

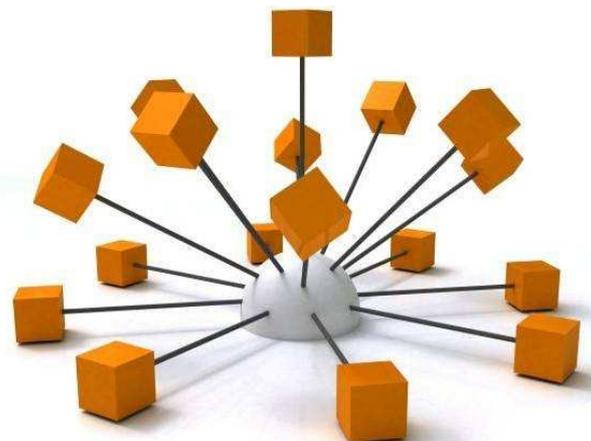
Compétition ~~Marque~~: Cas Maroc

Télécom



Préparé par :

Imane Amhaouch
Manal Benoumrhar
Saad Benkirane
Ikbal Ferrane
Zineb Andaloussi
Issameddine Zegrari
Taoufik tamaggazoute



SOMMAIRE

Présentation du cabinet
Introduction

I- Évolution historique des télécommunications au Maroc

- le secteur des télécommunications au début du XXème siècle.
- l'évolution du secteur après l'indépendance.
- le tournant des années 1990 : le choix de la déréglementation et de l'ouverture.

II- Le marché marocain des télécommunications

- définition du contexte national
- le secteur de la téléphonie mobile : acteurs et concurrents
- téléphonie fixe et architecture du réseau
- L'Internet au Maroc

III- Présentation de Maroc Telecom

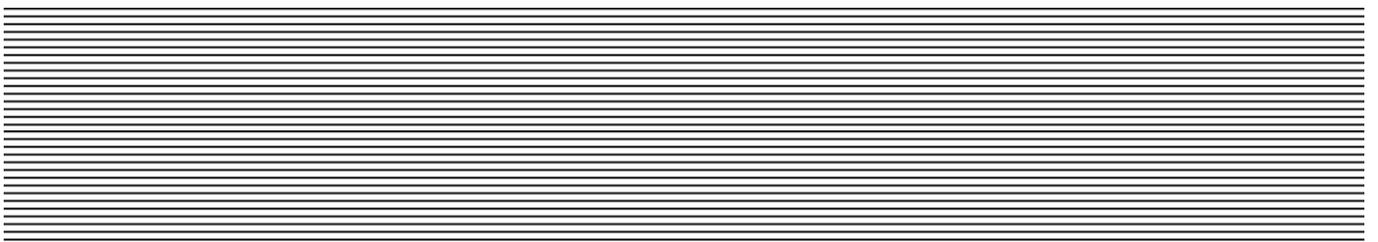
- Fiche signalétique
- Secteur d'activités de Maroc Telecom
- Historique et faits marquants
- Axes et orientations stratégiques
- Stratégie de développement et d'expansion
- Filiales et participations

IV- Analyse Stratégique

V- Diagnostic de la marque

VI. Plan d'action

Annexes



Présentation du Cabinet

Leader Marketing Conseil est un cabinet qui met à votre disposition son savoir-faire et ses ressources humaines afin de répondre de manière optimale à vos besoins et attentes.

Notre réseau partenaire est choisi pour ses bonnes pratiques, ses compétences et son capital confiance, atout prioritaire pour mener à bien des missions très souvent sensibles.

Notre société se positionne sur 3 pôles d'intervention :

1. L'accompagnement stratégique ;
2. Les études de marché ;
3. La formation et les séminaires.

Elle dispose d'une équipe spécialisée en :

Stratégie, marketing et communication,
Gestion et utilisation de bases de données et organisations
d'évènements,
En connaissance sur la gestion de l'information terrain et les
réseaux de distribution.

ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE

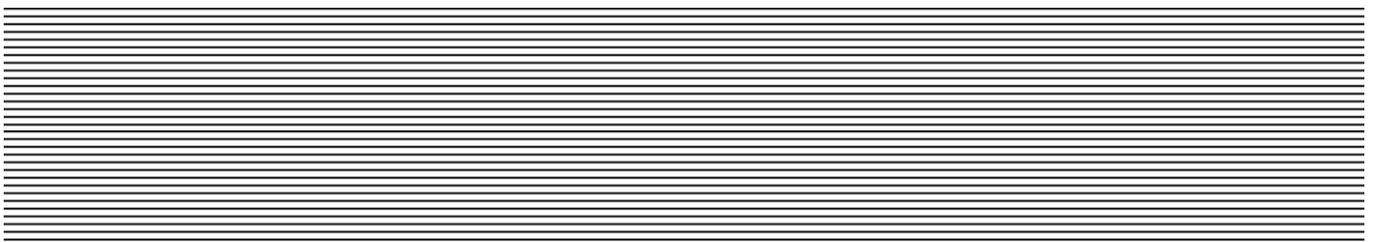
Notre volonté est, à travers l'écoute, d'évaluer la démarche de l'entreprise et d'apporter un regard extérieur sur les éléments clés de la stratégie en proposant :

- a- d'accompagner votre stratégie marketing ;
- b- d'affiner votre positionnement marché et marque;
- c- d'optimiser votre management interne.

Selon les étapes du développement de l'entreprise ou les pressions du marché, les prestations vont s'adapter au besoin tant stratégique qu'opérationnel.

Ces prestations vont s'exercer sous la forme de missions ponctuelles de conseil sur un sujet précis, ou sous la forme de missions d'accompagnement telles que :

Audit marketing et recommandation Stratégique ;
Diagnostic produit / marché / client et communication interne et
externe ;
Audit d'image interne et externe ;
Recommandation d'activation consommateurs et packaging ;
Recherche consommateur ;
Réflexion et rédaction du plan marketing, suivi en interne



1- Etudes de marché

Comprenant les marchés et les tendances de consommation,
Adaptant la stratégie pour construire le futur des entreprises,
Etudes consommateurs (Qualitatif, In home tests, Kitchen tests,
blind tests),
Études de comportement et socio capitale (qualitative et
quantitative),
Panorama de marchés ou étude spécifique sur une marque/ gamme
(avec une expertise en Agro-alimentaire et Cosmétiques),
Études sur Réseaux de vente et pyramide de prix/ marges,
Évolution de segments de marché.

2- Formations

Marketing :

Stratégie Marketing
Marketing direct
Benchmarking des pratiques marketing

Commercial :

Techniques de Vente
Merchandising

Marque :

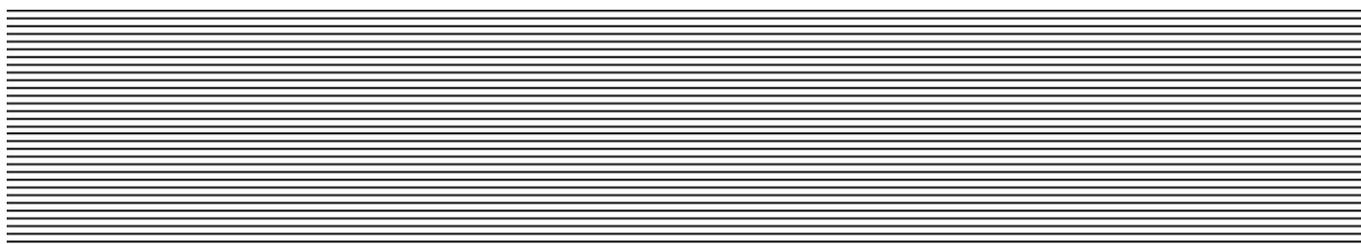
Gestion du capital marque
Communication de marque

Communication :

Campagnes de communication : exemples et analyses
La communication environnementale
La communication sociétal
Importance de la communication interne et externe
Communication de crise

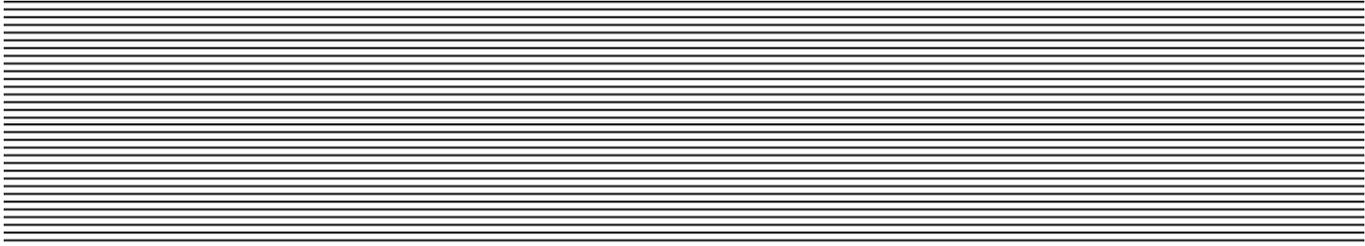
Consommateurs :

Recherche qualitative
Recherche quantitative
Insight Consommateurs et créativité marketing



PRODUITS & SERVICES DE GRANDE CONSOMMATION

The image displays a collection of logos for various consumer products and services. At the top, the text "PRODUITS & SERVICES DE GRANDE CONSOMMATION" is written in a serif font. Below this, the logos are arranged in a grid-like fashion. On the left side, there is the "L'ORÉAL" logo in a bold, black, sans-serif font. In the center, there is the "Centrale LAITIÈRE" logo, which features a blue rounded rectangle with the word "Centrale" in white script and "LAITIÈRE" in white capital letters below it, with Arabic text "مركز الحليب" above. To the right of this is the "PEPSI" logo in its classic red, white, and blue design. Further right is the "Lipton" logo, which consists of a yellow rectangle with a red banner across the middle containing the word "Lipton" in white, and "100% Natural Tea" in small text below. In the middle row, on the left, is the "royal air maroc" logo, featuring a red crown above a red star with wings, and the text "المخطوط الملكية المغربية" in red Arabic and "royal air maroc" in red below. In the center of this row is the "LES EAUX MINÉRALES D'OULMES" logo, which has a stylized green and blue bird-like graphic above the text "LES EAUX MINÉRALES D'OULMES" in black. On the right of this row is the "Unilever" logo, which is a blue stylized "U" made of intricate patterns, with the word "Unilever" in a blue serif font below it. At the bottom of the grid, on the left, is the "Gillette" logo in a bold, blue, sans-serif font. In the center of the bottom row is the "TRIA" logo, which is a red oval with a gold border, containing the word "TRIA" in white serif font with a gold lightning bolt graphic above the letter "I".



