



Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises
Cycle Supérieur de Gestion

RESUME DE LA THESE

La téléphonie mobile au Maroc

Pour une distribution au service de la compétitivité de Maroc Telecom

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme
du Cycle Supérieur de Gestion

Par MM :

ABDELAZIZ BOUSSOUSSA
MOHAMMED KAMAL DAOUDI

JURY :

<u>Président :</u>	M. HASSAN CHAGAR	PROFESSEUR ASSOCIE A L'ISCAE
<u>Suffragants :</u>	M. BOUZID AZZOUZI	PROFESSEUR ASSOCIE A L'ISCAE
	M. AHMED BOUACHIK	PROFESSEUR A LA FACULTE DE DROIT DE SALE
	M. NAJIB ABDELMOUTTALIB	DIRECTEUR CENTRAL GRAND PUBLIC MAROC TELECOM

Avril 2004

Notre recherche se focalise sur la distribution de la téléphonie mobile au Maroc, à travers le cas de Maroc Telecom.

Le choix du thème s'appuie sur des données objectives inhérentes, d'une part, à l'impact de la libéralisation et la mondialisation des économies, érigeant l'orientation marketing, en condition de survie, et, d'autre part, à la nouvelle donne, du secteur des télécoms, suite à la libéralisation du secteur et l'entrée en jeu de la concurrence sur le mobile. Le secteur est, également, de portée stratégique sur les plans sécuritaire, politique, économique et sociale.

Les hypothèses de la recherche s'articulent autour des carences qui entachent la stratégie de distribution, de Maroc Telecom, telle qu'elle se traduit au niveau opérationnel. Ces lacunes se déclinent à travers la culture d'entreprise, héritée du monopole, avec une orientation « usager », le faible niveau de la qualité du réseau de distribution et du service rendu aux clients, la non-adaptation des procédures et méthodes commerciales et marketing et le manque de compétences commerciales.

Les questions de la recherche, qui en découlent, sont axées sur le niveau d'efficacité et d'efficience de la stratégie de la distribution, adoptée par Maroc Telecom, à travers le réseau des agences commerciales et des intermédiaires, la qualité de la force de vente et ses capacités à relever le défi de la concurrence et accroître les performances de l'entreprise et, enfin, sur le niveau de satisfaction des clients et leur perception à l'égard de la relation client.

La problématique de la recherche est comme suit :

« Malgré les performances exceptionnelles de Maroc Telecom, en matière de télécommunications mobiles, la distribution, fonction clé de la stratégie marketing, connaîtrait plusieurs insuffisances, dont la presse nationale a fait échos et qui sont révélées par des témoignages de clients. Ces faiblesses concerneraient l'optimisation de la logistique, la maîtrise des canaux de distribution, la gestion des points de vente, la qualité de la force de vente et la gestion de la relation client.

L'éventuelle persistance de ces carences mettrait en danger les parts de marché de Maroc Telecom, au profit de la concurrence, et pourrait, par voie de conséquence, compromettre sa croissance et son leadership.

Si le virage a été amorcé par l'opérateur historique, quelles sont les difficultés qui resteraient à surmonter et quelles sont les mesures d'amélioration à mettre en œuvre pour ériger la distribution du mobile en avantage concurrentiel de poids pour les années futures ? ».

L'objectif de la recherche était de montrer que le changement de l'environnement externe (privatisation et concurrence) implique une remise en cause des stratégies, des structures, des modes de gestion et des comportements.

Ainsi, nous avons mis en évidence ce nouvel environnement, aussi bien au niveau interne qu'externe, et nous avons dégagé en dernier lieu, sur la base d'un diagnostic et d'une analyse approfondis, la stratégie de Maroc Telecom en matière de distribution, l'état actuel des réseaux de distribution, décliné en points forts et points faibles, les actions, déjà, entreprises, pour remédier aux insuffisances et leurs résultats, le niveau de satisfaction des clients et leurs perceptions à l'égard de la force de vente et des points de

vente et, enfin, les axes de progrès à mettre en place en vue d'ériger la distribution en une compétence distinctive de Maroc Telecom.

