

ROYAUME DU MAROC

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

AGREGATION D'ECONOMIE ET GESTION

Option C : Économie et gestion commerciale

SESSION 2004

ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS MAROC TELECOM (MT)

Matériels et documents autorisés :

- calculatrice électronique,
- tables financières.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner **explicitement** dans votre copie.

Agrégation marocaine d'économie et gestion - Session 2004
Option C : Économie et gestion commerciale
Durée : 6 h - coefficient 3

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 30 pages numérotées de 1 à 30

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de quatre dossiers indépendants

Présentation de Maroc Telecom.....	page	3
Présentation du sujet, Travail à faire	page	7
DOSSIER 1 Analyse SWOT	page	8
DOSSIER 2 Stratégie des ventes et de la concurrence	page	9
DOSSIER 3 Identification des bases de compétitivité	page	10
DOSSIER 4 Choix d'un plan marketing	page	11
ANNEXES		
Annexe 1	Ventes annuelles des produits MT	page 12
Annexe 2	Segments du marché marocain des télécommunications	page 13
Annexe 3	Chiffre d'affaires de MT	page 14
Annexe 4	Indicateurs de position de produits	page 15
Annexe 5	Portefeuille d'activités de MT	page 16
Annexe 6	Développement stratégique de MT	page 17
Annexe 7	Compte de produits et charges	page 18
Annexe 8	Analyse du secteur des télécommunications	page 19
Annexe 9	Quelques ratios de rentabilité	page 20
Annexe 10	Activités de support et en amont de MT	page 21
Annexe 11	MT améliore ses performances et lance l'ADSL illimité	page 22
Annexe 12	Présentation des résultats 2003 de MT	page 23
Annexe 13	Table du t de Student	page 24
Annexe 14	Meditel lance un portail	page 25
Annexe 15	Vodafone : des téléphones UMTS en Allemagne	page 27
Annexe 16	Organigramme de MT	page 28
Annexe 17	Organigramme de la Direction de l'International de MT	page 29
Annexe 18	Organigramme consolidé	page 30

Les télécommunications au Maroc ont vécu jusqu'aux années 80 avec quasiment deux produits : le téléphone et le télex. Face à cette situation les pouvoirs publics ont chargé une commission interministérielle d'entreprendre au cours de l'année 1982 une étude approfondie du secteur. L'objectif principal était de définir les voies et les moyens qui permettent d'assurer convenablement au secteur des Postes et Télécommunications son rôle d'agent économique favorisant l'activité de tous les secteurs productifs de la nation.

Les conclusions de cette étude ont abouti à la création à partir du janvier 1984 d'un établissement public doté de la personnalité physique et de l'autonomie financière sous l'appellation de l'Office National des Postes et des Télécommunications (ONPT).

Les objectifs fixés à cet établissement étaient de doter le Royaume d'un réseau moderne et de répondre aux besoins multiples d'une clientèle de plus en plus exigeante.

A partir des années 90, le domaine des télécommunications a enregistré un énorme progrès technologique, qui a amorcé également le développement des différents secteurs. Le Maroc a opté pour ce développement en votant un projet de réforme en juin 1997 pour donner lieu à la loi 24-96. Cette loi s'est traduite par la séparation des activités de la poste, des télécommunications et de la réglementation ; jadis menées de front par l'ONPT avec un monopole dans le secteur.

Le nouveau cadre juridique a donné naissance aux structures distinctes :

- Maroc Telecom, qui s'érige en société anonyme créée en février 1998 dans le cadre de la libéralisation du secteur des télécommunications au Maroc et dont les télécommunications deviennent sa principale activité.
- Barid Al-Maghrib (BAM), établissement public, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission est l'exploitation postale ainsi que la gestion des activités relatives aux services financiers de la caisse d'épargne nationale et des chèques postaux
- L'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT), établissement public, placé sous la tutelle du Premier Ministre, et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission est la réglementation proprement dite et l'encadrement des activités liées aux télécommunications.

C'est dans ce contexte en pleine évolution que le Maroc entreprend la libéralisation du secteur des Télécommunications monopolisé, jusque là, par Maroc Telecom. Cette libéralisation s'est distinguée par la mise

en œuvre de la deuxième licence GSM, la préparation du lancement d'autres licences concernant le fixe et le mobile et le lancement du processus d'ouverture du capital à hauteur de 35%.

Maroc Telecom représente le premier opérateur national agissant dans le domaine des télécommunications et se présente comme une société techniquement performante et économiquement rentable, avec un très faible niveau d'endettement.

Dans un objectif de la modernisation et de mise à niveau de Maroc Telecom, le gouvernement marocain a concédé 35% de cet établissement au groupe français *Vivendi Universal* en 2000. Cette transaction a été chiffrée à 2,2 Milliards de dollars qui ont servi au développement du secteur des télécommunications par une augmentation substantielle de la densité téléphonique, une amélioration de l'offre du service et un développement de nouveaux produits, notamment les médias, le multi-média et l'Internet.