INTRODUCTION

Dans les années 90, le Maroc a clairement opté pour un modèle de développement économique basé sur la logique libérale, notamment en matière de télécommunications.

Auparavant pendant le protectorat et l'indépendance, ce secteur a fonctionné sous l'égide d'un monopole complet exercé par le ministère des Postes et Télécommunications jusqu'en 1984, année de création de l'ONPT.

Cette réforme importante a donné un sérieux lifting au prix d'un effort financier énorme permettant une diversification importante de l'offre, des services et une modernisation de l'infrastructure, mais la réforme la plus notoire à ce jour est celle de la loi 24-96 et des décrets d'application relatifs aux télécommunications. Celle-ci a débouché sur la création de l'ANRT, Barid Al-Maghreb et Itissalat Al-Maghrib qui a profondément façonné le paysage des télécommunications au Maroc, depuis la création de cet établissement, nous avons assisté à un décollage exceptionnel du secteur tant dans le parc mobile que dans celui du fixe.

Maroc Telecom, leader historique sur le marché des télécommunications au Maroc avec plus de 60% de part de marché dans la téléphonie mobile, et près de 90% de part de marché en ce qui concerne la téléphonie fixe et l'internet, a réussi à mettre en œuvre une politique d'ouverture sur de nouveaux secteurs comme l'environnement et le développement durable. « Notre cadre régulateur et notre transparence inspirent confiance aux investisseurs », indique Abdeslam Ahizoune, président du directoire de Maroc Télécom, soulignant que le grand potentiel et les perspectives de croissance pérenne sont les facteurs clés de la réussite du processus de privatisation de la compagnie.

Le premier opérateur marocain ayant introduit la télévision ADSL et le service 3G ambitionne de renforcer son expansion sur le plan international.

Le groupe a multiplié les acquisitions depuis décembre 2006, mettant la main sur les opérateurs historiques du Burkina Faso et du Gabon. Les marchés de ces pays ne sont pas encore très développés et leur contribution aux résultats sera, pour quelques années encore assez limitée. Mais c'est là que réside le potentiel de croissance à moyen terme, lorsque des pays comme le Maroc auront atteint leur pleine maturité.

Maroc Télécom peut aussi compter sur un soutien de son principal actionnaire, Vivendi qui ne peut pas envisager l'expansion internationale de son activité télécoms à travers SFR, compte tenu d'un pacte d'actionnaires limitatif.

Cette croissance vertigineuse a été renforcée par l'entrée d'un deuxième opérateur de téléphonie mobile, Méditel, et l'est davantage après l'acquisition par Vivendi de 53% (En 2007) du capital de Maroc Telecom.

Aujourd'hui, la réforme est entamée. Le gouvernement ne peut plus faire marche arrière même si, pour l'heure, il n'a pas une vision globale du

secteur, ni des moyens à octroyer à son développement. Il est clair qu'il y a encore beaucoup à faire.

Insérer le Maroc dans une société de l'information nécessite des investissements colossaux et une forte mobilisation.

Le Maroc a fourni d'importants efforts pour moderniser ses équipements de télécommunication. Dans l'optique d'attirer les entreprises étrangères désireuses de s'implanter à l'étranger et dans la dynamique du plan émergence faisant des métiers de l'off shoring l'un des piliers de la croissance marocaine, le secteur s'est libéralisé. Le marché a été ouvert à la concurrence après la privatisation de l'opérateur historique qui en détenait jusqu'alors le monopole.

Aujourd'hui, et toujours dans une optique pour contrecarrer la concurrence et faire connaître et aimer le groupe Maroc Telecom par le consommateur marocain, le budget consacré à la communication est en hausse continue. Que ce soit dans le cadre d'une communication médias ou hors médias, de chaperonnage d'événements culturels ou sportifs, de sponsoring, Maroc Telecom est sur tous les fronts et fait de son mieux pour assurer une bonne gestion et un déploiement optimal de la marque auprès du public.

I- Évolution historique des télécommunications au Maroc

- le secteur des télécommunications au début du XXème siècle

La réforme du secteur des télécommunications au Maroc a débuté avec le Sultan Moulay El Hassan qui avait déjà en 1892 lancé un vaste programme pour la réforme de l'Administration des postes chérifiennes. Ce programme visait à contrecarrer le mouvement d'implantation des postes étrangères privés (Allemandes- Anglaises- Françaises) qui servaient de moyen pour préparer la pénétration coloniale au Royaume chérifien.

Juste après et en 1913, le secteur a connu la signature de la convention Maroc -Française ayant créé l'Office chérifien des PTT auquel a été dévolu le monopole de l'État en matière des télécommunications. Depuis lors, les télécommunications ont été gérées sous forme de monopole naturel sevrant principalement comme moyen de quadrillage militaire et policier de la population. Les quelques Administrations civiles qui étaient éparpillées sur le Royaume (Centraux téléphoniques manuels- Autocommutateurs) étaient mises principalement au service des besoins des notables et des grands fermiers se situant principalement dans le Maroc utile.

Après l'indépendance, l'Administration se devait de changer de vocation en passant d'un établissement au service des besoins militaires et sécuritaires du colon à une institution de développement économique,

d'intégration sociale, de diffusion de l'information et de désenclavement des zones et des couches les plus défavorisées.

- l'évolution du secteur après l'indépendance

En 1956 le Maroc a connu le lancement d'un vaste programme d'extension et de modernisation de réseau de télécommunications, marqué aussi par la fin de l'existence de plusieurs concessions étrangères dans le pays comme la concession qui a été accordée à la société TELEFONICA.

La création du budget annexe durant la même année (1956) a marqué la volonté de l'État de se doter d'une nouvelle structure adaptée à la réalité du secteur d'après l'indépendance et des spécificités différenciant les prestations des services de télécommunications des autres produits non marchands rendus par l'État et ce, par l'individualisation des comptes des PTT dans le budget générale de l'État et l'octroi aux responsables du secteur d'une autonomie de gestion beaucoup plus souple pour procéder aux adaptations et opérer les prévisions qui étaient nécessaires.

Devant cette situation difficile le but voulu n'a pas été atteint, car le budget des PTT a été soumis aux mêmes principes comptables et budgétaires régissant les autres services de l'État à savoir, l'administration des tarifs, le versement

obligatoire de l'excédent au budget général, l'obligation de fournir des services publics à faible rémunération si non gratuitement.

En 1978 le secteur a connu la création d'une Commission ad' hoc qui était chargée de se pencher sur la recherche des moyens et d'assurer l'équilibre au secteur. Les travaux de cette Commission ont abouti à la création en 1984, de l'Établissement Public à Caractère Commercial et Industriel dénommé ONPT. Cet établissement et en sus de sa qualité d'EPIC a été investi des pouvoirs très larges pour exercer un monopole absolu en matière des télécommunications. Malgré les assouplissements apportés par la structure d'EPIC, la formule s'est vite butée sur des problèmes structurels mettant en cause le monopole de l'État dans ce secteur stratégique.

En effet, l'ONPT souffrait de plusieurs blocages ayant toujours greffé sa marge de manœuvre. Il s'agit essentiellement de sa soumission à un contrôle financier très rigoureux et à une ponction fiscale très lourde.

- le tournant des années 1990 : le choix de la déréglementation et de l'ouverture

Ces blocages institutionnels et organisationnels accentués par les mutations qui ont touché le secteur des télécommunications mondial depuis le mouvement de déréglementation amorcé aux USA en 1984, à savoir « l'abolition des monopoles publics, l'institution de nouveaux organes de régulation et de contrôle du secteur, la convergence entre les technologies des télécommunications et de l'information, le

développement de nouveaux supports de transmission et de commutation et l'apparition de nouveaux services à valeur ajoutée » ont rendu nécessaire une nouvelle restructuration du secteur.

Le Maroc a commencé donc et depuis le début des années 90 a prospecté les meilleures formules à même de déréglementer son secteur des télécommunications et faire participer le capital privé national et international aux projets de développement des réseaux et des services des télécommunications de façon, à faciliter l'intégration de l'économie nationale dans son environnement mondial et encourager le développement de la société de l'information.

Trois options se sont alors présentées pour lui:

- Une déréglementation « forte et rapide »
- Une déréglementation « partielle et progressive »
- Et/ou une déréglementation « minimale et symbolique »

Il a opté finalement pour une déréglementation forte et rapide qu'il a adoptée dans le cadre de la loi n° 24-96 relative à la poste et aux télécommunications. Cette loi ayant aboli le monopole de l'État dévolu à l'ONPT depuis 1984 et ouvert à la concurrence tous les services et infrastructures des télécommunications

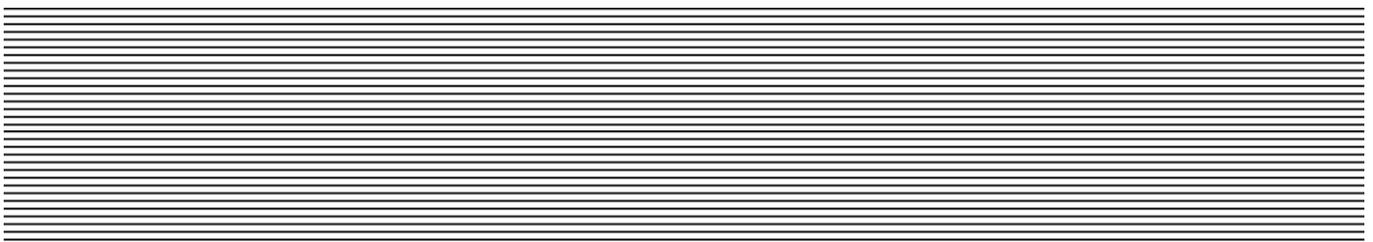
II- Le marché marocain des télécommunications :

Le Maroc est encore relativement peu équipé par rapport aux pays industrialisés, dans le domaine des NTIC, c'est-à-dire tous les grands systèmes informatisés de télécommunication et de gestion de données et d'informations, publics ou privés, qui s'adressent aux entreprises ou aux individus.