Dans ce cadre, nous avons ciblé plusieurs directions/fonctions et points de vente, « maison » et des intermédiaires. Géographiquement, et à côté de la Direction Régionale de Rabat qui a été considérée comme site pilote, plusieurs points de vente, dans différentes villes et régions du Royaume, ont fait l'objet d'investigations. L'opinion des clients de l'opérateur a été sollicitée, auprès d'un échantillon représentatif, dans le cadre d'un sondage.

La démarche que nous avons adoptée passe, d'abord, par une étude documentaire ciblée et diversifiée, afin d'éclairer la problématique. On s'y est intéressé aux fondements théoriques du marketing et de la distribution, à l'évolution du secteur des télécommunications, notamment, mobiles, au niveau national et international et aux pratiques en vigueur en matière de distribution de la téléphonie mobile, en France et au Maroc, notamment, à travers un bref état des lieux du secteur de la distribution et le cas de la distribution bancaire et de Méditel, avant de se focaliser sur le cas de Maroc Telecom.

La deuxième étape était la réalisation d'un diagnostic terrain, à travers des entretiens de face à face, avec les acteurs des télécoms au Maroc, y compris l'opérateur historique, des diagnostics, sur la base de questionnaires, au niveau des canaux de distribution de l'opérateur et un sondage d'opinion de clients.

Le dépouillement et l'analyse des résultats, synthétisés selon le modèle EMOFF, nous ont permis de dégager des recommandations, de nature à remédier aux insuffisances constatées, à accroître la compétitivité et à consacrer le leadership de Maroc Telecom.

La dernière étape était la rédaction du rapport de la recherche. Ce dernier a été structuré en deux parties : la première représente le résultat de la recherche documentaire.

La seconde partie résume la méthodologie et les résultats de l'investigation terrain avec le diagnostic stratégique et le plan d'action proposé. Les recommandations, assorties des mesures d'accompagnement, sont attribuées par acteurs et appréciées, en termes de délais, de coûts et d'impact.

LA DISTRIBUTION EN MARKETING

Le marketing en tant que mécanisme économique et social, par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs, au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui est aussi « l'art de faire converger les actions de l'entreprise, en vue de satisfaire, au mieux, les besoins de sa clientèle, dans le cadre de politiques cohérentes, visant à optimiser l'efficacité globale de l'entreprise face à son marché » (Audigier).

On ne peut parler du marketing sans évoquer ses variables d'action, regroupées sous le terme « marketing-mix » ou les « 4P » de McCarthy, qui sont : Produit (bien ou service), prix, publicité/promotion et distribution (Place en anglais). Toutes les activités liées à ces variables ont un contenu, essentiellement, immatériel, à l'exception peut-être de la distribution, qui constitue notre thème central de recherche.

Selon Lendrevie et Lindon, « Distribuer des produits, c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et, le cas échéant, à leur entretien ».

Tout l'art de la distribution consiste à « optimiser » la répartition de ces fonctions, dans le but d'améliorer l'efficacité du circuit.

Après avoir défini sa stratégie de distribution, l'entreprise conçoit et met en place ses circuits de distribution. C'est une démarche rigoureuse, qui tient compte des contraintes, à la fois internes (taille de l'entreprise, capacités financières) et externes (marché cible, appareil commercial existant, usages en pratique, réglementation, concurrence et les caractéristiques du produit).

En cohérence avec sa stratégie, l'entreprise peut recourir à la distribution directe, pour garder le contact avec les utilisateurs et de pouvoir, par-là même, connaître leur source de satisfaction et d'insatisfaction.

Ce qui implique l'existence d'une force de vente « maison », concentrée sur l'offre de l'entreprise et, donc, généralement plus motivée et plus compétente. L'inconvénient majeur de cette formule réside dans la lourdeur des opérations à assumer en termes d'organisation et de financement.