Maroc Telecom est née en tant que société anonyme le 28 février 1998 et son capital était entièrement public. L'entreprise a sa tête un directoire, dont le président est Abdeslam AHIZOUN, ainsi qu'un conseil de surveillance; elle compte aujourd'hui près de 12 450 employés. Ce chiffre est en baisse régulière depuis quelques années du fait d'une politique constante de maîtrise des coûts et d'une politique d'externalisation de certaines activités. En juillet 2001, et dans le but d'accélérer le processus de modernisation de l'entreprise et de poursuivre la mise en œuvre du changement amorcé, Maroc Telecom s'est donné comme objectifs :

- La maîtrise de ses performances économiques ;
- Le développement et la consolidation de la relation client ;
- La réussite de la transformation de la société en opérateur privé ;
- L'adéquation de ses structures avec les standards internationaux et
- L'adaptation à la réglementation dans le cadre du nouvel environnement du secteur des télécommunications.

A cet effet, une nouvelle organisation des services de Maroc Telecom a été entamée et s'est articulée autour de quatre pôles et 7 Directions Régionales. Afin de consolider le succès du groupe, quatre axes ont été retenus :

- 1) Continuer à consolider les activités techniques chargées de la construction et de l'exploitation des réseaux du fait du niveau avancé d'équipement et de modernisation de ces derniers comme le

confirment les indicateurs techniques: taux de numérisation de 100%, taux de couverture du territoire de 97%, le niveau de la qualité de service jugé satisfaisant par rapport aux normes enregistrées dans le secteur.

- 2) Renforcer les activités commerciales et marketing en concrétisant la spécialisation dans chacune des activités à savoir le Fixe, le Mobile et l'Internet qui constituent de plus en plus des champs concurrentiels
- 3) Continuer le processus de modernisation des fonctions de soutien logistique à travers l'externalisation de certaines activités (le transport, le gardiennage, le ménage et le développement informatique) et la mise en place d'un plan marketing achat, afin d'optimiser les ressources et maîtriser le risque management.
- 4) Enfin, donner aux 7 Directions Régionales une large autonomie de gestion locale tout en restant dépendant aux grandes orientations stratégiques fixées par le Directoire de la société tout en assurant la mise en œuvre des programmes de développement et d'exploitation.

Sur le plan des ressources humaines, il a été créé une Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH) rattachée directement à la présidence et divisée en deux directions :

- la direction des hauts potentiels dont la mission est la gestion des hauts cadres et des responsables sur le plan de recrutement de promotion et d'évolution de carrière. Une telle politique est menée pour limiter l'exode des mémoires vers d'autres entreprises nationales ou étrangères, et
- la direction des ressources humaines qui se charge du reste des employés et de la paie avec une Division des affaires sociales.

La DCRH a lancé la première campagne de départ volontaire en mars 2002 qui a permis le départ de 1307 salariés. La deuxième campagne a été lancée en décembre 2002 et a permis à 873 employés de quitter l'entreprise. L'année 2002 a connu la mise en place de l'EAP (Évaluation Annuelle de Performances) qui vient changer les méthodes classiques de notation et d'évaluation des compétences.

Malgré les changements entrepris dans la structure, les grands responsables gardent toujours leurs postes, notamment le président Abde-

slam AHIZOUN, ex-PDG de l'ONPT et ex-Ministre des Postes et Télécommunications. Ils fixent la stratégie sur la base des orientations des actionnaires et les données du marché ; un processus de négociation des budgets annuels est entamé à la fin de chaque troisième trimestre.

Le système d'information mis en place est constitué, dans la plupart des cas, des circuits assurant une communication ascendante ou descendante, bien que Maroc Telecom dispose de technologies d'information bien avancées, l'utilisation à outrance du papier reste une de ses caractéristiques.

Travail à faire :

Vous êtes consultant dans un grand cabinet de conseil qui a été sollicité par un investisseur étranger désirant postuler pour l'acquisition de 51 % du capital de l'opérateur Maroc Telecom. Le chef de mission vous a remis une synthèse des informations extraites des différents articles de presse et de « Data Room » montée à l'occasion de cette grande opération. Il vous demande, afin de lui permettre de faire une offre financière optimale, de conduire plusieurs études autour des thèmes suivants :

1. Analyse SWOT de l'entreprise Maroc Telecom
2. Stratégie des ventes et de la concurrence
3. Identification des bases de compétitivité
4. Choix d'un plan marketing

Vous disposez d'une documentation composée principalement d'extraits récents d'articles de presse et des extraits tirés des différents rapports de stages réalisés au sein de l'entreprise Maroc Telecom.

Dossier 1

1) Analyse SWOT de Maroc Telecom

Annexes : (Toutes les annexes)

- Vous effectuerez une analyse détaillée de Maroc Telecom
- Vous mettrez en évidence les facteurs clés de succès de Maroc Telecom : La présentation sous forme de matrices et diagrammes sera préférée.

Dossier 2

2) **Stratégie des ventes et de la concurrence**

- ◆ annexes : (1, 2, 3, 4, 5 et 14)
- ◆ Vous analyserez l'évolution des ventes des différents produits et leur positionnement par rapport à la concurrence naissante.

Dossier 3

3) Identification des bases de compétitivité de Maroc Telecom

- ◆ Annexes : (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 et 15)
- ◆ Vous identifierez les différentes bases de compétitivité de Maroc Telecom pour faire face à la concurrence
- ◆ Votre analyse portera non seulement sur les bases commerciales mais aussi sur les moyens (organisationnel, managérial,...) qui contribuent à la performance de Maroc Telecom.

