

Caractéristiques générales :

Raison Sociale : Hit Radio

Forme Juridique : Société Anonyme

Date de Création : Avril 2006

Effectif : 47 salariés Plein Temps + Prestataires extérieurs

Secteur d'activité : Media & Communication

Evolution du chiffre d'affaire :

2006 : 00.000 MDHS

2009 : 17.000 MDHS

2007 : 11.276 MDHS

2010 : 21.000 MDHS

2008 : 11.400 MDHS

2011 : 24.000 MDHS

Type d'organisation : Staff and Line

Définition de la performance :

La performance se prend sur différents points. Est-ce qu'on est performant ou pas ? Première chose, lorsqu'on travaille dans le cadre des médias, on peut mentionner une performance d'audience, sinon on ne survit pas. Si la radio fonctionne à l'extérieur, ceci veut dire qu'on ne se débrouille pas trop mal. A ajouter aussi la performance managériale et organisationnelle parce que si on est mal organisé, on serait moins apte à se développer d'avantage. La performance économique est nécessaire afin de pouvoir survivre et continuer son activité normalement. Et bien sûr l'impact positif de notre action sur la société (Comment la radio va aider la société à travers ses actions). La performance en fin de compte, c'est tout. Il faut être performant sur tous les niveaux pour dire vraiment qu'on est performant. Et je pense qu'on n'est pas vraiment performant sur tous ces niveaux. On continue toujours à apprendre.

Votre Parcours Professionnel :

J'ai passé mon baccalauréat ici à Rabat au Lycée Français. Puis je me suis rendu en France où j'ai fait des études en droit avant d'intégrer une école de commerce privé (EBS Paris) là où je me suis spécialisé en Marketing et Communication. Durant mon séjour en France, je m'intéresse bien à l'évolution des radios en Europe puisqu'au Maroc, dans les années 1980, on n'avait pas grand chose pour écouter de la musique.

Ni satellite, ni Internet, ni CDs. Les radios publiques marocaines s'arrêtaient à minuit. La musique étaient ignorée, et les jeunes oubliés.

En 1993, je rentre au Maroc avec une idée en tête : créer la première radio libre destinée aux jeunes. J'ai fait ma première demande au Ministère de l'Intérieur mais en vain. Je continuerai à écrire aux ministres et hauts responsables concernés régulièrement mais malheureusement tout ce processus n'aboutira à rien surtout en ce moment là. Donc j'ai commencé à travailler avec ma famille qui avait créé une entreprise auparavant spécialisée en premier lieu dans la vente de produits et matériels de réception satellitaire puis après je me décide de changer d'activité pour m'occuper de la vente de produits de laboratoires.

Après je suis retourné en France et là j'ai créé une société mais cette fois-ci spécialisée dans la communication et l'accompagnement de jeunes talents dans le monde de la mode et du design. Ceci dit, le projet de radio n'a jamais été mis à l'écart. Ce n'est qu'à partir de 2005 que la possibilité de créer des radios privées s'annonce. Et depuis l'accord de l'autorisation de diffusion en 2006, je me charge de la direction de Hit Radio et rien que cela. Aujourd'hui c'est la radio. Demain, pourquoi pas la télévision ? Nous sommes les pionniers à créer la radio libre. Pourquoi ne pas être d'avantage les pionniers à créer la télévision libre au Maroc ?

Succès, Parcours professionnel et position managériale :

Pour parler de succès, il faut parler de la même manière qu'avec nous avons parlé à propos de la performance. Le succès se mesure à quel niveau ? Personnellement, je ne peux pas dire que nous avons atteint un grand niveau de succès. Durant notre parcours depuis 2006, nous n'avons pas vraiment connu d'échecs majeurs, mais nous sommes toujours sur la voie de progression et de développement. Nous commençons bien sûr à avoir un regard plus professionnel sur le travail.

Je suis très content du fait que les gens à prendre au sérieux la radio et à travers la radio les jeunes. Ceci dit, lorsqu'on a débuté, notre chiffre d'affaire était très minime. Ce n'est pas un chiffre d'affaire extraordinaire aujourd'hui même. Le départ était très difficile du fait qu'on disposait de tarifs un peu élevés juste pour ne pas brader nos auditeurs. Il faut ainsi que les annonceurs respectent la catégorie des auditeurs. C'est pour cela qu'il y a plein d'annonces qu'on ne passe pas à la radio. Les annonceurs au début s'annonçaient très rares au début et même maintenant.