Cependant, le Maroc reste à la pointe dans ce domaine sur le continent africain. De plus, le développement s'y est accéléré depuis quelques années et provoque une véritable guerre des réseaux entre constructeurs de réseaux nord-américains (Cisco, Lucent technologies, Motorola, Nortel,...) et européens (Alcatel, Ericsson, Nokia, Siemens,...) notamment. Celle-ci s'accompagne, depuis peu, d'une guerre des prix entre les nombreux fournisseurs de services.

- **Définition du contexte national**

Le marché de la télécommunication au Maroc était jusqu'il y a peu dominé par un seul groupe national : Itissalat Al Maghrib (I.A.M). Ce dernier est né après la scission de l'Office National des Postes et des Télécommunications (ONPT) qui a donné naissance à 3 entités distinctes :



- I.A.M , l'entreprise nationale marocaine historique du secteur, incontournable, qui est responsable de la gestion des réseaux télécoms du pays,

- Barid Al Maghrib , chargé de la poste et de sa banque d'épargne,

- A.N.R.T , l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, chargée de veiller au bon fonctionnement du monde de la télécommunication marocaine.

Ces trois organisations sont contrôlées par le ministère marocain des Postes et télécommunications.

- le secteur de la téléphonie mobile : acteurs et concurrents

Le secteur de la téléphonie mobile est le secteur le plus porteur. Les opérateurs devraient pouvoir attirer à terme entre 2,5 et 6 millions d'abonnés. Même si la mise en service du premier téléphone cellulaire remonte à 1989, la croissance du marché n'est que récente et a épousé la croissance économique du pays.

le monopole d'I.A.M a été cassé avec l'arrivée sur le marché d'un nouveau groupe de télécommunications, Meditel et WANA dénommé actuellement INWI.

L'arrivée de ces deux concurrents dans le secteur du téléphone mobile a eu comme effet une baisse significative des tarifs sur les appels mobiles. Le marché de la téléphonie mobile au Maroc apparaît tellement prometteur qu'un troisième opérateur étranger peut pénétrer le marché marocain, laissant espérer aux consommateurs d'autres avantages en matière de prix, bien sûr, mais aussi de service.

Il s'agit du français Orange, marque récemment rachetée par France Telecom. La stratégie initiale de France Telecom qui consistait à obtenir une licence GSM.

Le français considère toujours le Maroc comme un marché stratégique, car le pays est un véritable carrefour économique. C'est une plaque tournante entre l'Europe et l'Afrique.

Si France Telecom parvient à rentrer dans le capital d'I.A.M, il deviendrait dès lors un acteur incontournable. On parle d'ores et déjà d'une ouverture de capital de 25 à 35% ce qui pourrait rapporter à l'Etat marocain environ 2 milliards d'USD.

De plus, un nouveau marché s'est ouvert au Maroc depuis début mars 2000. Celui de la téléphonie par satellite. En effet, malgré de longues réticences du gouvernement marocain, Globalstar a finalement été autorisé à opérer sur le sol national. Le potentiel estimé à 5.000 nouveaux clients par an est bien entendu sans commune mesure avec celui de la téléphonie mobile traditionnelle. Cependant, pour le futur, cette nouvelle ouverture des autorités est encourageante. En effet, des grands groupes

présents sur place pourront désormais avoir des opportunités de diversification.

La libéralisation entamée il y a dix ans dans le secteur des télécommunications a permis de passer d'un monopole à un marché concurrentiel, et a aidé le Maroc à devenir un leader régional dans ce secteur.

le Maroc a consolidé toujours sa place de leader régional. Il compte près de 20 millions d'abonnés au GSM et enregistre un taux de pénétration de plus de 62%. Ce marché est encore dominé par l'opérateur historique Maroc Telecom, qui dispose d'une part de marché de 66,9%, contre 33,1% pour Meditel. Le dynamisme du marché de la téléphonie mobile devrait connaître une nouvelle évolution avec l'arrivée sur le marché en avril 2008 de Wana, qui dispose actuellement d'une licence limitée pour la téléphonie mobile.

Le marché du mobile reste dominé par les abonnements prépayés, au détriment des abonnements classiques par contrat, dont le nombre ne dépasse pas 800 000 clients sur un total de 20 millions.

L'intérêt porté au Maroc par les multinationales du secteur est sans doute renforcé par le stade de développement du téléphone cellulaire dans ce pays.

- **Téléphonie fixe et architecture du réseau :**

En ce qui concerne la téléphonie fixe, elle est gérée par l'entreprise d'État I.A.M. Pourtant, le Maroc ne possède pas les technologies nécessaires à l'élaboration de réseaux de téléphonie fixe performants (ADSL, ISDN,...). Ne disposant pas de fournisseurs nationaux capables de conceptualiser de complexes architectures réseaux et d'en réaliser la construction, I.A.M. sous-traite aux entreprises mondiales du secteur. Toutes les entreprises leaders du secteur sont présentes au Maroc ALCATEL, Cisco, Lucent, Nokia, Nortel et Siemens.

Le Maroc connaît une véritable explosion. Selon l'Agence Nationale de Réglementation des Télécoms (ANRT), le pays compte maintenant 2,3 millions d'abonnés aux lignes fixes.

Le taux actuel de pénétration du marché des lignes fixes, qui s'établit à 70% a été favorisé par l'arrivée du nouvel opérateur Wana, qui a réussi à attirer un million de clients depuis son entrée sur le marché, début 2007. Le marché de la téléphonie publique compte désormais 177 000 unités.

- **L'Internet au Maroc :**

L'Internet est accessible au Maroc depuis novembre 1995. A l'image des lignes fixes au Maroc, l'Internet est essentiellement dominé par l'opérateur marocain I.A.M qui gère les adresses électroniques ainsi que les connexions au réseau Internet mondial. I.A.M distribue Internet via son propre réseau ou via les 130 fournisseurs d'accès qui fixent librement les tarifs de connexion à leurs abonnés.

Comme pour la téléphonie mobile, I.A.M connaît depuis mars 2000 et pour la première fois la concurrence avec Maroc Connect, filiale de Wanadoo. Là aussi, l'arrivée de ce nouvel entrant a eu un effet accélérateur dans la baisse des tarifs internet. Ces derniers ont chuté de près de 50 % depuis l'arrivée de Maroc Connect, au grand désarroi des petits fournisseurs d'accès qui ne peuvent suivre cette baisse des tarifs.

Internet est devenu un véritable phénomène de société au Maroc, le pays compte plus de 400 cybercafés dont la majorité est concentrée sur Casablanca et Rabat, l'internet représente l'évasion, le moyen de quitter le pays sans visa et de prendre contact avec la famille à l'étranger. le prix de l'heure de connexion est de 3 à 6 dirhams .L'impact d'Internet sur la société marocaine reste encore très marginal, Internet n'étant pour l'instant accessible que par une fraction minoritaire de la population.

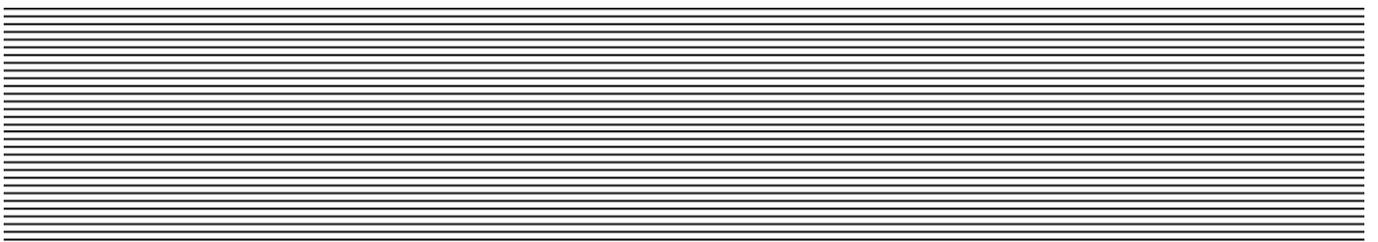
Le Maroc est un des pays de la région Afrique du Nord et Moyen-Orient où l'Internet a été accessible le plus rapidement, il reste un des pays de la région où Internet est le plus développé.

La politique de l'État ces dernières années a été d'encourager la diffusion des nouvelles technologies dont Internet ainsi que les métiers de l'offshoring. Internet est aussi vu comme un moyen pour ouvrir le pays sur l'extérieur.

Le Maroc compte 700 000 accès ADSL et près de 6 millions d'internautes, un chiffre en hausse de 21,7 %, es chiffres situent le Maroc en tête des pays de la région. C'est le pays arabe avec le plus de pages Web référencées par Google dans son domaine .ma avec 2 440 000 occurrences.

Dans le monde du travail, Internet a pourtant du mal à percer, seulement 20 % des entreprises marocaines sont connectées au web. Pour l'administration, seuls les ministères et les grands organes de l'Etat ont ouvert leur site internet.

La pénétration dans les foyers reste donc faible puisque les marocains préfèrent y avoir accès, sans investir dans un équipement informatique, dans des établissements publics (cybercafés, administration, bibliothèques, écoles, entreprises,...). Les gros équipementiers étrangers concentrent donc pour le moment leur attention sur les collectivités et les entreprises même si le marché n'est pas encore aussi mûr que celui de la téléphonie fixe.



III- Présentation de Maroc Telecom

- Fiche signalétique :

Dénomination	: Itissalat Al Maghreb ou Maroc Télécom
Date de création	: 1998
Siège social	: Avenue Annakhil Hay Riad-Rabat
Capital	: 8.790.953.400 DHS
Effectifs	: 14 142 salariés
Chiffre d'affaires	: 27.532.000.000 DHS

- Historique et faits marquants :

Itissalat Al Maghreb « IAM », appelée également Maroc Télécom, est une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance qui était une entité étatique dont les origines remontent au début du protectorat avec la création de l'office chérifien des PTT en 1913. Au fil des années et avec le développement technologique, son activité s'est développée et n'a cessé de réaliser des gains ayant permis son indépendance budgétaire vis-à-vis de l'Etat. Ce qui a débouché sur la création de l'office national des postes et télécommunications ONPT en 1984 ; établissement public autonome composé de deux Directions centrales l'une pour les postes et l'autre pour les télécommunications. Et c'est cette dernière qui est devenue en 1998 une société anonyme à statut privé ayant connu des événements majeurs lors de sa croissance tels que :

- L'ouverture des réseaux de la téléphonie mobile « Global system for mobil communication GSM » en 1994 dont l'offre était destinée aux professionnels et aux couches sociales aisées avec des tarifs très élevés.
- Le lancement du service Internet en 1995.

