



**PROCÈS-VERBAL
DE LA COMMISSION DÉVELOPPEMENT DES SERVICES,
MARKETING ET VEILLE CONCURRENTIELLE
DU LUNDI 25 MARS 2019**

Présents :

Mmes : Sofya BENCHEKROUN, Charafa CHEBANI, Soukaina DYOURI, Claudia GAUDIAU-FRANCISCO, Fatima-Ezzahra JAMIL, Pascale VORON.
MM. : Georges-Emmanuel BENHAIM, Alain BARON, Khalid IDRISSE KAITOUNI, Serge MAK, Jean-Marc PONS, Jean-Baptiste ROYER.

Excusés :

Mmes. Zeineb BENKHADRA, Seloua EL MAATAOUI.
MM. : Bruno BORIAS, Philippe-Edern KLEIN, Jérôme MOUTHON, William SIMONCELLI.

Absents :

Mme. : Nadwa EL BAINE.
MM. : Jean-Pascal DARRIET, Guy EBERHARDT, Laurent DUPUCH, Yannick GIACONIA, Fahd GUASMI, Yann LEBEAU, Alain PERRET, André ROBELIN, Hervé SAILLARD, Éric VERDAVAINNE.

Ce compte-rendu n'a pas vocation à être exhaustif.

Il s'efforce simplement de relater les points essentiels abordés, les décisions prises et les actions à mettre en œuvre.

L'ensemble des échanges ne saurait être en effet rapporté in extenso.



Georges-Emmanuel BENHAIM, Président de la Commission Développement des Services, Marketing et Veille Concurrentielle, ouvre la séance.

L'ordre du jour est le suivant :

- Approbation du procès-verbal de la dernière réunion,
- Planning et réflexions Vie associative 2019,
- Réflexion Axes immédiats d'amélioration Écoute, Accueil, Communication adhérent,
- Constitution d'un groupe de travail pour champ d'action, élaboration, communication adaptée de la CFCIM en langue arabe,
- Questions diverses,
- Préparation de la prochaine réunion.

I. Réflexion Axes immédiats d'amélioration Écoute, Accueil, Communication adhérent :

Présentation par Fatima-Ezzahra JAMIL de la priorisation des axes marketing :

Contexte : Suite à la dernière réunion de la Commission, **trois groupes de travail (accueil, visas et services à l'adhérent)** ont été mis en place par Jean-Marc PONS. → Ci-dessous la restitution des travaux issus de ces groupes de travail, et qui a été faite sous la supervision d'Alain BARON. Objectif : mise en parallèle de ces axes de travail avec ceux relevés par le plan marketing pour identifier les mesures qui étaient déjà éventuellement prévues.

Axes	Pôle Marketing	CDS	Groupes de travail
Adhésions	Axe « Etendre et fidéliser notre réseau d'adhérents » -> sous-axe « Etendre »	Nécessité d'orienter l'approche commerciale différemment (plus audacieuse)	
	Axe « Etendre et fidéliser notre réseau d'adhérents » -> sous-axe « Fidéliser »	Identifier des leviers de fidélisation de l'adhérent	Services à l'adhérent
	Axe « Développer les prestations » -> sous-axe « Renforcer la vente du portefeuille existant »-> Parcours clients->Animer le Club Premium	Déployer le package de prestations prévu pour les adhérents Premiums	
	Axe « Développer les prestations » -> sous-axe « Parcours clients »	Elaborer un package spécifique aux adhérents implantés en France	
	Axe « Etendre et fidéliser notre réseau d'adhérents » -> sous-axe « Fidéliser » -> Meilleur accueil de l'adhérent	Détérioration de l'accueil physique et téléphonique des adhérents + du service visas	Accueil + Visas



Axes	Pôle Marketing	CDS	Groupes de travail
Prestations	Optimiser le portefeuille des prestations existantes		
	Construire une meilleure offre produits adaptée à la demande (nouvelles prestations)		
Data	Les bases de données (prospection et fidélisation pour adhésion et prestations + outil de décision)		
Outils de communication	Figurent dans plusieurs axes et sous-axes -> Renforcer le package adhésion + Visibilité via des partenaires + Asseoir la notoriété des produits de la CFCIM + Développer l'engagement	Réfléchir collectivement sur le projet de lancer une application + statuer sur le mailing	
Vie associative	Renforcer la vie associative de la CFCIM		
		Sensibiliser les Administrateurs sur l'importance de leur mobilisation	

À l'issue de la présentation, un échange s'instaure concernant les aspects suivants :