Dossier 4

4) le choix d'un plan marketing

◆ Annexes : (1, 2, 3, 4, 6, 8, 11, 12, 13, 14, et 15)

◆ Dans un premier temps :

Vous montrez les variables clés qui permettent à Maroc Telecom d'augmenter ses différentes parts de marché.

◆ Dans un deuxième temps :

Vous confirmerez ou infirmerez la pertinence d'une action de communication en comparant deux échantillons.

Dépenses mensuelles en dirhams de prepaid avant et après une campagne publicitaire

Avant	14	15	18	18	19	20	25	25	29	30	32	32	32	33	36	39	41	44	49	58
Après	15	15	18	22	22	22	27	26	30	31	36	33	34	35	36	44	45	46	57	62

Le tableau ci-dessus présente la dépense en prépayé effectuée par chacun des 20 individus de l'échantillon avant et après une campagne publicitaire ciblant Jawal. Il vous est demandé de montrer si la différence de moyenne est significative avec un risque d'erreur de 5%. Pour ce faire, vous utiliserez la table de Student en annexe 13.

◆ Vous calculerez le chiffre d'affaires additionnel généré par la campagne publicitaire pour Maroc Telecom sachant que l'entreprise dispose de 5,8 millions d'abonnés dont 90% de prépayés.

Annexe n°1

**Les ventes annuelles des produits télécommunications au Maroc
(en milliards de dirhams)**

Produits / Ventes	1998	1999	2000	2001	2002
Téléphone fixe	6,1	5,2	5,0	4,7	6,1
Téléphone mobile	1,8	3,8	8,3	11,4	12,0
Internet	-	0,1	0,2	0,3	0,4

Annexe n°2

Segments du marché marocain des télécommunications par catégorie de produits (parc en milliers d'abonnés)

Produits / Abonnés	1998	1999	2000	2001	2002
<i>fixe</i>	1650	1380	1254	1220	1543
<i>mobile</i>	480	1200	2900	4587	6003
<i>Internet</i>	6	150	210	322	402
<i>RNIS</i>	10	9	11	18	25
<i>International (en millions de \$)</i>	1893	2007	2165	2308	2486
<i>Autres</i>	13	18	19	21	26

Les caractéristiques des segments

- ◆ *Segment 1* le Fixe : postpaid professionnel, postpaid résidentiel, prepaid, El manzil, 5 formes de forfaits, publiphones, téléboutiques et télé kiosques, services comforts, Kalimat.
- ◆ *Segment 2* le Mobile : postpaid professionnel, postpaid résidentiels, prepaid (Jawal classique, jeune et liberté) en 5 types de recharges, mini-poupées, 5 formes de forfaits, roaming
- ◆ *Segment 3* l'Internet classique : forfaits.
- ◆ *Segment 4* le Data : RNIS, liaisons spécialisées, Liaisons Louées +. Maghripac
- ◆ *Segment 5* le Téléx,
- ◆ *Segment 6* l'International : fixe, mobile, téléx, transmission de données, radio maritime, transmission TV
- ◆ *Segment 7* l'Interconnexion nationale, interconnexion internationale
- ◆ *Segment 8* Autres.

Le marché des télécommunications représente plus de 3,5% du PIB national en 2002. l'ANRT (Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications) constitue un acteur actif dans la régulation et la détermination des caractéristiques de marché (concurrence, prix niveau de qualité de service).

Annexe 3

**Chiffre d'affaires de Maroc Telecom par type d'activités
(en milliards de dirhams)**

Produits / Valeurs	1998	1999	2000	2001	2002
Téléphone fixe	3,1	3,8	3,6	3,1	5,1
Téléphone mobile	1,1	2,1	4,2	5,1	5,5
Télex	0,2	0,1	0,1	0,1	-
Internet	-	0,1	0,2	0,3	0,4
Transmission donnés	0,4	0,6	0,6	0,7	0,9
international	1,4	1,5	1,9	2	2,5
Autres	0,1	1,2	2,2	3,0	3,1
Total	6,3	9,4	12,8	14,3	17,5

Annexe n°4

Indicateurs de position de produits

Produits / Indicateurs	Part de marché	Extension géographique	% du CA
Téléphone fixe	100%	90%	40%
Téléphone mobile	70%	95%	15%
Télex	100%	85%	1%
Internet	90%	90%	8%
Data	100%	50%	6%
international	95%	100%	30%

Annexe n°5
Le portefeuille d'activité de Maroc Télécom

	1998 et avant	1999	2000	2001	2002
Fixe : postpaid prepaid, publi-phones téléboutiques	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)
Mobile : postpaid prepaid reaming	Leader sur tous les produits du mobile (100% du marché)	Leader sur tous les produits du mobile (95% du marché)	Leader sur tous les produits du mobile (85% du marché)	Leader sur tous les produits du mobile (80% du marché)	Leader sur tous les produits du mobile (75% du marché)
Data : RNIS Liaisons Louées Maghripac	Leader sur tous les produits de transmission de données (100% du marché)	Leader sur tous les produits de transmission de données (100% du marché)	Leader sur tous les produits de transmission de données (100% du marché)	Leader sur tous les produits de transmission de données (100% du marché)	Leader sur tous les produits de transmission de données (100% du marché)
Internet : Abonnement classique forfaits	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (95% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (90% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (85% du marché)
International : Fixe Mobile Téléx Data Radio maritime Transmission TV	Leader sur tous les produits de l'international (100% du marché)	Leader sur tous les produits de l'international (100% du marché)	Leader sur tous les produits de l'international (100% du marché)	Leader sur tous les produits de l'international (100% du marché)	Leader sur tous les produits de l'international (95% du marché)
Interconnexion	-	Présent la balance est en faveur du concurrent	Présent la balance est en faveur du concurrent	Présent la balance est en faveur du concurrent	Présent (la balance est en faveur du concurrent
Télex	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)	Leader sur tous les produits du fixe (100% du marché)