Scission de l'ONPT en 3 unités en 1998 ; Barid Al Maghreb BAM, Itissalat Al Maghreb IAM (Maroc Télécom) et Agence nationale de réglementation des télécommunications ANRT.

- L'arrivée d'un 2ème opérateur de la téléphonie mobile sur le marché (Médi-Tel) en 1999.
- Le lancement de la carte prépayée pour le mobile Jawal en 1999.

- 1ère ouverture du capital de Maroc Télécom au groupe vivendi universel en février 2001 (35%).

- La généralisation des forfaits de communications illimitées Fixe à Fixe à des tarifs très compétitifs (Phony & Infinifix) ;
- Le développement de l'offre TV sur ADSL qui s'est enrichie en 2006 et en 2007, atteignant près de 80 chaînes ;
- L'amélioration continue de la qualité de service ;
- Le renforcement des programmes de fidélisation à points permettant aux clients de bénéficier d'avantages.

Rester le principal moteur et acteur du développement de l'Internet au Maroc :

Maroc Telecom a adopté une stratégie volontariste de développement du marché de l'Internet au Maroc. Le succès rapide rencontré par les offres d'accès ADSL illimité, les nouvelles baisses de tarifs et promotions réalisées régulièrement, témoignent du potentiel de croissance de ce marché.

Maroc Telecom centre ses efforts sur le haut débit et l'augmentation des débits disponibles. L'opérateur multiplie les initiatives visant à augmenter la pénétration de l'Internet (non seulement dans les ménages mais aussi dans les établissements scolaires et les entreprises) ou encore à favoriser le développement des contenus et des usages de l'Internet.

Capitaliser sur ses marques et faire de Maroc Telecom une référence en matière de service clients au Maroc :

Maroc Telecom bénéficie d'une forte notoriété et d'une excellente image grâce à ses marques produits telles que Jawal (téléphonie mobile prépayée), El Manzil (téléphonie fixe résidentielle et professionnelle) ou Menara (accès Internet). La Société a pour objectif de continuer à accroître la notoriété de la marque Maroc Telecom en continuant à communiquer autour de son nom et de ses marques. La Société a aussi l'ambition de faire de Maroc Telecom une référence en matière de services clients au Maroc en poursuivant ses actions d'amélioration de l'aménagement, de la signalétique et de l'accueil au sein des points de vente et en continuant à améliorer les services aux clients (mise en service technique, service après vente, administration commerciale, centres d'appels) qui lui ont déjà permis de faire face avec succès à la concurrence, en particulier dans les domaines de la téléphonie mobile et de l'Internet.

S'appuyer sur une infrastructure de réseau conforme aux standards technologiques les plus récents :

Maroc Telecom dispose de l'infrastructure de réseau la plus étendue et la plus avancée technologiquement au Maroc. Grâce à son réseau moderne et performant, reposant sur un backbone de transmission en fibre optique complètement maillé et sécurisé, Maroc Telecom offre une large gamme de services de télécommunications de haute qualité (fixe, mobile, données et Internet haut-débit). Pour maintenir un réseau fiable, à la pointe de la technologie, et permettant d'offrir de nouveaux services innovants à ses

clients, Maroc Telecom a l'intention de poursuivre sa politique d'investissements dans son réseau, en visant en priorité le développement des capacités et de la couverture, l'introduction de nouvelles technologies mobile et fixe, l'optimisation et la restructuration des réseaux (regroupement des centres de commutation, supervision centralisée) et le renforcement des réseaux d'interconnexion nationale et internationale.

Maintenir une gestion financière rigoureuse et une structure financière solide :

Maroc Telecom cherchera à maintenir son niveau de rentabilité en poursuivant une politique de développement commercial régulier et dynamique, tout en continuant à mener une politique de contrôle des coûts et de maîtrise des investissements. Son importante capacité de génération de flux de trésorerie devrait lui permettre de maintenir une structure financière saine tout en distribuant éventuellement, des dividendes à ses actionnaires. Par ailleurs, Maroc Telecom saisira éventuellement des opportunités d'acquisition qui permettraient de créer de la valeur pour ses actionnaires, en respectant des critères d'investissements rigoureux et sélectifs

Orientations stratégiques

La présente section contient des indications sur les objectifs de la Société pour l'exercice 2004. La Société met en garde les investisseurs potentiels sur le fait que ces déclarations prospectives dépendent de circonstances ou de faits qui devraient se produire dans le futur. Ces déclarations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront ou que les objectifs seront atteints. Par nature, ces objectifs pourraient ne pas être réalisés, et les projections sur lesquelles ils sont fondés pourraient s'avérer erronées. Les investisseurs sont invités à prendre en considération le fait que certains risques décrits à la section « Facteurs de risque » ci-dessous puissent avoir une incidence sur les activités de la Société et sa capacité à réaliser ses objectifs.

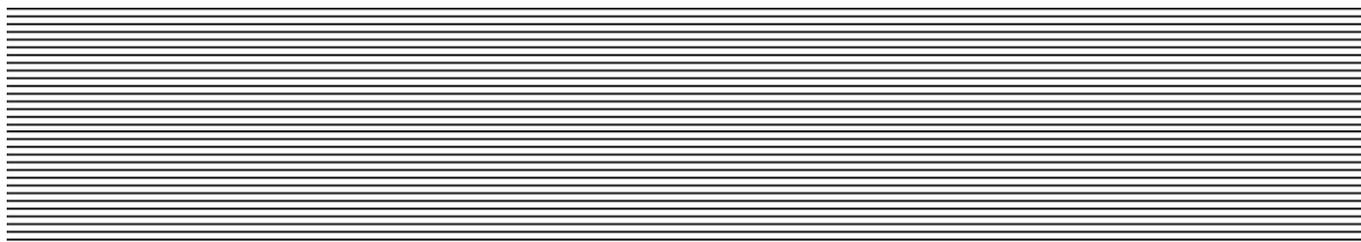
Objectifs de croissance de la Société pour l'exercice 2009 :

Croissance du chiffre d'affaires comprise entre 8 % et 10 % par rapport à l'exercice 2008

Croissance du résultat d'exploitation avant amortissements (Résultat d'exploitation majoré des dotations des immobilisations : REXA) comprise entre 8 % et 10 % par rapport à l'exercice 2008

Croissance du résultat d'exploitation comprise entre 8 % et 10 % par rapport à l'exercice précédent

Stabilité du cash-flow opérationnel (résultat d'exploitation avant amortissements minoré des investissements et minoré de la variation du besoin en fonds de roulement) par rapport à l'exercice 2008.



- **Filiales et participations :**

En s'appuyant sur sa position de leader des télécommunications au Maroc et sa forte capacité d'anticipation, le groupe Maroc Telecom étend son savoir-faire et son expertise à l'international. Il s'est engagé dans des partenariats stratégiques de long terme en vue de contribuer au développement du secteur des télécommunications en Afrique. Fort de son expérience réussie depuis 2001 avec Mauritel, l'opérateur historique de Mauritanie, Maroc Telecom a pris en décembre 2006, des participations majoritaires dans ONATEL, l'opérateur historique du Burkina Faso et en février 2007, dans Gabon Telecom, l'opérateur historique du Gabon. Un objectif pour l'ensemble de ces filiales : être un opérateur de référence dans leur région et contribuer à y développer les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. En Europe, Maroc Telecom a lancé Mobisud, en France en 2006 et en Belgique en 2007. Mobisud est un opérateur virtuel mobile (MVNO) qui facilite les échanges de communications communautaires Nord-Sud.

Mauritel :

Maroc Telecom a acquis le 12 avril 2001, 54% du capital du groupe Mauritel, l'opérateur historique mauritanien, suite à l'appel d'offres international lancé par le gouvernement mauritanien. Après cession d'une partie du capital aux salariés de l'entreprise, Maroc Telecom contrôle au 31 décembre 2007, 51,5 % du capital de Mauritel SA, au travers d'une holding, la Compagnie Mauritanienne de Communications, dans laquelle sont également présents des partenaires locaux, à hauteur de 20%. Mauritel Mobiles et Mauritel SA ont été fusionnés le 27 novembre 2007.

L'Onatel :

A l'issue d'un appel d'offres international, Maroc Telecom a été déclaré adjudicataire en décembre 2006 pour l'acquisition de 5 % de l'Office National des Télécommunications (ONATEL), l'opérateur historique de télécommunications de Burkina Faso. Opérateur global, le groupe ONATEL occupe une position de leader sur les segments du Fixe avec, au 31 décembre 2007, près de 121 800 lignes, de l'Internet avec 11700 clients et des transmissions de données. L'opérateur prend en charge l'exploitation du réseau Fixe national et international ainsi que le renouvellement et la modernisation des infrastructures en vue de fournir au public des services évolués de télécommunications.

Gabon Telecom :

Le 9 février 2007, Maroc Télécom a été déclaré adjudicataire pour l'acquisition de 5 % de capital de Gabon Télécom S, opérateur historique de télécommunications du Gabon. Gabon Telecom est actuellement le seul opérateur de téléphonie Fixe au Gabon. Le parc de Gabon Telecom comptait 23500 lignes à fin décembre 2007. Au cours du premier semestre 2007, Gabon Télécom a développé considérablement son réseau

de vente directe et indirecte et a pratiqué des baisses tarifaires allant jusqu'à 8 % pour le Fixe e 8 % pour Internet.

Mobisud :

Après la création de Mobisud France en décembre 2006, Maroc Telecom a lancé Mobisud en Belgique depuis mai 2007. Ces MVNO Mobiles détenus par Maroc Telecom à hauteur d 6 % en France et 100% en Belgique, gèrent leurs propres marques et activités commerciales et distribuent leurs offres de téléphonie mobile à travers un large réseau de revendeurs indépendants et de points de vente de proximité. En France Mobisud s'appuie sur le réseau de transmission d SFR et en Belgique, sur celui de Proximus, filiale du groupe Belgacom.

Mobisud est un opérateur virtuel mobile qui offre des services de téléphonie mobile adaptés à toutes les communautés vivant en France et en Belgique e qui ont des liens affectifs, familiaux, culturels ou professionnels avec les pays du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie). Cette offre novatrice facilite les communications avec leurs proches en France, en Belgique ou au Maghreb.