La cible et les collaborateurs ont été choisis dès le départ (des jeunes pour des jeunes). Ceci dit, j'ai failli parce que le projet était lancé en 1994. On était plus jeune. On a vieilli pourtant. J'aurais pu changer. Au Maroc, on a un grand problème : On

n'écoute pas les jeunes et on ne s'intéresse pas à eux. C'est très frustrant. C'est la faute aussi des jeunes ; ceux qui ne vont pas voter aux élections, il y a plein de choses que les jeunes n'essayent même pas pour attirer l'attention des pouvoirs politiques et autorités. Je me suis dit il y a très longtemps qu'il faut faire plaisir aux jeunes en leur donnant une radio. Il y a d'autres radios qui essayent bien d'avoir une partie du public dite jeune. Nous étions focalisés dès le départ sur les jeunes en disant qu'il faut montrer, non seulement aux jeunes mais aussi aux dirigeants ici, qu'on peut avoir une radio jeune et qu'il faut voir les jeunes comme étant des jeunes. Une radio ne suffit pas. Il en faut encore d'autres. Heureusement, les choses changent mais petit à petit. Nous n'avons pas encore atteint une vraie prise de conscience par les dirigeants, les marques, les partenaires sur les jeunes.

Votre rôle de manager relié au traitement de l'information, à la prise de décision et aux relations interpersonnelles ?

Personnellement je considère que le manager joue toujours un rôle de dirigeant. Mon rôle à moi au sein de la radio est de déléguer les tâches et les responsabilités aux collaborateurs qui travaillent pour nous. Il faut faire confiance à ses collaborateurs, à ses équipes. Si tu ne peux pas faire confiance à tes coéquipiers, tu ne peux pas être un bon manager. Il y a des managers qui sont comme ça, qui doivent tout vérifier, tout contrôler, prendre des décisions tout seul. Ce n'est pas dans une radio que tu peux appliquer ce modèle. Il faut être réactif, surtout à cet environnement là où t'es pleinement entouré de jeunes collaborateurs. A 40 ans, Je suis le plus vieux de la radio. En tout cas, un bon manager est celui qui sait s'entourer mais aussi celui qui sait déléguer les responsabilités et faire confiance aux collaborateurs. Aujourd'hui, nos équipes se composent de gens différents, des gens issus de grandes écoles, des gens d'un niveau scolaire moyen, bref on essaye de faire confiance aux gens selon leur volonté et leur motivation. Les compétences par contre s'acquièrent avec le temps. C'est vrai qu'une bonne base est nécessaire pour un apprentissage plus vite mais quand la personne est plus curieuse, qui s'intéressent d'avantage, qui vont se documenter pour se développer dans leur travail, c'est plus important.

Peut-on dire que vous êtes plutôt un leader ?

En quelque sorte oui lorsque vous vous sentez comme le référent des collaborateurs. C'est lui qui donne des idées, qui essaye de faire avancer mais se nourrit en même temps des idées des autres. Il ne faut pas être un dictateur.

Qu'est-ce que le mot planification évoque chez vous? Conceptualisez-vous un plan stratégique pour atteindre vos objectifs ?

Au fait, en tant que leader, j'ai des idées en tête, on peut dire par là une vision générale. Je me charge de la définition des objectifs, des thématiques qui nous intéressent, oui. Ce sont cependant les collaborateurs qui se chargent de la manière dont laquelle ses idées seront mises en œuvre.

Comment qualifiez-vous le style de leadership pour la gestion de vos équipes ?

Ceci dépend du temps, de la personne, de la situation tout simplement. Je suis assez exigeant mais compréhensif comme même. Je peux être autoritaire des fois. Etre affectif, oui c'est surtout ça. Mes collaborateurs ne me respectent pas seulement du pouvoir dont je détiens de la hiérarchie mais surtout de mon affectif parce qu'il ne faut jamais oublier qu'on est à ce niveau grâce à eux. Un meneur? Oui en essayant de mener mes équipes vers la réalisation des objectifs. Coach parfois parce qu'il faut accompagner ces coéquipiers en temps de crise. Au fait, c'est un peu tout. Tu peux être différent d'une personne à une autre selon plusieurs critères et situations. Normalement, le manager n'est pas au fait la personne qui sait tout, mais c'est surtout celui qui sait s'adapter selon les situations. Il y a des personnes qui attendent que tu sois autoritaire avec lui pour qu'il fasse son travail, voire un coach selon une autre situation au même temps que tu ne peux pas le faire avec une personne d'autre. Il faut juste savoir ces limites en tant que manager lorsque il peut faire confiance ou lorsqu'il peut apprendre de l'autre. Chaque manager a sa propre philosophie. Moi aussi j'en ai une. Je serais ainsi plus affectif qu'autoritaire mais exigeant en même temps. Je serais moins démocratique lorsqu'il s'agirait de décisions critiques. On laisse la parole au gens mais je serais en fin de compte celui qui tranchera.