Cependant, l'entreprise, soucieuse de faire l'économie de l'effort financier et organisationnel, peut faire appel à un intermédiaire, appelé le distributeur. Si le recours à des intermédiaires a des avantages, en termes d'économie de coûts et d'utilisation du savoir-faire du distributeur, il a aussi ses inconvénients.

L'inconvénient majeur de cette forme de distribution est qu'elle sépare le producteur de ses clients et lui enlève une grande marge de manœuvre en matière de contrôle (choix de la clientèle, méthodes de vente, etc.) et de gestion des tarifs.

Certaines entreprises, et c'est le cas de Maroc Telecom et de MédiTelecom, peuvent, également, recourir à un usage optimisé des deux formes de distribution, directe et indirecte.

Bien que les choix en matière de distribution engagent le long terme, étant donné qu'elle reste l'une des variables les moins faciles à modifier, la gestion des circuits de distribution doit être dynamique. Dans ce cadre, l'entreprise doit mettre le distributeur, au même titre que le client, au centre de ses préoccupations, dans une logique de coordination des efforts et de gain mutuel.

Ses gestionnaires doivent posséder un vrai talent pour la vente moderne. C'est pour cette raison qu'on ne parle plus, aujourd'hui, de « vente » mais « d'art de vendre ».

Par ailleurs, la fonction logistique (distribution physique), qui « rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu de destination », joue un rôle primordial dans la réussite de la politique de distribution.

Lorsque le responsable des transports, le responsable des stocks et le responsable des entrepôts prennent une décision, dans l'optique de leur fonction spécifique, ils influent chacun sans s'en rendre compte sur leurs coûts respectifs et sur le développement de la demande.

LES TELECOMS MOBILES

Secteur stratégique, les télécoms jouent un rôle de « locomotive » pour les économies modernes, eu égard à leur effet d'entraînement, sur les plans économique et social.

Sous l'effet universel des privatisations, de la concurrence, de la mondialisation et de la mobilité, les restructurations entreprises dans le secteur ont été à l'origine d'une croissance phénoménale.

En effet, les télécoms, et particulièrement le segment du mobile, ont été, au niveau mondial, parmi les fleurons des activités de services, pendant les dix dernières années : les revenus du mobile ont atteint 414 milliards \$ en 2003, la croissance moyenne annuelle dépassait les 60%, entre 1996 et 2000, et le nombre d'abonnés au mobile a atteint 1,2 milliards, en 2001, dépassant ainsi pour la première fois le nombre des lignes fixes.

Cependant, cette année 2001 a été marquée par une inversion de la croissance, notamment, dans les marchés du mobile et d'Internet. Tout un ensemble d'entreprises attachées au secteur et dites « de la nouvelle économie » ont subi les effets de cette récession.

Le Maroc, pays en développement de plus de 30 millions de clients potentiels n'est pas en marge des mutations du paysage des télécoms au niveau mondial.

En effet, si à l'époque, l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT) régnait en maître sur le secteur, qui comptait, en 1995, à peine plus d'un million d'abonnés pour le fixe et 30.000 au mobile, la libéralisation a poussé le pays sur la scène internationale et symbolisant son entrée dans le grand chantier de la transparence et de la réforme de l'administration.

Les restructurations entreprises en 1996 ont permis la scission de l'ONPT, en deux entités distinctes, Maroc Telecom (initialement IAM) et Barid Al Maghrib, en plus de la création d'une Agence Nationale de Régulation des Télécommunications (ANRT).

L'attribution de la deuxième licence GSM à l'opérateur Méditel et la privatisation du capital de Maroc Telecom, à hauteur de 35%, au profit de Vivendi Universal, sont révélatrices de la nouvelle donne d'un secteur resté longtemps sous l'emprise du monopole.

La concurrence, qui, au bonheur du consommateur, s'est accompagnée par la baisse drastique des prix, l'amélioration du service rendu et la diversification de l'offre, a fait exploser le nombre d'abonnés au mobile, qui sont passés de 369.000, en 1999, à trois millions en, mai 2001, et à environ sept millions, en 2003, dont plus de cinq sont revendiqués par Maroc Telecom.

