

Impact de la communication stratégique sur la fidélisation des clients : étude comparative du secteur des télécommunications au Maroc.

Auteurs :

HAOUAM Zohra. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Settat / Maroc.

Mail : z.haouam@gmail.com

MOKHTARI Bouchaib. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Settat / Maroc.

Mail : bouchmokhtari@gmail.com

FALLAKI Hasna. Faculté des sciences et techniques/ Mohammedia / Maroc.

Mail : hfallaki@yahoo.fr

JNAINI Touria. Centre Régional des métiers de l'Education et de la Formation / Casablanca / Maroc.

Mail : touria.j@hotmail.fr

Résumé:

Dans un environnement économique mondialisé et concurrentiel, les opérateurs des télécommunications ne cessent d'envahir le marché par de nouvelles technologies, qui attirent de plus en plus de consommateurs. Ces derniers se trouvent confrontés à plusieurs méthodes marketing, stratégies de communication et techniques publicitaires plus abondantes sur tous les lieux et par tous les moyens. Cet article vise en effet, à analyser l'impact de la communication stratégique utilisée par les trois opérateurs des télécommunications au Maroc, sur la fidélisation de leur clientèle. Notre recherche consiste à étudier les offres et les moyens de fidélisation proposés, d'en faire une étude comparative, à travers une analyse de contenu du système marketing, des pratiques communicationnelles et techniques de persuasion visant l'atteinte des objectifs de chaque opérateur. La perception des utilisateurs fera également objet de notre étude.

Mots clés : Impact- communication stratégique- fidélisation- télécommunication- opérateur.

Introduction:

La mondialisation, la concurrence des puissances qui s'accroissent vers la dominance, le développement des économies et la valeur croissante du temps, sont tous des éléments qui auraient contribué à cet impressionnant développement de la télécommunication. Mais quoi qu'il en soit, ce marché riche, puissant, vaste et complexe, aspire et attire un très large public qui se déploie à travers le monde, dont les citoyens marocains ne font pas exception et qui eux-mêmes, exprimeraient le besoin continu de bénéficier de son offre afin de s'inscrire dans un monde où cette plate-forme dans laquelle se répertoire des millions d'utilisateurs. On parlera certainement d'un très grand nombre de consommateurs puisqu'ils sont exposés aux offres des opérateurs de télécommunication et acceptent de les consommer. Ceci traduit la présence d'un système de marketing solidement fondé et bien structuré et qui revêt des politiques bien étudiées visant l'atteinte des objectifs

Abstract:

In a globalized and competitive economic environment, telecom operators are constantly invading the market with new technologies that are attracting more and more consumers. They are confronted with several marketing methods, communication strategies and advertising techniques more abundant on all places and by all means. This article aims to analyze the impact of the strategic communication used by the three telecommunications operators in Morocco, on the loyalty of their customers. Our research is to study the offers and the means of loyalty proposed, to make a comparative study, through a content analysis of the marketing system, communication practices and persuasion techniques aimed at achieving the objectives of each operator. The perception of users will also be the subject of our study.

Key words: Impact- strategic communication- loyalty- telecommunications- operator.

stratégiques qui ne seraient, entre autres, que la prospection de clients potentiels ou au moins la conservation des clients réels. Cette conservation nécessite une fidélisation qui fera l'objet de tout un programme mis en place, ce qui devient donc la préoccupation des opérateurs de télécommunication dans le monde entier et bien évidemment au Maroc. Cette étude s'intéressera alors aux programmes de fidélisation menés par les opérateurs de télécommunication installés au Maroc et destinés aux consommateurs agissant sur le territoire Marocain. Plus précisément, on mettra l'accent sur les stratégies de communication et les offres de fidélité que proposent les trois opérateurs présents, à savoir, Maroc Télécom, INWI, et Orange, dans une perspective comparative du secteur.

I- REVUE DE LA LITTÉRATURE :

1-1 La communication stratégique :

Aujourd'hui plus que jamais, la communication est devenue une fonction stratégique de l'entreprise (Schneider, 1994), un outil de management, (Le Moëne, 1992) une fonction de la gestion, (Kempf, 1992) une force-énergie (Martinet, 1990) et un capital-image (Brault, 1992). Dans ce contexte, les expressions « communication stratégique » et « stratégie de communication » se sont imposées chez les professionnels de la communication et ont été associées aux images de compétition et de gain où elles ont acquis leur statut d'élément indispensable.

En effet, les travaux épistémologiques de Martinet (1990 : 213), renforce l'idée que : « la stratégie consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des forces-énergies, de façon délibérée, pour introduire des changements avantageux dans la situation conflictuelle identifiée, afin de réaliser efficacement le projet politique de l'acteur concerné ». Considérée également, comme étant l'art de combiner des actions ou des moyens pour en arriver à une fin, la stratégie « consiste à planifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs fixés » (Kempf, 1992 : 27). Elle est une combinatoire (Brault, 1992 : 71) des fins et des moyens. Pour Weil, (1990 : 221) la stratégie est un choix, « celui des objectifs prioritaires de l'identité à promouvoir et des ressources à allouer pour les atteindre ». La stratégie concerne donc les grands choix en matière de communication, elle ne doit pas être confondue avec les actions auxquelles elle conduit (Schneider, 1994).