Annexe n°6

Le développement stratégique de MAROC Télécom

La stratégie et le développement historique de Maroc Telecom amènent l'entreprise à être présente sur tous les segments du marché des télécommunications avec une ou plusieurs offres. La présence sur tous les segments permet d'équilibrer globalement l'activité de l'entreprise car chaque segment connaît des évolutions propres au gré des lancements de nouveaux produits. Les points forts de Maroc Telecom résident à l'évidence dans les segments des offres entreprises et grand public où son portefeuille d'offres est impressionnant. Sur le mobile prepaid, Maroc Telecom se heurte aux positions très fortes de Méditel qui, avec son Médijahiz, est très compétitive.

Concernant le segment « entreprises », Maroc Telecom est présente avec tous les produits du fixe où elle est le leader : téléphone avec toutes les offres promotionnelles (deuxième ligne gratuite), liaisons louées avec et sans forfait, transmission de données, RNIS et Télex. Sur le mobile postpaid, Maroc Télécom continue dans sa position de leader bien qu'elle soit concurrencée par Méditel. Au niveau Internet, la concurrence n'est pas encore très développée puisque le consommateur marocain n'est pas très attiré par ce type de moyen de communication vu le retard enregistré notamment dans le commerce électronique. MI contrôle 80% du marché grand comptes, constitué des cybercafés et des établissements publics et les grandes entreprises, face à Wanadoo, la filiale de France Telecom installée au Maroc depuis 3 ans. Sur l'international, MI détient le monopole d'acheminement du trafic jusqu'en 2002 où Méditel a créé ces propres circuits et relations à l'aide de Telefonica qui constitue le grand associé dans le consortium « Méditelecom »

Concernant le segment grand public MT, l'opérateur historique contrôle la totalité des activités liées au fixe jusqu'en juin 2003 lorsque Méditel décide de lancer un produit concurrent aux téléboutiques et à la téléphonie publique. Mais, en général, MT détient le fixe postpaid avec l'introduction de certaines offres qui permettent le maintien voire le développement de ce segment (différentes formes de forfait, des pack Al manzil, réductions successives des tarifs de communications, mise à disposition de certains services confort gratuits). Sur le prepaid, on a remarqué le lancement des cartes Kalimat, des cartes Almanzil et des cartes à puces. Ces cartes sont de différents nombres d'unités. Au niveau du mobile, MT représente plus des deux tiers du marché total sur le postpaid, MT a introduit depuis 94 le NMT 450 qui n'a pas résisté devant le mobile norme GSM introduit en 95. Le premier était limité à une catégorie de clients très réduite vu la nécessité de disposer d'une voiture pour l'installer et vu son coût très élevé.

L'année 95 a vu l'introduction de la norme GSM qui fonctionne selon le système cellulaire et qui a vite couvert les grandes villes et les grands axes routiers, mais il reste encore limité à certaines couches sociales étant donné le niveau élevé des frais d'amortissement qui se répercutent directement sur les frais d'accès et de communication. Pour faire face au niveau élevé des coûts du mobile, MT a lancé en 97 le produit Rakkas qui a subi un grand échec dans l'histoire de la société. En août 98, MT a mis sur le marché le prepaid baptisé « Jawal » en trois catégories « jeune », « classique » et « liberté » destinées chacune à une catégorie socioprofessionnelle à part. Jusqu'aujourd'hui MT mène bien la bataille concurrentielle avec Méditel sur le Médijahiz.