II- Analyse Stratégique

- SWOT

Forces

Institutionnel

- Très grande notoriété sur le plan national : IAM profite du fait qu'elle est l'opérateur historique marocain. En effet et pour toute la période avant l'arrivée de Meditel, IAM était le seul fournisseur télécom et profitait d'une situation de monopole sur le marché marocain.
- Excellente santé financière : Maroc Télécom est la filiale Vivendi qui rapporte le plus dans les télécoms avec un chiffre d'affaires de 2 694 millions d'euros et un résultat opérationnel ajusté de 1 244 millions d'euros. Aussi, Maroc Telecom a adopté de nouvelles méthodes de gestion conformes aux standards internationaux.
- Premier opérateur télécom en terme de clientèle acquise : Dispose de plus de 16 millions de clients : Maroc Télécom est la 1^{ère} institution télécom en terme de nombre de clients (post-payé et prépayé) ainsi qu'en terme de chiffre d'affaires réalisé. Elle dépasse de loin ses 2 concurrents.

- Rattachée au géant mondial Vivendi : Vivendi est entré dans le capital de Maroc Télécom à hauteur de 53% et est donc l'actionnaire

majoritaire. Ce qui ouvre à Maroc Telecom et à ses équipes de nouvelles perspectives de développement de par la « coopération » directe avec Vivendi aussi bien en ce qui concerne l'introduction de nouvelles technologies, le marketing, les systèmes d'information ou encore la formation.

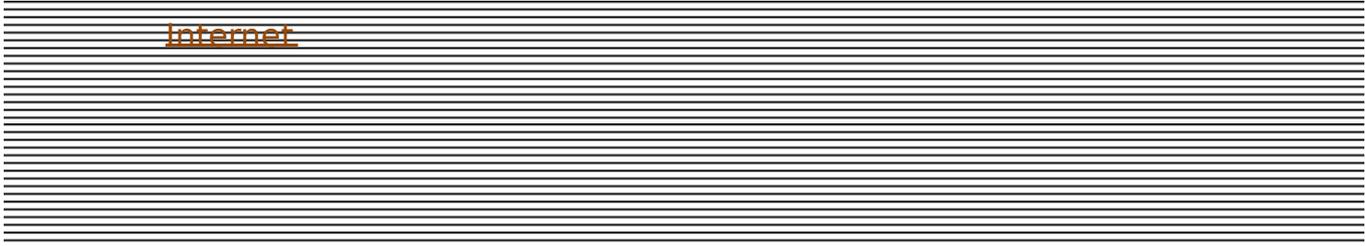
- Institution cotée sur deux bourses : Maroc Télécom est doublement cotée en bourse. Elle est cotée sur la bourse des Casablanca et son partenariat avec Vivendi lui a permis d'être également introduite sur la bourse de Paris. Ceci témoigne de la solidité de cette institution et de sa bonne organisation et constitue un atout majeur pour la conquête des marchés subsahariens.

Produits

Téléphonie Fixe

- Utilisation des fibres sonores : Maroc Télécom profite pleinement de l'expérience de Vivendi et de son savoir-faire. Ainsi, sur MT utilise les fibres sonores pour la téléphonie fixe ce qui donne une meilleure qualité sonore d'écoute et d'émission.
- Infrastructure importante : en effet, Maroc Télécom dispose d'une plateforme structurelle importante dont la majorité date d'avant la rentrée des concurrents sur le marché et est d'ailleurs amortie.
- Grande expérience : historiquement, MT était le seul fournisseur de téléphonie fixe. MT a cumulé des dizaines et dizaines d'années d'expérience dans la téléphonie fixe et maîtrise très bien tous les processus. Meditel, et malgré ses multiples offres agressives pour la téléphonie fixe, n'a pas pu détrôner MT sur ce segment qui outre son expérience, détient la préférence des consommateurs.
- Importante clientèle : Maroc Télécom est le leader en terme de parts de marché pour la téléphonie fixe aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises.
- Clients professionnels : MT donne beaucoup d'importance à ses clients corporate. Une gamme de produits très large est mise à leur disposition avec notamment des produits semi-sur-mesure.
- Organisation des points de vente et de règlement des factures : afin de faciliter le règlement de factures, Maroc Télécom déploie un réseau d'agence très large qui ne cesse de s'agrandir. De plus, Maroc Télécom s'appuie sur des facturiers pour multiplier encore plus les points de services.

Internet



- Différents choix en matière de débit : Maroc télécom offre plusieurs types de connexion internet. De l'ADSL à la 3G en passant par les liaisons internet louées, MT dispose du savoir-faire pour permettre à ses clients de se connecter en fonction de leurs besoins.
- assistance technique efficace : MT met à la disposition de ses clients internet une hotline disponible 24h/24 et 7j/7 pour les aider à résoudre les problèmes qu'ils auront éventuellement à rencontrer.
- Expérience considérable : Etant la première institution à offrir des services internet au Maroc, Maroc Télécom a cumulé un savoir faire et une maîtrise de tous les rouages et process liés à internet surtout l'ADSL.

Téléphonie Mobile

- Réseau robuste : Maroc Télécom dispose du réseau le plus large pour le mobile et le GPRS. En effet, Maroc Télécom couvre la totalité du territoire national et connaît des ruptures de réseau beaucoup moins fréquentes que ses concurrents.
- Offres diversifiées : Maroc Télécom met à la disposition de ses clients aussi bien prépayés que post-payé une large gamme de produits pour répondre au mieux au besoin de chaque segment de clientèle.
- Technologie avancée : la synergie avec Vivendi lui a permis de s'équiper des dernières technologie en vue d'être plus efficace et répondre au mieux aux attentes de ses clients.

Faiblesses

Institution

- Prix élevés : La politique des prix pratiquée par Maroc Télécom n'est pas très bien ajustée au contexte marocain. En effet, les gens se plaignent du prix élevé de la minute téléphonique ainsi que de la cherté des abonnements et de leurs frais.
- Peu d'innovation : en ce qui concerne l'innovation marketing, IAM se positionne en tant que suiveur de Meditel. En effet, et à part pour la télévision sur internet, Maroc Telecom prend rarement l'initiative de lancer un nouveau produit ou de se lancer avec nouvelle technologie avant ses concurrents.
- Ressources humaines peu formées : il a été constaté que les salariés de IAM ne bénéficient pas de formation périodiques sur les produits et services de cette institution. De ce fait, les clients se plaignent de ne pas être bien suivies par leurs chargés de compte

qui dans plusieurs cas ne connaît pas l'existence de certains produits pouvant répondre à la demande de ses clients.

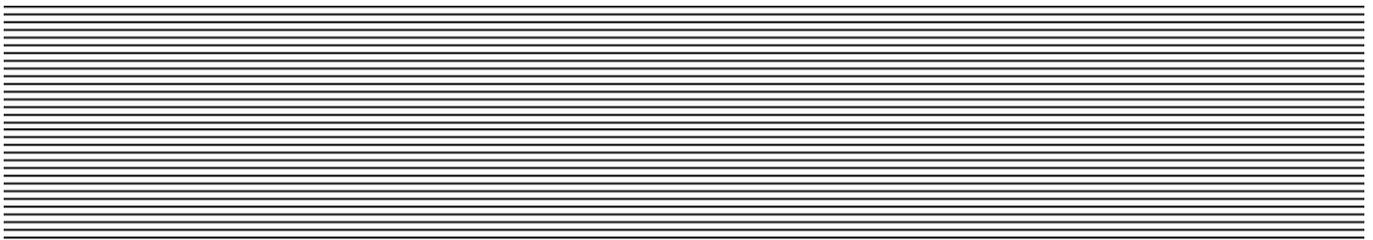
Produits

Téléphonie Fixe

- Rareté des promotions : Maroc Télécom lance rarement des promotions pour le fixe. De ce fait les gens, rechargent rarement leur téléphone et arrêtent de consommer ce service dès que leur forfait est épuisé ce qui constitue un manque à gagner important pour Maroc Télécom.
- Pénurie des offres : Les offres pour la téléphonie fixe sont très limitées et ne connaissent des changements que rarement.
- Nécessité d'un engagement avec frais élevés : les marocains n'aiment pas l'engagement. Ceci Meditel l'a compris en mettant à la disposition de ses clients la téléphonie fixe sans engagement. Cependant Maroc Télécom n'arrive pas à en faire autant vu que pour avoir accès à la téléphonie fixe, il faut signer un engagement d'au moins 24 mois ce qui constitue une contrainte et un frein majeur pour le consommateur marocain. En ce qui concerne les frais, le consommateur paie plus de frais quand il s'abonne et donc ça constitue un frein à l'expansion de la téléphonie fixe.

Internet

- Tarifs relativement élevés : les tarifs d'accès au service internet restent élevés si on les compare au pouvoir d'achat du marocain moyen.
- Obligation d'avoir un abonnement au téléphone fixe : Maroc Télécom compte le plus d'abonnés internet surtout pour l'ADSL. Pour pouvoir bénéficier de l'accès ADSL, il faut obligatoirement avoir un abonnement au téléphone fixe ce qui constitue une barrière pour les consommateurs de part la multiplication du prix de l'accès à ce service.
- Nécessité d'abonnement et engagement : Pour bénéficier de l'ADSL ou de la connexion internet louée, le client doit souscrire à un abonnement minimal de 12 mois avec obligation de payer un supplément pour le modem ou des frais de dossier pour la liaison internet louée.



- Couverture 3G pas optimisée : Maroc Télécom a été le dernier opérateur à se lancer dans la 3G. WANA (INWI) avait eu largement le temps d'optimiser son réseau et de grignoter des parts de marchés de IAM en terme d'internet 3G.

Téléphonie Mobile

- Communication Insuffisante et Manque d'efforts pour la commercialisation de certains produits : IAM ne déploie pas beaucoup d'effort marketing pour le lancement de certains produits novateurs tels que la TV par ADSL ou la MTBOX. En effet, ces produits qui sont technologiquement très intéressants ne disposent pas d'une grande notoriété auprès des marocains.
- Inactivité d'un grand nombre de puces.