Contrairement à l'époque où l'ONPT régnait en maître sur le secteur, la déréglementation propulsa le secteur sur la scène internationale, alimenta le budget de l'Etat, et précipita la croissance.

Ainsi, le Maroc a gagné 29 places, entre 1990 et 2000, passant ainsi du 136ème rang au 107ème sur une base de 194 pays. Sa télédensité totale est passée sur la même période de 1.6% à 13.3%.

La concurrence s'est accompagnés par la baisse drastique des prix des postes et des cartes au bonheur du consommateur marocain, l'amélioration du service rendu et la diversification de l'offre. Les effets d'entraînement sur l'économie sont multiples : emplois créés, entreprises de construction, de maintenance, distributeurs, publicité (les opérateurs sont devenus les plus gros annonceurs), désenclavement des zones reculées etc....

Toutefois, le Maroc n'est pas resté, totalement, à l'abri de la récession qu'a connu le secteur au niveau mondial.

En effet, nous avons assisté à l'échec de l'appel d'offres pour les boucles fixes, au report du lancement de la 3ème licence GSM et à des menaces de retrait de Vivendi-Universal, partenaire stratégique de Maroc Telecom.

La croissance du secteur donne, également, des signes d'essoufflement. Ainsi, le nombre d'abonnés ne croit plus aussi vite qu'avant et l'Etat a retardé la mise en vente de la troisième licence du mobile, initialement, prévue pour 2003. Avec la stagnation, la concurrence se retrouve ainsi plus rude, les marges se resserrent et on n'a plus droit à l'erreur.

Maroc Telecom, autrefois en situation de monopole se trouve aujourd'hui devant un concurrent de taille qui revendique déjà 42% de parts de marché et dont la politique commerciale est qualifiée d'excellente.

Actuellement, le marché du mobile au Maroc est partagé entre Maroc Telecom, opérateur historique, avec plus de 5 millions de clients et Médiatelecom, opérateur privé revendiquant quelques 3,2 millions de clients et le marché reste fortement dominé par le prépayé (~90%).

Les deux opérateurs se livrent à une concurrence très rude. C'est une bataille qui n'épargne aucun élément de différenciation. Mais si la technologie bénéficie aux deux opérateurs, si les prix tendent vers les coûts et si l'alternance des spots publicitaires, des actions de promotion et de sponsoring des opérateurs ne reflètent pas une grande distinction aux yeux du client, la distribution, par contre, constitue, à notre sens, un véritable champ de bataille, source d'économies et de profitabilité.

LA DISTRIBUTION DU MOBILE : ETAT DE L'ART

En France, les abonnés au mobile sont partagés entre trois opérateurs que sont France Telecom, SFR et Bouygues Telecom. Ces derniers distribuent leurs produits selon plusieurs formules : vente directe, sociétés de commercialisation des services et les autres points de vente spécialisés (électronique grand public) et non spécialisés (grandes surfaces).

France Telecom, opérateur historique, distribue ses produits dans ses agences commerciales et dans un réseau de détaillants fédérés sous l'enseigne Mobistore. Beaucoup d'efforts sont investis dans la normalisation, le merchandising, le conseil et l'accueil du client. Bouygues Telecom est le seul opérateur qui a choisi de vendre ses produits dans ses propres points de vente.

Par ailleurs, la vente du portable connaît un franc succès dans les grandes surfaces qui comptaient 20% de parts de marché en 2001. Certaines, comme Auchan, achètent des minutes de télécommunication en gros et les vendent sous forme de cartes pré ou post payées avec la marque du distributeur ou encore accordent, à la caisse, des minutes gratuites à leurs clients.

Au Maroc, l'opérateur privé Méditel a commencé « à zéro » la création de son réseau de distribution, à l'image de son réseau d'infrastructure. Dans un souci de rapidité, il a opté pour un réseau de franchisés. Méditel compte en fin 2003 quelques 6000 points de vente, 2 grossistes et 11 distributeurs. Les clients « entreprises » sont, directement, gérés par l'opérateur.