Comparaison entre le travail pour une entreprise familiale et le travail au sein d'un S.A.

Au fait, Hit Radio peut aussi être considérée comme une entreprise familiale puisque les actionnaires sont tous familiaux. Il n'y a pas une vraie différence entre la nôtre et une entreprise familiale classique. Ma sœur est une directrice adjointe ici à Hit Radio. Mon autre directeur adjoint est un ami d'enfance. Ceci dit, j'ai toujours été un entrepreneur, voire un associé ou un manager. Je n'ai jamais travaillé pour le compte d'une personne. Je me sentais plus à l'aise à créer ma propre entreprise plutôt que travailler pour le compte d'une personne.

Vos Projets pour se développer à l'International ?

On le fait déjà d'ailleurs. On est présent aujourd'hui au niveau de la Belgique, au Monaco. On a initié des démarches dans plusieurs pays de la région, et l'on a déjà obtenu la licence de diffusion au Centre Afrique et l'on attend la délivrance incessamment de licences de diffusion au Niger et au Gabon.

Pour les grandes marques qui essaient d'avoir du partenariat, du sponsoring avec Hit Radio, Comment perçoivent-ils votre radio en tant que média de diffusion d'information ?

Au fait, il en a plusieurs marques qui comprennent nos engagements envers les auditeurs et d'autres non. Il y en a certaines marques qui s'intéressent beaucoup aux jeunes, d'autres non. Ceci dit, les sociétés multinationales aiment travailler avec des medias qui savent bien faire des études à propos du comportement de leurs auditeurs, leurs manières de consommation, etc. Pour nous, on essaye d'avoir toujours une image plus propre : on ne fait pas de politique par exemple. Si les marques choisissent Hit Radio pour y faire passer leur publicité, ce serait dû premièrement à notre démarche marketing. Ceci dit, même après 6 ans d'existence, beaucoup de sociétés n'osent pas frapper notre porte. Ils prétendent que les jeunes ne peuvent pas constituer une cible pour eux. Les jeunes n'ont pas d'importance, ils n'ont pas d'argent, ne font rien. Ils oublient comme même que ces jeunes-là, quoiqu'ils ne disposent pas d'un salaire, ils perçoivent de l'argent de leurs parents et les consommeront par la suite.

Si nous avons détenu notre licence à partir d'Avril 2006 et avons commencé notre diffusion depuis Juillet 2006, nous n'avons eu l'accès à la publicité qu'à partir de Janvier 2007. On frappait les portes des sociétés : on disait non. Au début, on a adopté les mêmes tarifs que ceux appliqués auprès de la radio Medi1. Ceci dit, on ne voulait pas adopter des sms à 10dhs voire 12dhs au détriment des auditeurs, ni surtaxer les appels. D'ailleurs, la majorité des appels sont effectués par nous-même. On ne base pas notre économie sur le dos de notre auditeur. On considère alors à ce que c'est aux annonceurs de payer le prix, de toucher la cible qu'on veut. Convaincre les annonceurs est une tâche très compliquée. On se considère ainsi parmi les radios les plus chères en matière de prix d'annonce.

Ceci dit, on a fait plusieurs fois l'objet de refus de diffusion de certaines publicités du fait qu'elles ne s'adaptent pas à notre vision et nos conditions. Il y a des cas où les sociétés comprennent notre point de vue et essaient de s'adapter à notre vision, des fois non. Si, par exemple, des spots publicitaires durant 30 secondes ne présentent aucun arrière-plan musical, ne s'adaptent pas à notre audience, notre cible, on en

refuse la diffusion. Ceci dit, cette politique n'est au fait adopté par nous que dans un sens de respect des auditeurs qui constituent notre source d'existence.

Décrivez nous un peu l'organisation interne de Hit Radio ;

Au niveau suprême de la hiérarchie se situe le président directeur général, moi-même. Ensuite, on retrouve deux directeurs adjoints juste au-dessous. Deux fonctions se déclinent par la suite : la première concerné par tout ce qui est du back office, là où on s'occupe de la technique, de la finance, des ressources humaines et des achats. La deuxième fonction, dénommée produit, là où on s'intéresse aux programmes, à la communication, au marketing ainsi qu'au niveau commercial. (Voir l'organigramme).

La direction des programmes décide et dirige la programmation générale et musicale. La gestion du trafic concerne tout ce qui est publicité. D'autre part, le service antenne s'occupe de la réception des productions de l'extérieur ainsi que l'organisation des plannings des animateurs. La direction communication s'occupe de la promotion de l'image de la radio à l'extérieur, des partenariats avec la presse , des graphismes et affiches, etc. Autre chose, la direction marketing s'intéresse à la production d'éléments dans le cadre de développement de la fonction commerciale.