Annexe n°7

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES (en million de dirhams Hors Taxes)		
	TOTAUX AU 31/12/2001	TOTAUX AU 31/12/2002
I- PRODUITS D'EXPLOITATION	143 274	178 004
Ventes de marchandises (en l'état)	5 748	6 633
Ventes de biens et services produits	131 961	164 951
Chiffre d'affaires	137 709	171 584
Variation des stocks de produits	0	0
Immobilisations produites par l'Entreprise pour elle même	326	376
Subventions d'exploitation	0	0
Autres produits d'exploitation	295	340
Reprises d'exploitation; Transferts de charges	4 943	5 704
TOTAL I	143 274	178 004
II- CHARGES D'EXPLOITATION	60 095	69 341
Achats revendus de marchandises	8 241	9 509
Achats consommés de matières et fournitures	11 040	12 739
Autres charges externes	9 198	10 613
Impôts et Taxes	1 931	2 228
Charges de personnel	10 220	11 793
Dotations d'exploitation Amortissement	14 550	16 788
Dotations d'exploitation Provision	4 915	5 671
TOTAL II	60 095	69 341
III- RESULTAT D'EXPLOITATION I-II	83 179	108 664
IV- PRODUITS FINANCIERS	2 118	2 443
Gains de change	115	133
Intérêts et autres produits financiers	949	1 095
Reprises financières; Transferts de charges	1 054	1 216
TOTAL IV	2 118	2 443
V- CHARGES FINANCIERES	1 776	2 050
Charges d'intérêts	477	551
Pertes de change	1 053	1 215
Autres charges financières	0	0
Dotations financières	246	284
TOTAL V	1 776	2 050
VI- RESULTAT FINANCIERS IV - V	341	394
VII- RESULTAT COURANT III + VI	83 520	109 058
VIII- PRODUITS NON COURANTS	1 275	1 472
Produits des cessions d'immobilisations	6	7
Autres produits non courants	214	247
Reprises non courantes; transferts de charges	1 055	1 218
TOTAL VIII	1 275	1 472
IX- CHARGES NON COURANTES	9 600	11 077
V.N.A des immobilisations cédées	0	1
Subventions accordées	0	0
Autres charges non courantes	1 778	2 051
Dotations Réglementées	6 707	7 739
Dotations non courantes aux amortissements&provisions	1 115	1 286
TOTAL IX	9 600	11 077
X- RESULTAT NON COURANT VIII - IX	-8 325	-9 606
XI- RESULTAT AVANT IMPOTS VII + X	75 195	99 452
XII- IMPOT SUR LES SOCIETES	24 814	32 819
XIII- RESULTAT NET XI - XII	50 380	66 633

Analyse du secteur des télécommunications

- Le secteur connaît une **croissance soutenue au Maroc jusqu'en 2002**. Cette dernière année marque cependant un retournement de conjoncture lié en partie à un début de saturation du marché du mobile.
- La croissance est **tirée jusqu'en 2001 par l'activité de mobile** qui présente une croissance moyenne de +107% entre 1998 et 2001. Cette amélioration est due au lancement du prepaid (Jawal)
- L'activité fixe présente une **baisse plus modérée** de l'ordre de -8,3% sur la période 1998-2001. Mais cette hémorragie est arrêtée. En 2002, la croissance du marché de fixe (+306%) est liée au lancement du prepaid fixe *El manzil* et la reprise de Data.
- L'activité Internet enregistre une augmentation remarquable avec un taux moyen de +320%. La meilleure performance a eu lieu en 1999 avec l'arrivée de *Wanadoo*.
- Les deux leaders totalisent environ 18 milliards de dirhams en 2002 sur 19 milliards de ventes, ce qui dénote un **secteur encore plus concentré dans lequel les conditions locales jouent un rôle important** (facteurs économiques, distribution, goûts des consommateurs ...). Les deux entreprises Maroc Telecom et Méditel ont d'ailleurs explicitement pris en compte ces facteurs en jouant sur le pouvoir d'achat du consommateur (recharge de 20 dirhams pour Méditel et 18 dirhams pour Maroc Telecom).
- De plus, on peut remarquer que les ventes internationales de Maroc Telecom et Méditel ne représentent respectivement que 30% et 17% de leurs ventes totales en 2002. **Ces entreprises restent ancrées au Maroc**. La forme d'internationalisation adaptée à ce secteur exige l'achat d'une licence d'exploitation puis une implantation industrielle, ce qui exige des ressources en capital énormes.
- **Deux types d'acteurs coexistent sur le marché des télécommunications**: les opérateurs (Maroc Télécom et Méditel), les équipementiers et constructeurs de terminaux (Alcatel, Siemens, Nokia...) qui conditionnent le marché via leurs efforts en R&D et leurs capacités d'innovation et de création.
- **La structure en groupes stratégiques** : la présence mondiale de MT lui procure +30% de son chiffre d'affaires global. Une première expérience d'internationalisation a été concrétisée par la prise de participation de 51% dans le capital de MAURITEL (opérateur historique Mauritanien) en 2001. Les premiers résultats témoignent d'une grande expérience et d'un haut niveau de professionnalisme qui laisse croire une confiance non redoutable des capacités marocaines à aborder et à aller plus loin dans l'international.

Annexe n°9

Quelques ratios de rentabilité

- Ratio de fonds de roulement a passé de **1,31** en 2001 à **1,36** en 2002,
- Ratio d'autonomie financière: ce rapport a baissé de **1,89** en 2001 à **1,65** en 2002.
- Ratio de rentabilité: une amélioration substantielle peut être notée en 2002 par rapport à 2001 puisqu'on est passé de **0,25** à **0,33**
- la marge commerciale a nettement augmenté. Elle est passée de **0,37** en 2001 pour atteindre **0,67** en 2002, soit la rotation de son chiffre d'affaires qui a également passé de **0,39** à **0,89**.