L'évolution du réseau de Méditel est un cas d'école en matière de distribution. En effet, avec l'augmentation du nombre d'abonnés, le rapport de forces a basculé au profit de l'opérateur qui a réduit de moitié la marge accordée ses distributeurs.

D'autre part, plusieurs fraudes ont été enregistrées chez les franchisés et l'opérateur a dû réagir avec fermeté. Par ailleurs, Méditel a été pionnière à mettre en place les nouvelles technologies comme la recharge via le guichet bancaire ou le partenariat avec le messenger « DHL ».

Quant à Maroc Telecom, objet de notre recherche, elle a réorganisé et adapté ses structures héritées de l'ex-ONPT et se trouve avec la même architecture du réseau de distribution que la majorité des opérateurs historiques dans le monde, notamment de France Telecom avec qui il avait tissé des relations de partenariat.

Ainsi, Maroc Telecom dispose d'un réseau de distribution dense et bien situé qui se compose des agences commerciales, des téléboutiques et télékiosques, d'un distributeur (GSM Al Maghrib) et de revendeurs agréés.

De même, la marque de l'opérateur est présente dans la majorité des grandes surfaces dans des magasins, mais pas encore en libre service. Par ailleurs, l'opérateur a démarré un centre d'appel du mobile dès mars 2000.

LA RECHERCHE TERRAIN

La recherche terrain a obéi à une méthodologie rigoureuse, allant de la préparation des outils d'investigation, à la définition de la population cible, à l'échantillonnage et à la collecte et au traitement des données.

Les résultats obtenus au titre du diagnostic des réseaux de distribution, directe et indirecte, et du sondage d'opinion sont complémentaires et leur recoupement apporte un éclairage global sur la problématique de la distribution du mobile, chez Maroc Telecom.

Les forces de Maroc Telecom résident dans ses relations de partenariats, son orientation marketing, sa logue expérience et, donc, connaissance du marché marocain, sa flexibilité, la jeunesse de ses ressources humaines, sa santé financière saine, sa croissance soutenue et sa stratégie de distribution, qui a fait ses preuves.

Le réseau de distribution lui assure une grande proximité avec les clients, qui s'avèrent, particulièrement, satisfaits du réseau de distribution propre en termes d'implantation et d'attitude du personnel.

Les faiblesses identifiées concernent la gestion de la logistique commerciale, compte tenu de l'insuffisance de la coordination entre les différents intervenants et l'absence d'une gestion informatisée des stocks, qui se traduit par des lourdeurs et incertitudes, quant à la fiabilité des informations échangées.

L'insuffisance d'optimisation des approvisionnements et l'absence d'une stratégie claire en matière de transport sont, parfois, source de ruptures de stock et de coûts cachés liés au magasinage des sur-stocks.

La charte environnementale n'est pas généralisée à la totalité des agences commerciales, dont certaines, la force de vente se caractérise par un accueil et une attitude qui ne

favorisent pas une gestion du capital client, compte tenu de l'insuffisance de moyens humains et matériels.

Si le style de management a tendance à se démocratiser, à travers le développement de la communication et des cercles de qualité, les indicateurs de gestion et les objectifs sont à dominante quantitative.

Le réseau de la distribution indirecte est hétérogène sur les plans de l'implantation, de l'agencement et des compétences commerciales. Si le réseau des points de vente du distributeur GSM Al Maghrib est moderne, le mode d'intéressement qui lui est accordé entraîne un manque d'intérêt quant aux exigences de solvabilité et de rentabilité des clients.

Le réseau des revendeurs, notamment, des téléboutiques assure une grande couverture géographique, mais souffre d'un manque d'image, qui risque de ternir celle de Maroc Telecom.

Par ailleurs, la prise en compte des données de l'environnement laisse présager des opportunités, à saisir, et des risques auxquels Maroc Telecom doit faire face.

