde de plus en plus désorienté et incertain.

Cet ouvrage développe la thèse selon laquelle le monde est généralement présenté de manière mystifiante ; un monde dont les événements sont aussi bien prévisibles que calculables grâce à la certitude des lois de la probabilité. Or le monde n'est et ne peut-être prévisible !

Notre instinct pour les raisonnements déterminés et les schémas définis nous conduit à écarter toute éventuelle contradiction avec nos standards établis ; nous ne sommes pas prêts à apercevoir ce qui nous bouscule et ébranle nos confortables certitudes. Ainsi, nos prévisions et notre veille ne prennent en considération que des éléments déjà connus. L'inconnu nous apeure en effet.

Pourtant, nous (structures et individus) sommes continuellement exposés à des événements inconnus susceptibles d'avoir un impact d'une importance considérable. À cet égard, une nuance est de

taille: un cygne noir n'est pas systématiquement négatif. Une information clé recueillie au hasard par un individu ou une entreprise pourrait changer le cours des événements et influencer positivement la donne stratégique. Ceci dit, nous pouvons rendre les cygnes noirs en notre faveur via un traitement et une analyse efficace de l'information.

Le Boycott numérique de trois marques au Maroc, à titre d'exemple, est un ensemble de cygnes noirs que les entreprises n'avaient pas vu venir. La démarche d'anticipation face aux tendances dans le champ des possibles, aurait pu leur être d'une grande

utilité dans le sens où celle-ci leur aurait permis de préparer et analyser de manière prospective leur réaction face au phénomène.

In fine, pour que les acteurs économiques prennent des décisions utiles pour leurs entreprises, la compréhension des cygnes noirs demeure indispensable. Les acteurs économiques devraient ainsi ne pas hésiter à laisser la porte ouverte aux risques, les identifier et les traiter au préalable, envisager des arbres de probabilités tout en gardant à l'esprit que le monde est dynamique et nous ne pouvons en aucun cas maîtriser toutes les variables.

<sup>1</sup>Un cygne noir fait référence à tout événement imprévisible ou extrêmement dur à prédire qui, s'il se réalise, a des répercussions majeures. Dès qu'il est survenu, cet événement devient ordinaire et rétrospectivement prévisible.

# FEUILLETON DE L'ACTUALITE

Par Amine Diouri

27 octobre

## États-Unis

Le président Donald Trump annonce la mort d'Abou Bakr al-Baghdadi suite à une intervention des forces spéciales américaines dans le Nord de la Syrie.

27 octobre

## Argentine

Alberto Fernandez remporte les élections présidentielles en Argentine dès le premier tour.

28 octobre

## Union européenne

Les 27 pays de l'Union européenne s'accordent pour un report du Brexit jusqu'au 31 janvier 2020.

29 octobre

## Liban

Le premier ministre libanais Saad Hariri présente sa démission après 13 jours de contestations populaires.

29 octobre

## Royaume-Uni

Les députés acceptent l'organisation d'élections législatives anticipées le 12 décembre.

30 octobre

## Maroc

Le conseil de sécurité des nations unies renouvelle le mandat de la MINURSO pour une durée d'un an.

31 octobre

## International

Les constructeurs automobiles Fiat Chrysler et Peugeot officialisent leur projet de fusion à 50/50.

01 novembre

## Mali

Une attaque menée par l'organisation EI contre un camp militaire au Mali fait au moins 50 soldats morts.

04 novembre

## États-Unis

Washington officialise le retrait des États-Unis de l'accord de Paris sur le climat, celui-ci sera effectif un an après cette notification.

04 novembre

## Iran

Deux mois après s'être affranchi de restrictions qui pesaient sur lui, l'Iran annonce produire désormais 5kg d'uranium par jour.

08 novembre

## Turquie

La Turquie annonce le renvoi des étrangers affiliés à Daesh dans leurs pays à partir du 11 novembre.

09 novembre

## Brésil

Libération de l'ancien président Lula suite à une décision de la Cour suprême.

10 novembre

### **Chili**

Démission du président chilien Evo Morales après trois semaines de protestations contre sa réélection pour un quatrième mandat consécutif.