Annexe n°10

Les activités de support et en amont de Maroc Telecom

- Nature des équipements. Il s'agit des centraux de commutation (technologie pointue), des câbles de transmission, des faisceaux hertziens. Le réseau est à 100% numérisé et présente des possibilités d'adaptation importantes
- Main d'œuvre, elle présente un degré assez élevé de qualification avec un taux d'encadrement de 30%. Les taux d'absentéisme sont acceptables et le niveau de participation aux grèves est modéré.
- Approvisionnement. La nature de l'activité nécessite des approvisionnements à flux tendus. Mais l'organisation de la fonction approvisionnement souffre de quelques carences liées au système d'information.
- Nature de la différenciation des tâches entre la direction, l'encadrement et les exécutants : la structure adoptée est une organisation hiérarchique avec découpage fonctionnelle et plus de 7 niveaux hiérarchiques caractérisés par une concentration des pouvoirs aux niveaux les plus élevés.
- Nature de délégation des décisions. Le processus de prise de décision est très long, notamment les décisions opérationnelles puisque l'information ne circule pas bien entre les différents niveaux. Cette complexité d'organisation favorise la création de conflits entre fonctions ou services à un même niveau.
- La nature des systèmes d'information utilisés ne reflète pas le niveau de développement atteint par l'entreprise puisqu'elle ne bénéficie pas pleinement de ses ressources, ce qui se répercute de façon négative et sur vitesse et la fiabilité de communication qui constitue la base pour la prise de décision.

Annexe n°11

Maroc Telecom améliore ses performances et lance l'ADSL illimité

Le nouveau défi de Maroc Telecom n'est autre que l'Internet et ses liaisons de haut débit. L'ADSL illimité et bon marché va stimuler le marché de l'Internet en 2004.

C'est ce qu'a tenu à préciser, le président de son directoire, Abdelham Ahizoune, lors d'une conférence de presse organisée à Rabat par l'opérateur téléphonique Maroc Telecom.

En présentant les résultats 2003, il a annoncé le lancement de l'ADSL (Assymetric Digital Subscriber Line ou Réseau de Raccordement Numérique Asymétrique) en connexion illimitée, concomitant avec de nouvelles baisses tarifaires, en précisant que « L'Internet constitue pour nous un nouveau relais de croissance, avec l'arrivée de l'ADSL, c'est-à-dire le haut débit, que nous avons voulu illimité. Ainsi, l'internaute bénéficie d'un forfait sur le mois et peut consommer 24/24 heures, sans que cela change la facture.

M.Ahizoune a ajouté que « Parmi les obstacles qui empêchent le développement de l'Internet, il a y le micro-ordinateur. Conscient de cette lacune, Maroc Telecom s'est engagé à rendre cet outil à la disposition de tous, en subventionnant les clients qui achètent des PC pour Internet ».

A noter que l'Internet comptait 47.000 accès à fin 2003, soit une croissance de 38%. Le lancement de l'ADSL est un succès, avec 3.500 abonnés dès décembre 2003 dont 59 villes desservies. Pour faciliter davantage l'entrée de l'ordinateur dans les foyers, le directoire de Maroc Telecom, en concertation avec son fournisseur marocain, envisage de revoir à la baisse le prix du pack Ménara de 3.790 DH actuellement à 3.000 DH et éventuellement moins. De même, un accord a été conclu entre l'Opérateur Téléphonique et le Ministère de l'Education Nationale pour que chaque école, collège ou lycée du Royaume puisse être relié au Web par ligne haut débit. Pour les entreprises, des baisses tarifaires régulières des liaisons louées Internet sont programmées, particulièrement pour les hauts débits.

Maroc Telecom a programmé des investissements soutenus de plus de 2,3 milliards de DH par an. C'est ainsi qu'elle a introduit l'ADSL pour Internet, le MMS après le SMS pour le Mobile, le VPN-IP pour les réseaux d'entreprise. Elle assure une meilleure couverture du Maroc avec 95% de la population couverte (3.300 BTS).

L'opérateur téléphonique est le numéro un du roaming avec 311 opérateurs dans 178 pays et le lancement en exclusivité du roaming prépayé, GPRS et MMS. Il dispose d'un centre d'appels mobile qui emploie 264 personnes et a traité plus de 5 millions d'appels en 2003.

Présentation des résultats 2003 de l'opérateur historique

Avec un chiffre d'affaires de 15,2 milliards de dirhams en 2003, en progression de 3,4% par rapport à l'année précédente, Maroc Telecom, partenaire stratégique de Vivendi Universal, société cotée à Paris et à New York, poursuit ainsi son solide développement. Ce chiffre d'affaires représente 3,5% du PIB du Royaume. Sa contribution aux Finances de l'Etat atteint 7 milliards de dirhams d'impôts, taxes et dividendes. Cette croissance s'accompagne d'une amélioration de la rentabilité : l'Ebitda atteint 9,1 milliards de dirhams, soit une progression de 11,6%, et le résultat net croît de 8,5% pour atteindre 4 milliards de dirhams. Le parc des abonnés au mobile a passé le cap des 5 millions en 2003 (68% de part de marché) et le fixe s'est consolidé à 1,2 million de lignes. Au-delà, l'opérateur se veut surtout un facteur de dynamisme pour l'économie nationale. D'abord en réduisant régulièrement les coûts des télécommunications pour accroître la compétitivité des acteurs économiques marocaines qui ont à relever le défi de la mondialisation. Ensuite, en fournissant à ceux-ci des infrastructures performantes, sans cesse mises aux normes des dernières technologies.