Il s'agit des risques liés à la perte de parts de marché compte tenu de l'agressivité de la concurrence, qui adopte une stratégie marketing offensive, des risques de dépendance vis-à-vis de l'unique distributeur GSM Al Maghrib, des risques d'amplification des impayés et des risques liés à la fraude et à la concurrence imminente sur le fixe.

Plusieurs opportunités s'offrent à Maroc Telecom telles que l'association du mobile aux services bancaires et d'assurance, l'offre de produits et services à grande valeur ajoutée, notamment, sous forme de packages mixtes fixe-mobile-Internet, le ciblage de nouveaux segments tels que les adolescents et celui des accessoires, la sous-traitance des

fonctions supports, comme le transport de fonds et de produits, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour une gestion informatisée des stocks et de la relation client, et enfin, le déploiement à l'international.

Le plan d'action proposé a pour finalité d'insuffler une véritable démarche de marketing relationnel à la politique de distribution actuelle, et sortir, ainsi, de la logique « production » qui a marqué l'opérateur au temps du monopole.

Les orientations stratégiques ont été regroupées en six axes fondamentaux qui s'articulent autour de l'innovation continue de l'offre, du reengineering organisationnel, de l'optimisation de la distribution physique, de la mise à niveau du réseau « propre » de distribution, de la recherche de plus de partenariats stratégiques, avec les distributeurs et de la mise en place d'une démarche qualité, centrée sur le client.

Le métier d'opérateur de télécommunications mobiles ne se limite pas à offrir un produit, le téléphone portable en l'occurrence, mais surtout à vendre un service, sous forme de durée de communication. C'est pourquoi, la réussite requiert non seulement la maîtrise des techniques modernes de distribution des produits (réseau de distribution, merchandising, force de vente, logistique ...), mais aussi une démarche de marketing relationnel intégrée (accueil, service personnalisé ...) qui vise à fidéliser les clients. A défaut d'une telle démarche, tout effort marketing risque d'être inefficace.

La réussite dans la mise en œuvre de ces recommandations requiert des mesures d'accompagnement, en termes de communication interne et externe et de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les efforts déployés par Maroc Telecom expliquent le niveau général de satisfaction des clients (à hauteur de 69%) en matière d'accueil qui leur est réservé et des prestations qui leur sont offertes par le personnel commercial.

Ces résultats confirment ceux obtenus par l'enquête de l'ANRT, en matière de fidélité et de satisfaction des clients, aussi bien particuliers que professionnels.

La note attribuée au service commercial avoisine 7/10 pour les particuliers et 6/10 pour les professionnels. Ils confirment, également, notre problématique et répondent aux questions et objectifs de notre recherche.

Ainsi, la distribution, physique et commerciale, de l'opérateur a certes connu une nette amélioration sur les plans quantitatif et qualitatif, mais elle reste perfectible, à la lumière du diagnostic stratégique réalisé.

La mise en place des recommandations proposées est de nature à hisser la distribution au rang d'avantage concurrentiel de poids, au service de la compétitivité de Maroc Telecom.

Dans notre recherche, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés, notamment, la volatilité du sujet, dont les données varient en permanence, et la rareté de l'information, qui est souvent qualifiée de « stratégique » par les responsables. Néanmoins, nous estimons avoir, pleinement, atteint nos objectifs tracés au départ.

Le défi pour Maroc Telecom est triple et va de la conservation de son portefeuille de clients existants, notamment, les entreprises et les clients rentables, à la séduction de nouveaux clients, quitte à les démarcher de la concurrence, et à convertir une partie des clients, majoritairement du prépayé, au postpayé qui est, nettement, plus rentable.

Aussi, et en conformité avec les principes du marketing et, particulièrement, de la distribution, qui s'appliquent parfaitement, à la commercialisation de la téléphonie mobile,

au Maroc, la concrétisation des recommandations émises, constituera-t-elle un atout pour remporter le défi de compétitivité.

Par ailleurs, nous estimons que la réalisation d'une recherche similaire chez l'opérateur Médiatecom serait très intéressante.