10 novembre

### **Espagne**

Le parti socialiste remporte les élections législatives anticipées en Espagne avec 28% des 120 sièges du congrès des députés.

12 novembre

### **Palestine**

Des frappes aériennes israéliennes visent et tuent des combattants du Jihad islamique dans la bande de Gaza qui riposte en lançant des centaines de roquettes.

13 novembre

### **États-Unis**

Après plusieurs semaines de tension, le président Donald Trump reçoit son homologue turc à la maison blanche.

13 novembre

### **Chili**

La présidente par intérim Jeanine Añez nomme un nouveau gouvernement et convoque des élections.

15 novembre

### **Tunisie**

Le président tunisien Kaïs Saïd, charge l'ancien secrétaire d'État à l'agriculture Habib Jemlide pour former un nouveau gouvernement.

18 novembre

### **États-Unis**

Washington ne considère plus que les colonies israéliennes sont contraires au droit international.

19 novembre

### **Iran**

Trois agents des forces de l'ordre dont un gardien de la révolution ont été tués à l'arme blanche lors des violentes manifestations ayant été déclenchées par l'annonce de la hausse du prix de l'essence.

19 novembre

### **Suède**

Faute de preuves, le parquet suédois décide d'abandonner les poursuites judiciaires contre Julian Assange pour viol.

20 novembre

### **Israël**

Benny Gantz annonce au président israélien être en incapacité à former un gouvernement d'union nationale.

21 novembre

### **Israël**

Le procureur général annonce la mise en examen du premier ministre Benjamin Netanyahu pour des accusations de corruption dans différentes affaires.

24 novembre

### **États-Unis**

L'ex-maire de New-York Michael Bloomberg annonce sa candidature à l'investiture démocrate en vue de l'élection présidentielle américaine de 2020.

25 novembre

### **Mali**

Mort de 13 soldats français lors d'une intervention militaire visant à appuyer des commandos parachutistes traquant des djihadistes au Mali.

# Drones, les nouveaux « Game Changers » des guerres asymétriques

Par Amine Diouri

Le 14 septembre dernier, une attaque aérienne survenue à Abqaiq dans la province orientale de l'Arabie saoudite a causé une série d'explosions au sein de la plus grande usine de raffinement de pétrole au monde. Cette agression a abouti à l'arrêt de 50% de la production saoudienne, soit 5% de la production mondiale, causant en conséquence la flambée des cours mondiaux de pétrole. Les engins volants utilisés lors de cette attaque ont parcouru des centaines de kilomètres en territoire saoudien sans être repérés, ni abattus par les défenses aériennes du royaume, alors même que l'Arabie saoudite est le pays ayant le plus investi dans sa défense sol-air. L'attaque fut immédiatement revendiquée par les rebelles yéménites Houthis ; néanmoins, ce qui différencie celle-ci des précédentes attaques perpétrées par des drones visant le territoire saoudien est non seulement l'étendu des dégâts causés mais aussi l'usage présumé de missiles Cruise améliorés qui furent dotés de technologie de pointe pour en faire de nouveaux drones à usage unique. Mais d'abord, qu'entendons-nous exactement par le terme drone ?

Le drone aérien est un aéronef sans passager ni pilote pouvant voler de façon autonome ou contrôlé depuis le sol. À l'origine, le mot « drone » provient du terme anglais signifiant « faux-bourdon / mâle de l'abeille ». La taille de ces engins volants peut varier de quelques centimètres à plusieurs mètres ; leur autonomie quant à elle peut aller jusqu'à plus de 40 heures pour les drones de haute endurance. À l'origine, les drones aériens ont été développés dès la première guerre mondiale pour des usages militaires. Ces derniers sont plus économiques et évitent de mettre en danger les vies des pilotes. Actuellement, les drones ont investi plusieurs autres domaines dont : la cinématographie, l'agriculture, les missions de sauvetages, etc. Il est à noter que les drones peuvent aussi être marins ou terrestres.

Actuellement les drones sont considérés comme des « Game Changers » notamment sur le terrain des guerres asymétriques. En effet, le fait que les drones soient une arme relativement peu chère, disponible, et capable de contourner les défenses aériennes qui souvent ne sont pas calibrées pour détecter ce genre d'engins fait des drones une arme pouvant changer l'équilibre des forces entre belligérants.