Maroc Telecom emploie directement 12.100 salariés et concourt à l'emploi de 17.000 revendeurs. Le réseau des 23.000 téléboutiques fournit du travail à 70.000 personnes. Les 39 centres d'appel auxquels Maroc Télécom apporte un soutien très actif grâce au guichet unique, ont déjà créé plus de 9.000 emplois et de nombreux projets prévus pour 2004 devraient plus que doubler ce chiffre.

L'opérateur téléphonique marocain a investi, depuis l'année 2000, plus de 95 millions de DH dans le sport, 30 millions de DH dans la culture, 40 millions de DH dans la protection de l'environnement et plus de 200 millions de DH dans des actions caritatives.

Maroc Telecom dispose de filiales en bonne santé. Parmi celles-ci, il y a lieu de citer Mauritel avec 286.000 abonnés, dont 250.000 pour le mobile (+53%), pour un chiffre d'affaires de 539 millions de DH (+21%) en 2002, et Casanet, gestionnaire de Ménara (150.000 visiteurs par jour).

Annexe n°13

Table du t de Student

La table donne la probabilité p pour que t égale ou dépasse, en valeur absolue, une valeur donnée, en fonction du nombre de degrés de liberté (d.d.l.) n .

$n \backslash p$	0,90	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,158	1,000	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	0,142	0,816	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	0,137	0,765	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,924
4	0,134	0,741	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	0,132	0,727	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,869
6	0,131	0,718	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	0,130	0,711	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,408
8	0,130	0,706	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	0,129	0,703	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	0,129	0,700	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	0,129	0,697	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	0,128	0,695	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	0,128	0,694	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	0,128	0,692	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	0,128	0,691	1,074	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	0,128	0,690	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	0,128	0,689	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	0,127	0,689	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	0,127	0,688	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	0,127	0,687	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	0,127	0,686	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	0,127	0,686	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	0,127	0,685	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	0,127	0,685	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	0,127	0,684	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,725
26	0,127	0,684	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	0,127	0,684	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	0,127	0,683	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	0,127	0,683	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	0,127	0,683	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
∞	0,126	0,674	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

Exemple : avec $n = \infty$ d.d.l. , pour $t = 1,960$, la probabilité p est de **0,05**.

Annexe n°14 Méditel lance un portail

○ L'opérateur innove pour les entreprises

Désormais, les clients du deuxième opérateur de téléphonie mobile, Méditel, n'auront plus, pour accéder aux services proposés, à composer divers numéros. Un portail d'accès vient en effet d'être mis en service par l'opérateur. En composant le numéro *111#, le client postpayé ou prépayé pourra accéder à l'ensemble des services. Il s'agit, indique-t-on auprès de l'opérateur, d'une vitrine des services proposés. L'accès au portail évitera à l'utilisateur d'effectuer plusieurs manœuvres en cas de besoin, comme c'était le cas auparavant. « Afin d'accéder à un ou plusieurs services tels que YAKA, SOGO, 2424, Horloge parlante, Consultation du solde... le client n'aura qu'à enregistrer le numéro dans son répertoire et passer un appel vers le portail et ne pas retenir le numéro d'accès de chaque service, ni même les séquences à composer pour les différentes requêtes », est-il expliqué. Le menu comporte trois rubriques : distraction, actualité et pratique auxquelles le client peut alors accéder. Le service d'accès est gratuit, « seules les requêtes aboutissant à une réponse sont facturées. » Aucune augmentation des tarifs de « consultation ne sera opérée si on utilise le portail. L'accès direct tel que pratiqué actuellement restera également en vigueur. A Méditel, on entend répondre ainsi aux attentes de la clientèle et lui garantir une plus grande facilité d'accès aux services. Plusieurs produits ont été lancés dans cette optique. Actuellement parmi les 1,8 million d'abonnés Méditel, près de 90% des clients sont en mode prépayé et le reste en post-payé.

○ L'offre Neo étoffée

Méditel étoffe son offre et s'intéresse de plus près aux entreprises abonnées avec le produit Neo. Il s'agit d'une réduction sur les communications vers l'international. Les entreprises bénéficient ainsi d'une réduction de 5% sur les tarifs de communication des appels vers les numéros préférentiels à l'international. Le service Optimum, également dédié aux entreprises (solution mobile pour réduire les dépenses totales du mobile et du bureau, en transformant tous les appels du bureau de l'entreprise vers le mobile en appels Méditel –Mobile), est aussi un moyen de réduire la facture téléphonique. Une réduction de 55% est offerte sur les tarifs de communications vers toutes les destinations internationales (fixes et mobiles) en plein tarifs à partir des lignes Optimum. Seules les entreprises disposant de 21 lignes Neo et plus sont concer-