Au niveau du back office, la direction technique s'attache avec tout ce qui est en relation avec les BF (Basses Fréquences) au niveau des studios et avec les HF (Hautes Fréquences) au niveau des émetteurs. On s'intéresse au niveau de la direction RH au développement de l'élément humain et des équipes à travers la formation, la motivation, etc. Et enfin la direction financière qui m'empêche de faire ce que je veux n'importe comment (:D).

Ceci dit, il existe deux comités non mentionnés au niveau de l'organigramme, à savoir le comité de direction composé principalement des directeurs, et le comité stratégique composé du directeur général avec les directeurs adjoints en plus du directeur des programmes et le directeur de communication.

Existe-il des fonctions externalisés des occupations de l'entreprise ?

La sécurité des locaux par exemple est une fonction externalisée. Ceci dit, au niveau technique, on faisait à nos débuts un grand appel aux prestataires extérieurs pour n'importe quelle installation. Aujourd'hui, on le fait de moins en moins et seulement pour des installations très spécifiques comme le cas de la réalisation et l'installation de pylônes émetteurs par exemple. On externalise aussi le traitement des sms qui

nous parviennent, tout ce qui est en relation avec le call-out comme le cas des études auprès des auditeurs (centres d'appels).

Ca vous arrive de travailler avec des entreprises internationales ?

Oui. Surtout dans le cas d'entreprises spécialisés dans le consulting ou encore la formation des collaborateurs. On le fait aussi pour le niveau technique parfois. Ceci bien sûr dans le cas où on ne peut retrouver un bon service au niveau d'entreprises marocaines. Ceci dit, on préfère plutôt faire appel à des spécialistes locaux que étrangers même s'ils se révèlent plus chers par rapport aux équivalents étrangers, tout ceci dans une perspective d'émergence de l'expertise de nos entreprises marocaines. Pour le développement de nos Web-Radios, on faisait appel pour leur gestion à une entreprise française. Aujourd'hui, on a confié la tâche à l'entreprise marocaine GENIOUS, même si elle-même fait appel à des serveurs basés à l'étranger.

Freins que vous avez rencontré avant et durant l'exploitation :

Si on peut parler de freins, on va faire un retour plus en arrière jusqu'à 1992, date de ma première demande pour la création d'une radio. A l'époque, on ne s'intéressait point aux jeunes. Il n'y avait rien pour eux. Les deux télévisions nationales RTM et 2M présentaient à cette époque leurs programmes seulement entre midi et minuit. En parallèle, il y en avait 3 radios : Medi1, la Radio Nationale en Arabe et Chaîne Inter. Ici à Rabat, il y avait un seul billard là où on se regroupaient chaque nuit jusqu'à 20h. A 20h, les portes se ferment. Il n'y avait ni Internet, ni satellite, ni le piratage qui existe aujourd'hui. Les magnétophones et cassettes à l'époque coustaient vraiment une fortune. Bref, à cet instant, je me suis dit pourquoi ne pas créer une radio pour les jeunes, là où ces personnes pourraient écouter de la bonne musique gratuitement. A l'époque, c'était Idriss EL BASRI à la tête du ministère de la communication. Première lettre envoyée au ministère, je serais par la suite convoqué à l'arrondissement. On me posait la question : Qui est votre personne pour oser écrire au ministère ? Ceci fut le premier frein pour la création de la radio. J'écrirais ainsi chaque 3 mois pour tous les ministres en leur posant la question : Pourquoi n'existait-il pas des radios pour les jeunes ? Ce n'est qu'à partir de l'année 2005 que la possibilité de créer une radio s'annonce. Je présenterai ainsi mon dossier de candidature pour le type Radios Musicales aux côtés de grandes personnes marocaines (Jettou – Chaabi) qui, malgré leur pouvoir, seront exclus par la suite. Une fois notre dossier accepté, on commencera à diffuser nos programmes à partir du mois de Juillet 2006. Ceci dit, notre première sanction serait en novembre 2007 lorsque une personne a témoigné à propos de son viol sur la libre antenne. On serait alors accusé de traitement et banalisation de sujets graves avec une amende de (100.000 dhs ??) A la suite de la

description plutôt imagée d'un acte sexuel par une auditrice, nous avons reçu la deuxième sanction: quinze jours d'interdiction de libre antenne. Quant à la 3ème sanction, il s'agit d'un retrait d'un an de licence. Dans une reprise parodique d' "Alors on danse" de Stromae, les paroles ont été traduites en arabe. Avec un peu d'imagination, à la place du "Alors on", on peut entendre "sexe". C'est ridicule. Beaucoup de chansons sont vraiment plus explicites sur ce thème. Mais ils ont considéré que l'on récidivait donc on a écopé d'une peine plus lourde.