L'attaque visant le complexe pétrolier d'Abqaiq ainsi que le champ pétrolier de Khurais est inédite de par : les dégâts causés, sa grande efficacité et l'impossibilité de déterminer son origine avec exactitude. Ce type d'attaque fait planer une épée de Damoclès sur l'approvisionnement mondial en or noir en mettant à nu les grandes limites des dispositifs antiaériens classiques à faire face aux attaques menées par des drones notamment celles lancées grâce à des essaims saturants de drones MALE (moyen altitude, longue endurance). Cela impose donc aux États la nécessité de repenser leurs systèmes de défense aérienne. En effet, les radars militaires sont capables de détecter des missiles ou des avions volant à grande vitesse et à haute altitude mais sont inefficaces face à des drones lents, petits, volant à basse ou moyenne altitude et capable de changer rapidement de trajectoire ou même d'exécuter des vols stationnaires.

La nouvelle guerre des drones se passe aussi sur le champ marin. Le détroit d'Ormuz, jugulaire de l'économie mondiale, a connu plusieurs attaques de drones marins visant des tankers et ce, en réponse au strict embargo imposé par les États-Unis aux exportations de pétrole iranien. Le vice-ministre iranien des affaires étrangères avait déclaré en juillet 2019 que : « Si l'Iran ne peut pas exporter son pétrole, personne ne le pourra ».

---

<sup>1</sup><https://www.armscontrolwonk.com/archive/1208062/meet-the-quds-1/>

<sup>2</sup><https://www.asiatimes.com/2019/09/opinion/drones-cruise-missiles-not-exactly-rocket-science/>



### ***Quels risques pour le Maroc ?***

La multiplication des drones ainsi que le détournement grandissant de leurs usages originaux pour en faire « les nouveaux missiles des pauvres » sont des facteurs qui font planer un risque sur la sécurité du royaume. L'une des armes des groupes terroristes ou séparatistes pourrait être l'usage détourné de drones civils (de plus en plus autonomes, puissants et rapides). Ces derniers pourraient être équipés de charges explosives puis guidés vers des installations stratégiques du royaume : ports, casernes, zones à haute densité civiles, etc. Ceci afin de faire un maximum de dégâts et de nuire par la même occasion à la stabilité et à l'image du royaume. Ces drones-là pourraient même être préprogrammés grâce à l'usage du GPS au lieu d'être pilotés à partir du sol. Ainsi à défaut d'avoir recours à des drones de haute technologie, des drones civils facilement disponibles dans le commerce et capables de contourner avec aisance les défenses aériennes du royaume pourraient être utilisés comme une nouvelle arme.

Le Maroc gagnerait à compléter ses défenses aériennes par des dispositifs anti-drones composés d'une combinaison intelligente de radars spécialement calibrés, de capteurs lasers ou acoustiques, de brouilleurs, de caméras et de missiles d'interception. L'administration des douanes ainsi que l'armée marocaine fournissent respectivement beaucoup d'efforts afin d'empêcher l'entrée non régulée de drones sur le sol marocain et de sanctuariser les frontières du royaume ; Néanmoins, l'usage des drones crée une nouvelle frontière, celle de la basse altitude.

# CRI : une nouvelle génération mise en chantier

Par Habiba El Mazouni

Pour ériger les régions en locomotive de développement et en tant que catalyseur de la prospérité économique et sociale du Maroc en général, en vue de faire des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) un levier efficient d'incitation à l'investissement en particulier, une loi relative à la mise à niveau des CRI et la création des commissions régionales unifiées d'investissement a été publiée au bulletin officiel février dernier. L'entrée en vigueur de cette loi dépendra de la mise en place des organes d'administration et de gestion des CRI prévue d'ici la fin de l'année en cours.

L'idée des CRI est de déconcentrer au niveau régional l'ensemble des actes relatifs à l'investissement afin de poursuivre la politique marocaine en termes de régionalisation des projets de création d'entreprise et d'investissement. La réforme et la réhabilitation des CRI a porté aussi bien sur leur statut, leur financement, leur attribution et fonctionnement que leur organisation.