Opportunités

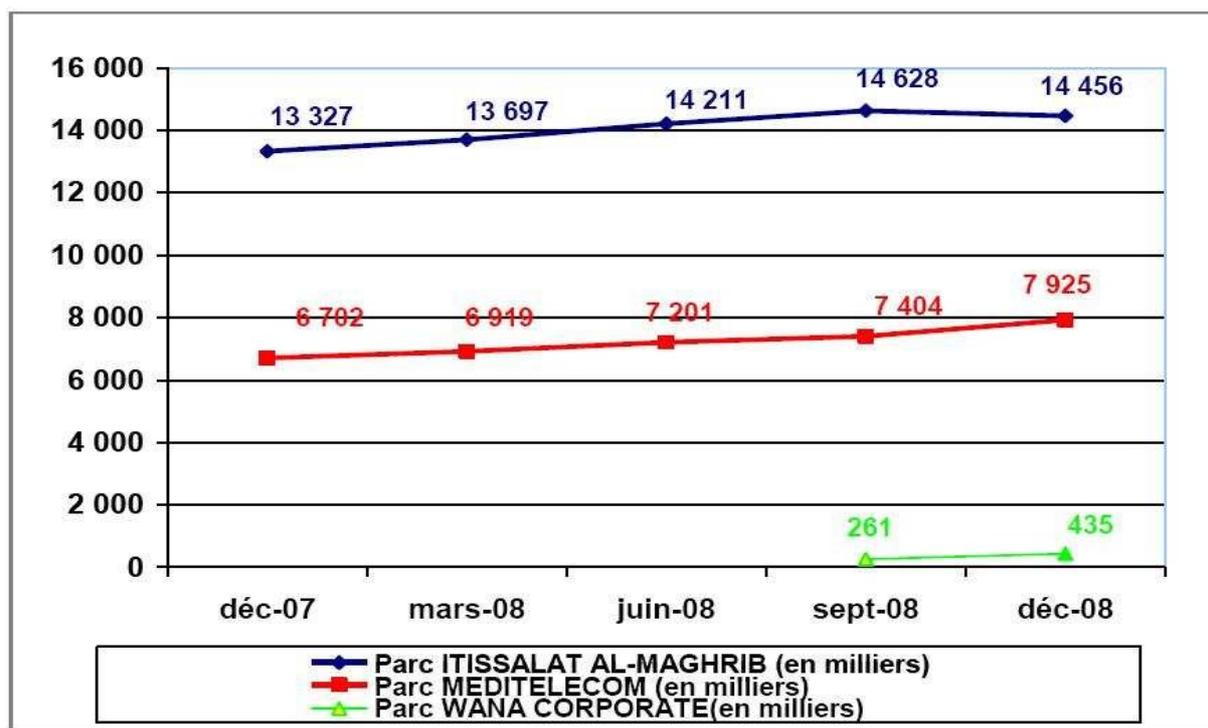


Figure 1 : Evolution trimestrielle du parc de la téléphonie mobile par opérateur

- L'ouverture de capitaux des opérateurs de télécommunication étrangers : Malgré une croissance ralentie, des opportunités de marges confortables semblent subsister, ouvrant pour l'avenir des perspectives intéressantes et susceptibles d'attirer de nouveaux entrants dans le domaine des télécommunications.

Quelques exemples de participation de Maroc Télécom dans les capitaux des opérateurs étrangers :

- Mauritel (52 %) - Mauritanie
- Onatel (51%) - Burkina Faso
- Gabon Télécom (51%) - Gabon
- Mobisud (MVNO) (66% et 16% détenu par SFR) - France, Belgique
- SOTELMA - Mali
- Médi1Sat (télévision) (39%) - Maroc
- Casanet (FAI) (100%) - Maroc
- Menara Portail FAI (100%) - Maroc

- La réduction d'impôts pour investissements de bénéfices : La réduction d'impôts pour investissements de bénéfices est prévue dans l'article 171 et suivants du CGI constitue une réelle opportunité pour les institutions télécom et spécialement IAM et ses actionnaires.

- Libéralisation de la téléphonie fixe et son impact sur le développement de l'Internet : La libéralisation du marché des télécommunications fixes s'est concrétisée à travers une " feuille de route " où ont été déclinées les différentes étapes du processus. S'appuyant sur la note d'orientations générales du gouvernement fixant le plan de libéralisation (2004-2008), ce processus a consisté d'abord en l'élaboration d'un état des lieux exhaustif, en l'évaluation du potentiel du marché et d'une prise en compte de l'environnement économique et technologique. En parallèle, un certain nombre de préalables devaient être réunis afin de donner toutes ces chances à ce processus et enfin, il fallait identifier et prendre en compte les différents facteurs clés pour l'aboutissement du processus. Processus de libéralisation en cours qui devrait permettre une multiplication d'acteurs, et ainsi une diversification des offres de gros qui réduiraient la dépendance des FSI par rapport à l'opérateur historique.

- Maroc Telecom à la conquête des marchés africains : Maroc Telecom, filiale de Vivendi, a annoncé, samedi, avoir été déclaré, par le gouvernement malien, adjudicataire provisoire des 51% du capital de la Société des télécommunications du Mali (Sotelma). Le groupe, qui espère remporter cet appel d'offre, reste à l'affût d'opportunités en Afrique subsaharienne. Le Mali est un marché à fort potentiel, sous pénétré, avec la présence d'un seul concurrent, le français Orange. Le gouvernement va déclarer adjudicataire définitif des 51% de l'opérateur historique du Mali. Deux cent cinquante deux millions d'euros, c'est le montant de l'offre de Maroc Telecom pour l'acquisition de 51% du capital de l'opérateur historique du Mali, Sotelma. La privatisation annoncée de la Sotelma par le Mali, prévoit la cession de 51% de son capital à un partenaire stratégique, 20% du capital reviendra à l'Etat, 19% au grand public et les 10% restants sont réservés au personnel de la société.

Maroc Télécom est aussi présent au Gabon. Le groupe a fait état de récentes restructurations au sein de sa filiale Gabon Telecom. Ces travaux ont notamment porté sur la mise en place de certaines infrastructures, à l'amélioration de la gestion des entreprises et, avec l'aide du gouvernement gabonais, un plan social dans l'activité fixe. Le marché subsaharien aujourd'hui est un marché à fort potentiel, tout le monde en est conscient. La preuve à chaque appel d'offre les groupes internationaux sont toujours présents. L'Afrique subsaharienne est encore sous pénétrée et les besoins sont primaires. Les gens ont de plus en plus besoin de téléphoner.

	2007	2008	2009
en milliers			
Mobile Nombre de clients	15 342	17 184	19 602
Maroc Telecom	13 327	14 456	15 272
Mauritel	905	1 141	1 335
Onatel	564	977	1 569
Gabon Télécom	386	447	513
Sotelma	-	-	818
Mobisud	160	163	95
Fixe Nombre de lignes	1 518	1 526	1 528
Maroc Telecom	1 336	1 299	1 234
Mauritel	36	49	41
Onatel	122	145	152
Sotelma	-	-	65
Gabon Télécom	24	33	36
Internet Nombre d'abonnés	503	522	527
Maroc Telecom	476	482	471
Mauritel	5	9	6
Onatel	12	17	23
Sotelma	-	-	7
Gabon Télécom	10	14	20
En normes IFRS millions MAD)			
Chiffre d'affaires consolidé	27 532	29 521	30 339
Mobile (brut)	19 296	21 160	22 190
Fixe et Internet(brut)	11 090	11 354	11 106
Résultat opérationnel consolidé avant amortissements	15 659	17 641	18 149
Mobile	11 399	12 854	13 166
Fixe et Internet	4 260	4 787	4 983
Résultat opérationnel consolidé	12 234	13 889	14 008
Mobile	9 557	10 697	10 712
Fixe et Internet	2 677	3 169	3 297

Résultat net consolidé (part du groupe)	8 033	9 520	9 425
	5 466	5 957	5 847
Mobile	3 279	3 614	3 676
Fixe et Internet	2 188	2 343	2 171
Effectif moyen	14 154	13 955	14 423

Figure 2 - Chiffres clés Maroc Télécom

- Fidélité des clients : Les clients Maroc Télécom tendent à être fidèles à cette marque. Ils ne changent pas d'opérateur même s'ils sont obligés de prendre une seconde puce de chez un autre fournisseur et prescrivent IAM pour leur entourage.

Menaces

- La conjoncture économique mondiale : Par exemple, au Burkina Faso, nous avons doublé le parc de téléphones mobiles mais en raison de l'inflation, la consommation téléphonique ne suit pas.
- La Concurrence : Avec plus de 22,615 milliards de Dhs de chiffres d'affaires en 2006, Maroc Télécom est le leader historique sur le marché des télécommunications au Maroc avec plus de 60% de part de marché dans la téléphonie mobile, et près de 90% de part de marché en ce qui concerne la téléphonie fixe et l'Internet.

Elle partage le marché marocain, avec 2 autres opérateurs:

Mediatecom: Fipar Holding : 49,77 %, Finance Com : 37,18 %, RMA Watanya : 13,06%.

Wana Corporate: Filiale du holding marocain ONA.

Au final, que penser du marché des télécoms dans sa globalité et des forces et faiblesses des opérateurs ? Selon toute évidence, le mobile, segment de forte croissance jusque-là, continuera de peser sur la structure du chiffre d'affaires des opérateurs mais ses apports supplémentaires, en termes de revenus, sont appelés à se réduire avec un taux de progression plutôt moyen (5 à 6%). Le fixe, lui, bouleversé par l'incursion de la mobilité, risque fort bien de reprendre le chemin d'une progression plus rapide, notamment avec l'arrivée de services à valeur ajoutée (haut débit, triple play). Quant à l'internet, avec un taux de pénétration, par foyer, de 16%, il constitue sans doute un vecteur d'avenir. Reste à savoir dans quelle mesure chaque opérateur saura tirer profit du trio services/prix/mobilité pour attirer davantage de nouveaux clients. Dans ces conditions, Mediatecom, dont 65% du capital viennent d'être acquis par des opérateurs nationaux, n'est pas au mieux de sa forme. Menacé par l'arrivée d'un nouveau concurrent agressif sur le segment du mobile dont il détient 37% après 10 années d'existence, n'arrivant pas à s'imposer sur le fixe faute d'avoir investi à temps dans la technologie nécessaire, à l'inverse de Wana qui a mis les bouchées doubles et se cantonnant à 9% à peine d'un marché de l'internet (voir encadré ci-dessus) au sein duquel un nouvel entrant a su

atteindre 31,35% grâce à la 3G que Méditel propose également, le deuxième opérateur télécoms a nécessairement besoin d'une réorientation stratégique.