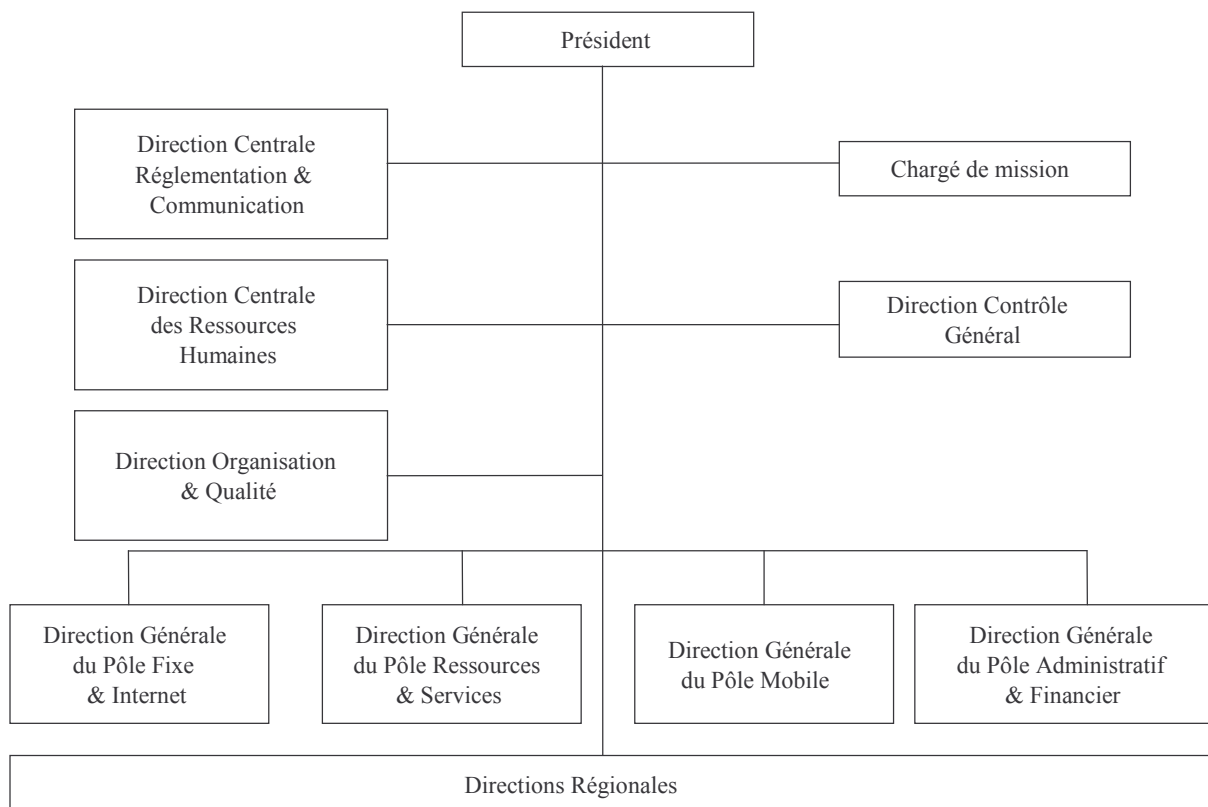
nées. Ces offres permettent à l'entreprise des réductions globales de l'ordre de 60% à destination des numéros préférentiels internationaux. L'entreprise représente indéniablement un des créneaux les plus porteurs pour les opérateurs de téléphonie mobile, au sein duquel la concurrence est très rude. C'est une des raisons pour lesquelles les innovations et offres attrayantes sont continuellement proposées à la clientèle. La mise en service du Web est également une des préoccupations des spécialistes de la téléphonie mobile afin de satisfaire au mieux les attentes de la clientèle. Il s'agit d'offrir plusieurs services ainsi que des solutions personnalisées qui répondent de manière précise aux besoins d'économie, de maîtrise et de productivité des entreprises. Facturation détaillée, plan de numérotation abrégée, SMS entreprises, mobile fax, recharge entreprise, roaming Méditel figurent dans le panel des services proposés.

Vodafone : Des téléphones UMTS en Allemagne

- Mais la qualité des terminaux disponibles n'est pas encore suffisante

L'opérateur de téléphonie mobile britannique Vodafone proposera avant la fin du premier semestre des téléphones portables de troisièmes générations UMTS en Allemagne, même si le vrai décollage se fera attendre, a indiqué l'un de ses responsables. (Nous aurons un ou deux modèles au premier semestre que nous pourrons mettre sur le marché), a estimé Juer-gen von Kuczkowsk, responsable de la filiale allemande D2, au salon technologique Ce-BIT de Hanovre (nord), reconnaissant que jusqu'à présent la qualité des terminaux disponibles n'est pas encore suffisante. Pour un vrai décollage, il faudra toutefois attendre l'automne, a-t-il prévenu, pronostiquant «qu'à Noël il y aura un premier temps fort pour l'UMTS avec 4,5 ou 6 appareils», et que cette technologie représentera alors «une vraie alternative». Concernant les prix, il a dit s'attendre à «une évolution similaire avec l'UMTS de celle des téléphones portables incorporant un appareil photo : au début, ils étaient assez chers, c'était il y a dix-huit mois, aujourd'hui, ils sont fortement subventionnés par les opérateurs.

L'UMTS est en effet «essentiel», a-t-il jugé en notant que cette technologie était «la transition dont nous avons besoin pour continuer à développer notre entreprise». Vodafone avait été le premier à lancer l'UMTS en Allemagne, mi-février. Mais il propose seulement jusqu'à présent des cartes permettant aux clients professionnels de connecter leur ordinateur portable à l'Internet ou un Intranet via cette technologie. Le produit a «beaucoup de succès», a assuré von Kuczkowski. «Tout ce que nous obtenons de nos fournisseurs est vendu», a-t-il ajouté sans toutefois chiffrer précisément les volumes.



Organigramme de la Direction de l'International