À cet effet, d'une part, de nouveaux directeurs des CRI ont été nommés ; d'autre part, les CRI n'auront plus la prérogative de délivrer des dérogations pour l'immobilier et seront amenés à accomplir leur mission d'accompagnateurs et facilitateurs de l'acte d'investir dans tous secteurs confondus. En effet, avec des cellules spécialisées, les CRI apporteront à la fois conseil et soutien aux entrepreneurs et investisseurs d'une région donnée, simplifieront les démarches administratives et veilleront sur l'écoute et la résolution des problèmes des investisseurs.

Finalement, les CRI muent de plus en plus aussi bien sur les plans organisationnel, managérial que procédural. Ces centres régionaux joueraient un rôle indispensable pour bâtir un écosystème d'investissement plus solide et encourager l'attractivité des territoires.



المركز الجهوي للإستثمار للجهة الشرقية

REGIONAL D'INVESTISSEMENT DE LA REGION DE L'ORIENTAL



# QUESTION DU MOIS

## Communication d'influence?

Par Habiba El Mazouni



« There are two parts to influence: First, influence is powerful; and second, influence is subtle. You wouldn't let someone push you off course, but you might let someone nudge you off course and not even realize it.»



Jim Rohn

## Qu'est-ce que c'est ?

La communication d'influence désigne un processus de transmission de discours cohérents, récurrents, structurés et étudiés avec soin en vue de changer (ou maintenir) l'état d'une chose sans utiliser la force ni la puissance.

## Sur quels piliers repose la communication d'influence ?

Bruno Racouchot a mis en relief, dans le Manuel d'intelligence économique, les sept piliers pour réussir toute communication d'influence. Ces piliers se résument comme suit :

**1. Cible :** Il s'agit de s'adresser à des cibles, notamment des relais d'opinion qui prendront à leur tour la relève et seront à même d'analyser et de répercuter les éléments qui leur semblent dignes d'intérêt.

**2. Message écrit :** Il s'agit de préparer les esprits et d'attirer l'attention des relais d'opinion à travers des publications de qualité. Ceci dit, il convient de privilégier un écrit bien rédigé, bien informé et rigoureux, véhiculant des idées fortes et claires.

**3. Identité :** L'identité constitue la pierre angulaire de toute communication d'influence. Dans le cas d'une entreprise, il s'agit d'affirmer sa différence et de se distinguer des concurrents en s'appuyant sur ses valeurs propres et en mettant en valeur ses traits d'identité.

**4. Intelligence des situations :** Avant toutes choses, la communication est un état d'esprit. Il convient d'avoir aussi bien une ténacité et compréhension des enjeux qu'une vision de l'écosystème. L'idée est également de coordonner en permanence entre l'identité que l'on veut mettre en valeur et la veille que l'on mène sur les idées et éléments d'actualité confortant ce positionnement.

**5. Stratégie à long terme :** Il s'agit d'apprendre à penser et à agir sur le long terme. Au moment où la structure en question inscrit son action sur la durée, les relais d'opinion l'identifient comme une structure ayant une stratégie authentique et prometteuse pour l'avenir.

**6. Réponse à la quête de sens :** En principe, on croit en une structure qui prouve qu'elle sait où elle va. Toute structure devrait ainsi déployer des efforts considérables pour donner du sens à son action.

**7. Mise en œuvre des vecteurs prouvant l'authenticité de la démarche :** Il s'agit in fine de valoriser l'identité que la structure a choisi de placer au cœur de sa stratégie, via un contenu éditorial de qualité véhiculé par des supports rigoureusement choisis (revues, newsletters, rapports, articles, colloques, entre autres).