- Alain BARON indique que le plan marketing couvre bien l'ensemble des problématiques identifiées, comme celle consistant à identifier des leviers de fidélisation en faveur des adhérents. La détérioration des conditions d'accueil fait également partie des axes de travail prévus par le plan marketing.
- Georges-Emmanuel BENHAIM rappelle l'impératif de l'existence d'une stratégie marketing en amont, elle-même sous-jacente d'un plan stratégique global de la Chambre. ⇒ **Le plan marketing doit donc découler d'une vision.**
- Le Président de la Commission aurait souhaité qu'une présentation du plan marketing ait été programmée préalablement à cette restitution.
- Lors de sa précédente réunion, la Commission avait demandé d'inscrire la présentation du plan marketing en réunion de Bureau, mais cette programmation a dû être reportée pour des raisons d'agenda.
- Un débat s'instaure concernant la légitimité de la Commission à élaborer une stratégie qui serait présentée au Bureau :
 - Georges-Emmanuel BENHAIM considère que la stratégie doit directement émaner du Président et de son Directeur Général.
 - Jean-Marc PONS rappelle que la stratégie a été présentée à deux reprises : lors du Conseil d'Administration en décembre dernier et au moment de l'élaboration des budgets. Il rappelle par ailleurs les récentes évolutions observées en matière de méthode de travail des collaborateurs, comme la fin de la dichotomie entre les pôles marketing et communication. ⇒ Le travail en équipe est désormais le mode de collaboration privilégié au sein de la Chambre. De ce fait, les observations formulées par ce travail de restitution doivent être appréhendées dans leur ensemble. ⇒ Le Secrétaire Général considère qu'à



l'issue de ce travail de synthèse, la priorité est de structurer son contenu pour présenter des recommandations aux membres du Bureau.

Le Président de la Commission recueille l'avis des membres présents sur la priorisation des axes de travail identifiés :

- Alerté par le taux de non-renouvellement qui atteint 29 %, Alain BARON considère que la priorité est de **fidéliser le portefeuille d'adhérents** plutôt que de l'étendre. De surcroît, la perspective à terme d'une dématérialisation complète de la procédure de demande de visa risque, selon lui, de desservir les atouts commerciaux de la Chambre. En second lieu, il considère qu'un **point de situation sur le contenu des prestations** doit être effectué, pour décider d'une sélection en fonction des véritables besoins et attentes des adhérents.
- Considérant qu'une stratégie marketing consiste par définition à **personnaliser les prestations** en fonction des attentes des adhérents pour les fidéliser, Serge MAK recommande d'optimiser leur contenu, comme c'est le cas en région. Cette approche permettrait, selon lui, de s'affranchir de la dépendance de la prestation des visas.
- Charafa CHEBANI, qui fait partie du groupe de travail dédié aux services à l'adhérent, recommande les mesures suivantes :
 - **Évaluer les prestations proposées par rapport aux attentes des adhérents**, comme elle l'a récemment expérimenté en mesurant les retombées de la plateforme CFCIM business (retours insuffisants, rubrique figurant en bas de page de la newsletter) et appliquer des mesures correctives pour valoriser l'offre. Cette évaluation doit être menée dans le cadre d'un suivi et à l'appui de critères de mesures.
 - Face au constat que le succès des Commissions est en déclin, **remodeler la vie associative** en privilégiant notamment les Clubs, dont le format restreint semble plus adapté aux attentes des adhérents. Cette réflexion devra tenir compte, selon elle, de la nécessité de mettre en place une ressource interne dédiée à la supervision et à l'animation de la vie associative.
 - La réorganisation de la Team France Export par filières sectorielles devrait constituer, selon elle, le fil directeur de la nouvelle configuration de la vie associative. Par ailleurs, la mise à disposition aux adhérents d'une programmation annuelle leur permettant de se positionner sur les événements (sponsoring et visibilité) qui intéressent le plus leur activité répond à cette nécessité d'adapter l'offre à la demande. Dans un souci de rentabilité, elle préconise de privilégier l'aspect qualitatif et structuré des événements, et non pas leur volume.
- Khalid IDRISSEI considère que la priorité doit être donnée à **la mise en relation des adhérents avec des opérateurs**, qui est le métier historique de la Chambre. Davantage que la portée des prestations visas, cette fonction permet de fidéliser les adhérents, toutes tailles et secteurs d'activités confondus.
- Un échange s'instaure concernant **le rôle de la prestation visas** dans la conquête et la fidélisation d'adhérents :
 - Jean-Marc PONS rappelle que l'assistance des adhérents (constitution de leur dossier papier et sur le portail France visa, éventuelle intervention auprès du Consulat) est source de satisfaction de leur part et par conséquent, facteur de fidélisation. Le Secrétaire Général informe les membres que pour des raisons de procédure, le retrait des passeports par les adhérents s'effectuera désormais à TLS Contact, et non plus directement à la Chambre.
 - Khalid IDRISSEI considère que la déperdition d'adhérents n'est pas forcément liée à la prestation visas.