- Mutations «Ne dites plus ADSL mais 3G» : S'agissant d'internet, le parc total comptabilisé par l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT) était, à fin juin, de 962 685 clients contre 834 463, un trimestre auparavant, soit une augmentation globale de 15,37 % au cours du deuxième trimestre de 2009 et de 47,29% en comparaison avec juin 2008. Là encore, à l'instar de celui du mobile, le marché connaît une évolution stratégique. En effet, alors que l'ADSL représentait, il y a à peine trois ans, la locomotive du marché, et accapare aujourd'hui la moitié des connexions, le parc de clients optant pour cette technologie filaire s'inscrit en baisse de 0,1% à 489 000, soit près de 500 clients en moins. Moins significatif car attendu, le bas débit a également fléchi de 22,2 %, n'enregistrant plus que 4 227 clients. Grande gagnante de cette décrue, la technologie 3G. Son parc de clients a crû de 38,16%, passant de 339 314 abonnés au premier trimestre à 468 781, à fin juin 2009. Preuve de la vitalité de ce segment, la progression des clients est de 195% sur une année. Wana s'adjuge 63,40% du marché et laisse le reste à Méditel (18,38%) et Maroc Telecom (18,21%). Bien entendu, sur le marché de l'internet, l'opérateur historique maintient sa domination si l'on tient compte de tous les types d'offres. En nombre de clients, il détient 59,42 % du marché mais a perdu près de 7 points au profit de Wana qui passe de 25,96 à 31,35 % et, dans une moindre mesure, de Méditel qui en est à 8,95 % au lieu de 7,51 % à la fin du trimestre précédent.

- Une cannibalisation du mobile prépayé par le nouveau fixe de Wana (CDMA): Pour le fixe, en revanche, la marge de progression est encore relativement importante. Le taux de pénétration s'est élevé à 10,48% à fin juin contre 9,92% un trimestre auparavant. Le nombre de clients a atteint près de 3,268 millions, en hausse de 5,64 % par rapport à fin mars. Il est important de noter que cette croissance du fixe est portée par le segment du résidentiel (particuliers) dont le parc clients progresse de 6,44% d'un trimestre à l'autre, à 2,716 millions de clients. Dans le même temps, le parc professionnel a évolué de 1,78% seulement à 387 512 abonnés.

Il est évident que Wana a donné un solide coup de fouet à ce marché qui ne cessait de céder du terrain face à la déferlante du mobile. La mobilité restreinte a attiré 1,96 million de clients, ce qui permet à la filiale d'Ona/SNI de contrôler 60,27% du segment contre 39,48% pour l'opérateur historique. Ce dernier a perdu, en un trimestre, 2,2 points de parts de marché au détriment du nouvel entrant. Avec seulement 0,25% du parc contre 0,24 % trois mois auparavant, Méditel, dont l'offre pour les particuliers, «Tilifone dial dar», n'a réellement jamais percé, ne fait pas le poids face à ses concurrents.

En même temps, le parc des publiphones connaît un léger mieux. Après un recul de 0,13% au premier trimestre 2009 par rapport au dernier trimestre 2008, le nombre de publiphones a augmenté de 1,93% à fin juin, à 178 030 unités. Pourtant, il y a quelques mois, les exploitants pronostiquaient une mort lente de leur activité en raison de «la concurrence déloyale des opérateurs».

Recommandations (Croisement SWOT)

Maroc Télécom pourrait profiter de sa bonne santé financière ainsi que de la carte Vivendi pour conquérir encore plus de marché en Afrique et pourquoi dans ils de l'océan indien et l'Amérique latine. Ceci lui permettrait également d'exporter son savoir-faire et par conséquent d'en tirer doublement avantage.

Maroc Télécom devrait parfaire ses compétences dans les nouvelles technologies à savoir la 3G et la tv ADSL en vue de gagner d'autres parts de marché et d'exporter ces produits sur d'autres marchés encore plus émergents avant que ces technologies ne deviennent obsolètes.

Si Maroc Télécom venait à corriger sa politique de prix et la réviser à la baisse, elle pourrait grignoter de grandes parts de chez les concurrents. Aussi ceci lui permettrait d'avoir un avantage comparatif supplémentaire et d'éviter le risque de cannibalisation de ses offres de services.

IAM et de part sa venture avec Vivendi suit l'évolution technologique. Ceci lui permet de garder sa compétitivité dans un secteur fortement évolutif et concurrentiel.

Maroc Télécom pourrait investir davantage dans la formation de ses cadres en vue de les mettre à jour quant aux nouveaux produits et nouvelles technologies dans le but de servir au mieux la clientèle et d'éviter qu'ils ne partent chercher chez la concurrence.

Maroc Télécom devrait exploiter sa clientèle mobile déjà acquise et fidélisée en leur vendant plus de produits et services (MT Box, 3G, GPRS,...).

L'instauration d'un programme de fidélité par produit ou par compte d'utilisateur en vue de récompenser les clients qui consomment le plus de services avec un plan de lancement qui s'appuiera sur une multitude de canaux visant toutes les clientèle, pourra constituer une motivation pour consommer plus.

Il serait avantageux pour IAM de faire plus de promotions pour ses produits et services et de communiquer plus autour de certains produits pionniers et novateurs.

IAM a une couverture très large du territoire national ce qui fait d'elle une concurrente très difficile à écarter. Depuis sa création, IAM a pu renforcer sa notoriété et son image et devenir le leader du secteur de la télécommunication au Maroc. Mais sa position sur le marché ne fait pas d'elle une entreprise dénuée de faiblesses laissant ainsi à ses concurrents une marge de manœuvre qui leur permet de lui grignoter des parts de marché.

- Diagnostic de la marque par rapport à la concurrence:

IAM :

Au-delà de son image d'opérateur historique, la marque IAM est connue de tous les Marocains pour la force de son investissement sur le terrain événementiel et de la culture dans toutes ses dimensions.

Les entretiens que nous avons menés montrent que Maroc Telecom pratique une stratégie de communication événementielle intégrée visant à la fois à se constituer un avantage concurrentiel durable et à profiter d'une opportunité pour valoriser l'image de l'entreprise.

En outre, l'utilisation de la communication événementielle par Maroc Télécom peut être expliquée par la mise en valeur de la citoyenneté et la responsabilité sociale de Maroc Télécom (puisqu'elle constitue le 5ème axe de la charte de certification qualité de l'entreprise).

D'après les résultats de l'entretien et l'étude que nous avons mené, nous pouvons conclure que les événements que soutient l'entreprise, ainsi que les différentes actions visant la promotion de la Responsabilité Sociale de Maroc Telecom, sont communiqués essentiellement par deux moyens à savoir le sponsoring et le mécénat.

L'engagement élargi de IAM va de l'animation estivale des plages, initiée dans un esprit de proximité populaire, jusqu'au sponsoring des plus grands festivals nationaux en passant par le soutien aux arts nobles ou traditionnels et par l'accompagnement de grandes figures du monde du sport ou du spectacle.

Et pour valoriser et médiatiser la communication événementielle, l'entreprise utilise à côté des spots publicitaires, les relations presse et les relations publiques pour faire connaître sa présence sur l'événement.

Les objectifs de Maroc Télécom à travers ce type de communication s'articulent autour de quatre objectifs principaux visant à orienter l'image de l'entreprise et de marque de Maroc Télécom vers ses valeurs : les finalités citoyennes sont de mise et l'entreprise cherche à transférer dans

La stratégie de Méditel est connue, elle consiste à associer l'image d'une vedette à celle de la marque. MediTelecom a réussi le tour de force de signer des contrats de deux à trois ans, en même temps, avec trois personnalités et non des moindres. Il s'agit de l'athlète mondial Hicham El Guerrouj, du footballeur international Marouane Chemmakh et du comédien Hassan El Fad, sans compter le tennisman Younès El Aynaoui, auquel Méditel est déjà lié par contrat.

Avec pur but de véhiculer les valeurs «de simplicité, de proximité, de sympathie et de performance». Ces valeurs, on les retrouve chez ces célébrités, bien évidemment, avec cependant un petit bémol pour la sympathie, qui n'est pas la chose la mieux partagée.

INWI - WANA

Inwi, détenteur de la troisième licence GSM au Maroc n'arrive toujours pas à trouver son chemin sur le plan marketing et communication. En effet, et après une campagne de lancement ratée pour cause de problèmes techniques et un positionnement bas de gamme qu'ils n'ont pas su gérer, WANA s'est retrouvée obligée de se refaire une image avec une dénomination, un logo, une charte graphique et une politique de communication « retouchée ». Cet opérateur dont le capital est détenu par l'ONA et ZAIN le géant des télécoms. Contrairement à Meditel, inwi n'a pas recours aux stars pour représenter sa marque. Dans sa communication ils ont plus recours au marocain(e) type et leur spots sont tournés dans des endroits communs fréquentés par tous les marocains pour bien montrer qu'ils ciblent tout le monde. Dans sa communication, INWI invoque systématiquement le prix comme étant une variable de différenciation par rapport à ses concurrents.

IV- Plan Marketing :

Le but de ce plan marketing est de proposer des actions qui permettront à IAM de conforter son statut de leader sur le marché de la télécommunication. Et ce en :

Améliorant sa couverture géographique

Développant sa notoriété et en améliorant son image de marque (ambiance au sein des magasins, qualité de service après vente...)

Fidélisation du client et renforcement de la proximité de ce dernier et la marque.

Pour ce faire, IAM a le choix entre 3 stratégies :

- Stratégie de croissance
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de fidélisation

- Plan d'action

Stratégie de différenciation :

Actions :

Se différencier au niveau de :

- L'offre produit
- L'ambiance des magasins et qualité du service
- La communication

Se différencier au niveau de l'offre produit :

La diversité de l'offre influence la décision d'achat des consommateurs et les poussent à acheter en jouant sur leur psychique.

Selon les dires de nos interviewés, IAM manque d'innovation en terme de gamme de produits, et cumule des lacunes en terme de segmentation de l'offre.

Ces failles peuvent être du à un manque d'investissement en R&D qui se répercute sur l'image même de la marque « marque vieille ».

Avec l'arrivée des deux concurrents Méditel et Inwi, IAM devrait couvrir ses arrières en améliorant sa capacité d'innovation.

Actions :

Segmentation de l'offre produit par clientèle « professionnels - particuliers ».

Proposition d'offres groupées, à grande valeur ajoutée, sous forme de packages mixtes fixe-mobile-internet, s'adressant à différentes catégories de clients.