# Entretien

● **Taoufik Kamil**

Président de la Fédération nationale des promoteurs immobiliers (FNPI)



# Le secteur de l'habitat : une clé de voûte du nouveau modèle de développement au Maroc ?

## **Dans quelles mesures le secteur de l'habitat représente-t-il un levier dans le nouveau modèle de développement au Maroc ?**

Le secteur de l'habitat représente de manière directe 6.8% du PIB du pays et près de 15% du PIB de tout l'écosystème (banques, architectes, bureaux d'études, industries diverses, cimenteries, entreprises BTP...). Le bâtiment emploie 1 million de personnes, dont la majorité sont des saisonniers sans réelle formation, issus essentiellement de milieux ruraux et pour lesquels les revenus du bâtiment constituent des compléments de salaires très importants. Nous tenons à préciser, à cet égard, que le nombre d'emplois proposés par le secteur est en baisse inquiétante en raison du ralentissement actuel. Les répercussions seront douloureuses non seulement sur l'emploi mais aussi sur l'ensemble de l'économie de notre pays. L'immobilier constitue près du tiers des crédits bancaires octroyés à l'économie nationale (250 Milliards de dirhams sur 860 Milliards de dirhams). 80% de la consommation de ciment du pays (14 Millions de Tonne par année) est engloutie par le bâtiment. Le bâtiment est aussi un générateur fiscal direct et indirect très important pour l'État de par les différentes consommations en équipements domestiques induites.

## **2020 marque à la fois la fin des exonérations fiscales accordées aux promoteurs immobiliers pour les encourager à développer les programmes de logements sociaux et le début d'un nouveau programme de logement. Quels sont les enjeux de cette nouvelle étape ?**

Le programme des logements sociaux à 250 000 dhs HT a été mis en place en 2010 par SM le Roi Mohamed VI après le programme antérieur des logements de 200 000 dhs dont la production a été arrêtée en 2008/2009 par manque d'intérêt des promoteurs privés. Ce programme a connu un grand succès car il répond à une demande majoritairement dotée d'un faible pouvoir d'achat. Une étude du ministère estime que 80% de la demande est faite pour des logements dont les prix oscillent entre 4000 dhs et 5000 dhs par m2 avec des surfaces de 80 à 100 m2. Actuellement près de 400 000 unités sont produites et près de 600 000 logements pouvant accueillir près de 3 millions de nos concitoyens seront à terme édifiés. La demande pour ce segment restera forte d'autant plus que le taux d'urbanisation passera de 60% à 70% de la population nationale d'ici 2025/2030. Ce qui nécessitera de loger un minimum de 3 millions de personnes au pouvoir d'achat limité.

La suppression des dispositions fiscales actuelles permettant la vente des logements à 250 000 dhs HT va, selon nos calculs, augmenter les coûts de revient des promoteurs immobiliers d'un minimum de 350 000 dhs HT par unité produite (paiement des droits d'enregistrement de la conservation foncière, des différentes autorisations, des impôts sur les sociétés, etc.). La FNPI n'émet aucune objection sur la levée des dispositions fiscales actuelles qui se terminent en 2020 et qui, au final, ne profitent qu'aux acquéreurs ciblés. Cependant la FNPI ne pourra pas faire adhérer les promoteurs à produire des logements sociaux à des prix de vente fixés à l'avance en dehors d'un cadre réglementaire concerté et adopté en commun accord avec les autorités. Il nous paraît urgent de prendre les mesures nécessaires afin d'éclairer les opérateurs et tout l'écosystème sur

l'avenir de ce segment social qui représente, à lui seul, le tiers de la production de logement par année (50000 unités de logements sociaux produites par année sur 150 000 unités globales). La FNPI, qui de par ses membres répartis sur l'ensemble du territoire national ayant une parfaite connaissance du secteur et de la demande, est disposée à apporter tout son savoir aux autorités administratives afin d'établir la meilleure stratégie et son optimisation maximale des possibilités et des choix à faire.

### **Récemment le scandale de BAB DARNA a bouleversé le secteur immobilier marocain. Quelle est la position de la FNPI à cet égard ?**

Hélas, de manière de plus en plus récurrente, le secteur est confronté à ce genre de scandales basés sur des malversations manifestes que la FNPI regrette sincèrement, d'autant plus que nous avons à maintes reprises dénoncé aux autorités de telles pratiques basées sur des méthodes illégales. L'image du secteur et même l'image de notre pays en sont affectées.