- Georges-Emmanuel BENHAIM s'interroge sur la possibilité de quantifier le volume de visas consommés par entreprise adhérente.

Avant de clore ce point, le Président de la Commission livre la synthèse suivante concernant les thèmes structurants :

- 1) Le principal objectif du plan marketing sera de remettre l'adhérent au centre des priorités.** La conquête de nouveaux adhérents découlera de cette démarche de **fidélisation**. Georges-Emmanuel BENHAIM souligne qu'à ce titre, l'amélioration de l'accueil doit faire intégrante des axes d'amélioration.
- 2) Indépendamment des taux de participation, la vie associative est le baromètre du dynamisme de toute Chambre de commerce.** Par conséquent, la Chambre doit continuer à s'impliquer dans tous les grands débats actuels (fiscaux, sociaux, économiques, juridiques...). Cette mobilisation rassurera les adhérents sur la prise en charge de leurs préoccupations.
- 3) La modernisation de la communication (outils et contenu).**

À l'issue de ce récapitulatif, un échange intervient concernant les aspects suivants :

- Alain BARON salue les axes d'amélioration identifiés (évaluation et sélection des prestations, focus sur la mise en réseau, etc.) mais attire l'attention sur la nécessité de livrer, un plan d'actions chiffré à l'issue de ce travail de réflexion.
- Il souligne par ailleurs l'urgence de mettre en place des mesures pour améliorer l'accueil téléphonique et physique, notamment concernant l'attente des demandeurs de visa.

Un débat s'instaure entre les membres sur **les outils de communication** de la Chambre :

- Soukaina DYOURI considère que la qualification de la base de données de la Chambre est prioritaire pour la mise en place d'actions ciblées et adaptées. Évoquant le faible taux de clics sur les diffusions par mail (16 % sur l'ensemble), elle recommande de diversifier les moyens de communication avec les adhérents. ⇒ Le Président de la Commission estime que cette recommandation ne s'inscrit pas dans le cadre de mesures produisant des résultats à court terme. Il rappelle que l'objectif des réflexions en cours est de repenser le contenu des prestations pour obtenir des livrables rapides. Il rappelle de surcroît que la décision de mettre en œuvre ce type de projet relève du management de la Chambre.
- Georges-Emmanuel BENHAIM évoque la nécessité de mettre en place un véritable plan de communication, identifiant la cible (à qui), le contenu (quoi) et la fréquence (quand).
- Un débat s'instaure concernant l'option de renoncer à certaines prestations telles que la revue de presse, diffusée quotidiennement par mail à l'ensemble de la base de données. L'horaire de sa distribution (en fin de matinée), au même titre que son contenu, doit être adapté aux attentes des adhérents. Charafa CHEBANI indique qu'il s'agit de la conséquence d'un dysfonctionnement technique. Le Président de la Commission attire son attention sur l'impact de ce type de défaillance en termes d'image pour la Chambre.
- Les membres s'accordent sur la pertinence de déployer une communication ciblée, quitte à mettre fin à des prestations ou à des événements ne suscitant pas l'intérêt des adhérents.
- Fatima-Ezzahra JAMIL rappelle que cette communication personnalisée nécessite de disposer de bases de données qualifiées. Or, le paramétrage actuel ne permet pas une segmentation des adhérents par chiffre d'affaires ou par secteur d'activité. Elle informe les membres qu'un travail de réactualisation des rubriques et des sous-rubriques, s'inspirant des nomenclatures internationales (INSEE, HCP), est en cours. Cette étape sera suivie d'un travail de qualification. Interrogée par le Président de la Commission sur le délai d'exécution de ce projet, elle évoque



des contraintes telles que la migration entre les deux versions et annonce sa finalisation à fin mai prochain, au maximum.

- Alain BARON rappelle que ce débat, relatif aux moyens de mise en œuvre, n'est pas du ressort de la Commission. Il souhaite que les échanges se focalisent sur les méthodes de fidélisation des adhérents, via une redynamisation de la vie associative et d'une communication plus efficace. **⇒À l'issue de cet échange, il est convenu d'identifier les besoins propres à chaque catégorie d'adhérents et de formuler lors de la prochaine réunion des recommandations pour leur offrir des événements et une communication adaptés. Cette enquête devra également concerner les catégories d'adhérents qui sont pour l'instant peu ou pas concernées par le contenu des événements actuels.**
- Khalid IDRISSE préconise de dresser un inventaire des thématiques qui ont été proposées pour animer les réunions d'information de ces dernières années et de déceler celles qui suscitent le plus d'intérêt parmi les adhérents.
- Face au constat que l'information diffusée par la Chambre auprès de ses adhérents est parfois trop dense et envahissante, le Président de la Commission préconise de procéder à des envois ciblés avec un contenu plus synthétique, sous forme de fiches récapitulatives, par exemple.