Association du mobile aux services bancaires et d'assurance (Mobile payment).

Ciblage de nouveaux segments tels que les adolescents et celui des accessoires.

Différenciation au niveau de l'ambiance et la qualité du service :

D'après les réponses de nos interviewés, et nos observations, on constate que l'ambiance et la qualité du service au sein des agences IAM sont moyennes, « Le client est roi » est un concept loin d'être appliqué par IAM.

La charte environnementale n'est pas généralisée à la totalité des agences commerciales, dans 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.
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.

Actions

Assurer une formation au personnel : lui inculquer la culture de IAM, lui faire acquérir des compétences de très haut niveau qui s'inscrivent dans le processus d'interaction avec la clientèle.

Les produits doivent être mis en valeur dans les vitrines des points de vente.

Assigner une personne devant les vitrines qui se chargera d'assister les clients.

Les adolescents doivent être considérés comme des clients potentiels. De ce fait, IAM doit toucher cette partie de la population en faisant preuve de créativité et d'imagination.

La plupart de nos interviewés sont d'accord sur le fait que le temps passés devant les guichets IAM est ennuyeux limite pénible. Des écrans géants permettront aux clients de patienter dans la file d'attente tout en regardant des émissions de divertissements ou d'informations.

IAM peut aussi recourir à un usage optimisé des deux formes de distribution, directe et indirecte. 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 de gain mutuel.

Mise à niveau de la stratégie de communication :

Les supports de communications utilisés par IAM sont les affiches, les pubs tv, les spots radios les flyers et dépliants.

IAM devrait faire des spots publicitaires où elle met davantage en avant ses valeurs, et son historique qui constitue pour elle un avantage concurrentiel non négligeable, elle devrait tendre à communiquer sur un point de vue institutionnel.

Etre une entreprise leader, cela signifie aussi pour IAM, s'engager au cœur de son environnement social, sociétal et culturel, sur la base de valeurs revendiquées et d'une démarche de partenariat avec les champions et les artistes, les organisateurs de manifestations, les pouvoirs publics et la société civile.

Avec l'arrivée de Méditel, la marque IAM a tenu à être «partenaire de l'émotion» de ses clients à travers un programme de mécénat dense et varié, soutenant les artistes et les créateurs dans les domaines de la musique, la peinture, le théâtre et le cinéma au travers de festivals et de manifestations variés, elle a aussi veillé à soutenir plusieurs projets Fondation Mohammed V pour la Solidarité, l'Heure Joyeuse, l'Association INSAF, la Ligue Marocaine de Protection de l'Enfance, les Bonnes Œuvres du Cœur, l'opération « Plages propres »....

Action :

IAM peut utiliser l'effet des stars sur le comportement du consommateur, en réalisant des spots pub avec par exemple des stars marocaines de différentes disciplines « sport, cinéma... » pour renforcer son image comme le fait Méditel pour ses pubs tv.

Stratégie de croissance :

Croissance interne :

IAM compte maintenant 100 agences sur tout le territoire Marocain

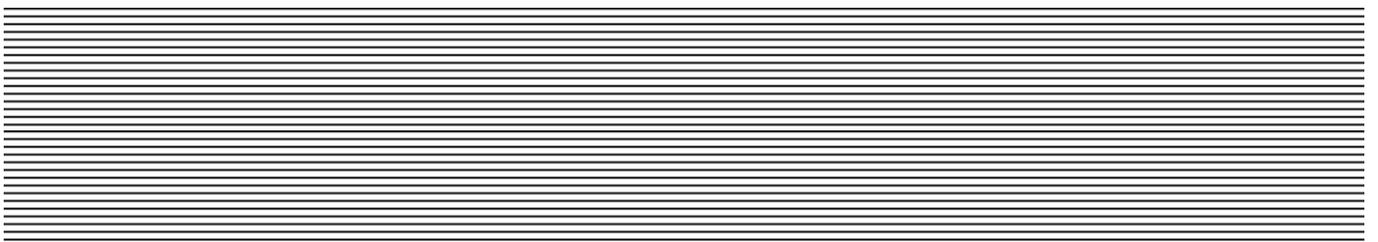
- 50 agences à Casablanca,
- 20 agences à rabat, Marrakech, Fès et Tanger,
- 30 agence à Oujda, Agadir ,Saïdia ,Safi Meknès, Kénitra, Tétouan, Mohammédia et Nador

Afin d'augmenter sa notoriété, IAM devrait développer une stratégie de croissance en élargissant ses implantations d'agence sur le territoire Marocain adaptés aux attentes locales de chaque région et pas concentrés uniquement sur les grandes villes.

Stratégie de fidélisation :

L'offre se multipliant, tout est bon pour garder les clients: programmes spécifiques, tarifs attractifs, échanges, courriers d'information et services en tout genre.

Offrir des avantages à un client reste toujours un élément essentiel pour sa fidélité et un point positif pour l'enseigne. Savoir qu'on aura des remises ou des réductions, des produits ou services cadeaux, ne pourrait que nous motiver et nous inciter à acheter et à être fidèle à l'enseigne. IAM devrait revoir son programme de fidélisation en offrant des avantages qui correspondent aux attentes de ses clients :



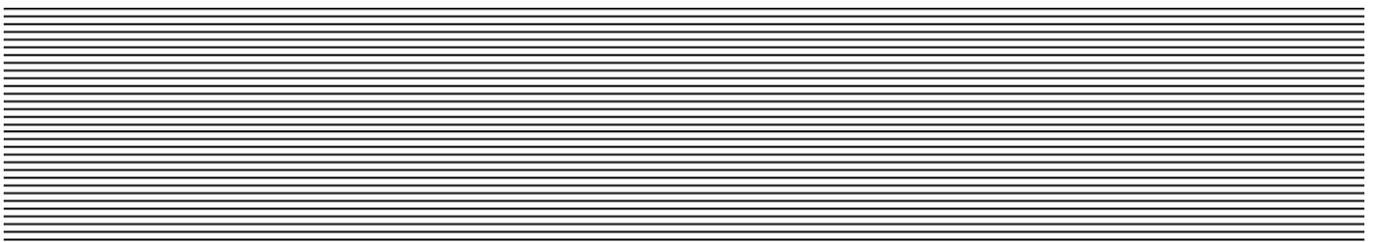
Stimuler l'usage du téléphone par les promotions sur la recharge et les services à valeur ajoutée : Une série de promotions incitera les clients à utiliser régulièrement leur téléphone
limiter le risque de résiliation lié à une absence prolongée de crédit de communication.

Mise sur le marché de services : chansons dédicacées, téléchargement, quizz à prix bas.

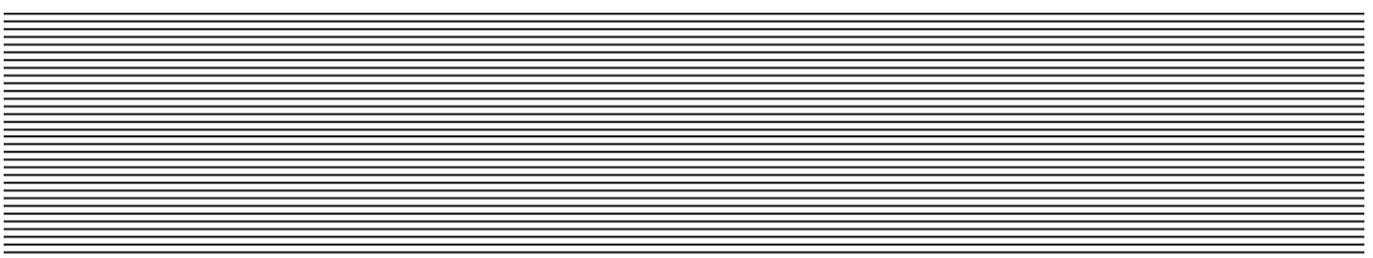
La fidélité passe aussi par l'échange, l'information et la pédagogie. Une lettre peut être jointe aux factures et qui contient des articles sur l'actualité des télécommunications, des conseils pratiques et des offres de services ou de produits à tarifs préférentiels.

Appeler au moins une fois par an les clients du marché professionnel pour détecter leurs besoins ou leurs désirs d'infidélité.

Faire du marketing personnalisé en proposant des offres spécifiques à des clients particuliers.



ANNEXES



Guide d'entretien

Perception de la marque Maroc Télécom :

Que pensez-vous de la marque IAM ?

L'ensemble de nos interviewés jugent la marque IAM comme étant une marque mythique du secteur de la télécommunication au Maroc. Cette dernière est perçue comme une marque vieille qui manque de créativité et de génie.

Motivation et freins :

Qu'est ce qui vous peut vous motiver à acheter les produits / services IAM ? (Promotion, diversifications des produits, proximité des agences, rapport qualité/ prix, accueil personnel, qualité des services, ambiance)
Parmi les variables qui motivent le plus nos interviewés c'est la fréquence des promotions, la proximité et disponibilité ainsi que le rapport qualité/prix des produits/services.

Qu'est ce qui vous en dissuade ? (personnel, ambiance, produits pas innovants, etc.)

Quant aux freins, il s'agit surtout de la mauvaise qualité de service du personnel, du manque d'ambiance, l'attente au niveau des guichets ainsi que la diversification des produits/services.

Notoriété et image de Maroc Télécom:

En évoquant IAM nos interviewés le qualifie comme le plus ancien opérateur télécom au Maroc, il offre une panoplie de produits/services, mais la qualité d'accueil et le service clientèle reste médiocre.

Points forts et faibles :

Que pensez vous que Maroc Télécom a de plus que ses concurrents ?

o Point fort :

- Leader au niveau national
- Image de société citoyenne
- Large réseau de distribution
- ~~Stratégie marketing très offensive~~
- ~~Croissance externe (Afrique)~~

- Offre de plus en plus florissante, avec le lancement de nouveaux contenus

Qu'est ce qu'il a de moins ?

- o Point faibles :
 - Concurrence de plus en plus rude
 - Promotions limitées sur les produits (portables, modem ...)
 - Personnel pas chaleureux et pas serviable, pas à l'écoute

Quelles sont vos attentes à l'égard de Maroc Télécom ?

Attente :

- un personnel bien formé,
- multiplier les promotions,
- un meilleur service à la clientèle
- plus de programmes de fidélité,
- Un accueil plus chaleureux,
- Rapport qualité prix meilleur