Des scandales réguliers, dénoncés par des victimes désespérées par ces escroqueries, pour lesquels nous apportons toute notre compassion, compréhension et soutien, secouent les salons internationaux du bâtiment marocain. Les victimes prétendent aussi avoir sollicitées l'aide des autorités et des pouvoirs publics mais en vain. C'est effectivement scandaleux. Comment les autorités publiques peuvent ignorer ces faits ?! L'impéritie des administrations concernées n'est pas compréhensible ! Est-il admis même par un simple d'esprit qu'un logement gratuit soit gracieusement offert à tout acquéreur de deux logements ?! Est-il permis de vendre des logements et d'encaisser des avances qui peuvent représenter jusqu'à 50% du prix de vente sur un foncier appartenant à des tierces personnes et pour lesquelles les autorisations de construire ne sont même pas octroyées ? Nous rappelons que la majorité de ces escroqueries sont liées aux AMICALES D'HABITAT (WIDADYATES) dont les statuts juridiques sont flous et absolument pas contraignants comme le sont ceux des COOPERATIVES D'HABITATION contrôlées par l'État. Pourquoi l'État encourage ce genre de structures qui posent réellement beaucoup de problèmes et qui permettent des détournements de fonds et des évasions fiscales conséquentes ?!

La FNPI a par ailleurs demandé la mise en place d'un statut du promoteur immobilier qui permettra de donner une licence à tout opérateur aux compétences requises, à la moralité exemplaire et dont les capacités financières peuvent lui permettre d'exercer un tel métier, qui est aujourd'hui hélas, accessible à tout novice malfaisant et aussi malintentionné lui permettant de réaliser avec une facilité déconcertante de telles scandaleuses escroqueries.

### **Pourriez-vous nous parler finalement des grands chantiers (en cours d'exécution et ceux à venir) de la FNPI ?**

Les défis sont multiples et variés. Les leviers à actionner SIMULTANEMENT, pour une relance sereine et pérenne du secteur dans l'intérêt suprême de notre nation et afin de créer un maximum d'emplois, sont également multiples. La volonté et la vision stratégique restent les maîtres-mots. Le droit à un logement de qualité, décent et à un prix adapté au pouvoir d'achat de nos concitoyens passe par une mise en place de dispositions urbanistiques efficaces qui réduisent considérablement les prix exorbitants du foncier surtout dans les grandes agglomérations. Une verticalité des bâtiments à édifier réduisant l'impact des coûts du foncier et permettant la libération d'espaces au sol pour la création d'espaces de loisirs, de vie commune et de verdure nous semble une option prometteuse. Rester dans la rigidité dogmatique des réglementations urbanistiques actuelles ne fera qu'accentuer la crise et ne fera que repousser les décisions indispensables qui devront être tôt ou tard prises. La mise en place de Zone d'Aménagement Concertée est une option extrêmement intéressante. Il y a lieu de simplifier les procédures administratives afin d'apporter avec célérité des réponses adéquates aux aspirations des citoyens. Jusque-là, les résultats ne sont pas probants. Il est urgent d'y remédier.

Les coûts des taxations des différents intervenants (conservation foncière, régies) doivent être revus à la baisse. La mise en place de dispositions juridiques en faveur de la classe moyenne, composante essentielle de la stabilité sociale de notre pays, est d'une urgence absolue. Le rôle de l'opérateur public AI OMRANE doit être mis à jour en proposant notamment des opportunités foncières à des prix convenables dans le cadre d'un partenariat public-privé. In fine, ces chantiers (et bien d'autres encore) pourraient garantir la relance du secteur de l'habitat.

# Prochains événements



CONFÉRENCE – 12-14/12/2019

Atlantic Dialogues - 8th Edition sous le thème "The South in the Time of Turmoil", organisé par Policy Center for the New South.

Marrakesh,  
Maroc.



COLLOQUE – 13-15/12/2019

Colloque des think tanks sahéliens, maghrébins, européens organisé par l'Institut Mauritanien des Etudes Stratégiques.

Nouakchot,  
Mauritanie.



CONFÉRENCE - 20-21/12/2019

International Conference INTIS, organisé par The Moroccan Innovation & New Trend In Information System Society.

Tanger,  
Maroc.



[info@hadvisors.net](mailto:info@hadvisors.net)



+212 537 73 45 13