Un échange s'instaure concernant l'impact de la vie associative sur **la fidélisation des adhérents en région** :

- La redynamisation de la vie associative en région a largement participé, selon Jean-Marc PONS, à la fidélisation des adhérents et par conséquent aux excellentes performances des Délégations Régionales. Il souligne par ailleurs que le succès de la déclinaison en région d'événements organisés par la Commission Juridique, Fiscale et Sociale résulte d'une dynamique de travail en projet.
- Soukaina DYOURI indique qu'un travail d'échantillonnage mené auprès des adhérents en région a permis de programmer des événements en fonction de leurs centres d'intérêt.
- Georges-Emmanuel BENHAIM déduit de l'expérience en région qu'il est primordial d'adopter une approche commerciale basée sur la proximité avec les adhérents. Il recommande d'expérimenter dans un premier temps cet échantillonnage sur la population des Administrateurs.

Une discussion intervient sur **les moyens de récolter et d'identifier les attentes des adhérents** :

- Alain BARON insiste sur la nécessité de récolter l'avis des adhérents. Lorsqu'il déplore que des enquêtes de satisfaction ne soient pas effectuées, le Secrétaire Général l'informe que ces investigations sont régulièrement menées (enquêtes client-mystère) mais que leurs résultats ne sont cependant pas exploités et ne génèrent donc pas d'actions.
- Fatima-Ezzahra JAMIL rappelle que les précédentes enquêtes sur les adhérents perdus et l'écoute client avaient permis d'identifier la principale attente des membres, à savoir le networking.
- Serge MAK désapprouve la démarche commerciale actuelle, qui se limite selon lui à établir un contact par an au moment du renouvellement de l'adhésion. Il réitère son souhait de voir mise en place une Direction commerciale qui serait en charge d'assurer une relation d'écoute et de proximité avec les adhérents.
- Soukaina DYOURI recommande de retracer l'expérience de l'adhérent sur une période d'une année. La Responsable du Développement Régional préconise également de fixer la rencontre avec les nouveaux adhérents à une fréquence mensuelle (au lieu d'annuelle), en prévoyant la remise d'un kit de bienvenue.



- Georges-Emmanuel BENHAIM n'est pas favorable aux perspectives impliquant des recrutements externes ou l'engagement de nouveaux frais. Il considère que les travaux de la Commission se substituent aux recommandations d'une Direction commerciale. Il est rejoint par Khalid IDRISSE qui rappelle que la tendance actuelle, qui est de travailler en équipe, permet désormais d'envisager l'aboutissement des projets menés collectivement.

À l'issue de cet échange, les membres font part d'autres pistes d'amélioration concernant la vie associative :

Les after-work :

- Serge MAK propose d'offrir aux nouveaux adhérents la participation gratuite à leur premier after-work.
- Georges-Emmanuel BENHAIM suggère de profiter de la tenue des after-work pour présenter les nouveaux adhérents. Khalid IDRISSE déconseille la mise en place d'une telle formule.

La programmation de la vie associative par filières :

- Partant du constat que les attentes des adhérents sont essentiellement sectorielles, Fatima-Ezzahra JAMIL suggère de déployer une programmation de la vie associative par filières en fonction du planning des missions de prospection à l'international (organisation de réunions d'information sectorielles 1 à 2 mois avant la tenue d'un Salon par exemple).

Le levier du digital :

- Georges-Emmanuel BENHAIM souligne la carence majeure en matière de communication digitale.
- Il observe que la Chambre utilise peu ou pas l'outil digital au service d'une relation de proximité avec ses adhérents.

À l'issue des échanges, il est convenu que les mesures à mettre en place dans l'immédiat sont les suivantes :

- **Adapter le package des prestations en fonction des attentes des adhérents**
- **Cultiver une relation de proximité avec les nouveaux adhérents par le biais d'une enquête sur leur retour d'expérience.**

⇒ **Les mesures pratiques liées à ces axes de travail devront être présentées lors de la prochaine réunion de la Commission.**

À l'issue des discussions, Georges-Emmanuel BENHAIM remercie les membres présents et lève la séance.

La prochaine réunion de la Commission aura lieu le :

<p>Lundi 15 avril 2019 à 18 h dans les locaux de la CFCIM 15, avenue Mers Sultan à Casablanca</p>
--