Cette influence se manifeste à travers des modifications dans la représentation qu'un individu ou un groupe d'individus associent à un produit ou à un service. L'image reste l'objectif principal de la stratégie de communication, « construire une bonne image et construire des relations de qualité avec les principaux partenaires » (Shneider, 1994 :) ; « assurer une part de notoriété et une part d'image » (Beau et Daudel, 1992 : 47) ; « constituer un capital-image qui la valorise et la protège » (Kempf, 1992 : 9) ; « promotion et défense du capital-image » (Brault, 1992 : 131). C'est également l'objectif principal attribué aux directions de communication. Les mandats des directions analysés (Cossette, 1993) comportent tous les idées d'image et de promotion de programmes et services offerts. La communication stratégique est donc un moyen pour convaincre, imposer une logique, occuper le plus large espace symbolique possible et-définir le futur selon ses objectifs. Elle vise à gagner la victoire, à écraser la concurrence en usant de ruses et d'opérations savamment calculées. Elle se situe dans un rapport de pouvoir et d'imposition. Les organisations veulent connaître les besoins, les intérêts, les faiblesses du public cible pour les convaincre d'agir dans le sens souhaité, dans le but de les changer et non pas de construire avec eux des informations communes, des ententes et de nouveaux partenariats. Le projet ou la mission organisationnelle ne sont pas remis en cause dans la pensée stratégique. La stratégie ne vise pas à changer le projet lui-même mais à trouver la meilleure façon de le réaliser. Dès lors, la question qui se pose serait: la communication stratégique consiste-t-elle en une véritable communication si elle répond à une rationalité bien plus instrumentale que communicationnelle ?

1-2 Le concept de fidélisation :

Selon Jean-Marc LEHU (2006), la fidélisation c'est « la caractéristique d'une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque ou au point de vente. » Selon Richard Oliver, in « *Customer Satisfaction Research* » (2006), la fidélité c'est « l'engagement profond pour racheter de façon

régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré les circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements. » Ce concept de fidélisation comporte quatre éléments fondamentaux : 1) La fidélisation doit être un enjeu majeur pour l'entreprise. 2) Le consommateur peut être fidèle à un élément (*le produit, le point de vente, la marque*) ou à plusieurs à la fois (*marque, point de vente ou produit etc.*). 3) La fidélisation n'existe que par rapport à la concurrence (jeu et intensité concurrentiel). 4) La relation qui s'établit entre entreprise/client doit être profitable à toutes les parties (*Rapport Gagnant-Gagnant*).

Selon certaines études notamment celle menée par Riechfeld F.F, en 1996, « acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que de satisfaire et fidéliser les clients actuels. » En moyenne, chaque entreprise connaît un taux de départ de 10% (taux de déperdition des clients), *bien qu'il existe de grandes variations selon les secteurs d'activités et les entreprises*. La rentabilité d'un client tend à augmenter avec l'ancienneté de la relation avec l'entreprise. En effet un client fidèle coûte moins cher, achète davantage, diffuse un bouche-à-oreille positif et est parfois, prêt à payer plus cher les produits et/ou les services de l'entreprise. Il existe grosso modo deux grands types de fidélité :

1-2 -1 La fidélité comportementale.

Elle consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises. Elle peut soit s'expliquer par une forte fidélité attitudinale, soit résulter de facteurs situationnels liés à l'habitude ou à la mise en avant du produit en magasin. Elle est susceptible d'être remise en cause dès qu'un concurrent présentera une offre plus attractive : *on parle « d'inertie des comportements »*. Cette inertie peut être favorisée par les coûts de changement instaurés par certaines entreprises, cette notion est appelée "coût de transfert" en Management stratégique. Les clients hésitent alors à changer de fournisseurs, car cela impliquerait d'importants coûts financiers, du temps de collecte d'informations ou la perte d'avantages liés à la fidélité actuelle. A titre d'exemples, il est coûteux en temps et en argent de changer d'opérateur de téléphonie mobile si l'on a pris une formule avec engagement sur plusieurs mois, ou si l'on veut résilier la souscription d'un contrat d'assurance sur la vie et la capitalisation payée par prélèvement bancaire automatique périodique (mensuel notamment).

1-2-2 La fidélité attitudinale.

Elle résulte d'un fort attachement du client à la marque. Elle a probablement un puissant accent émotionnel et qui repose sur les valeurs véhiculées par la marque et dans lesquels le client se reconnaît peut être. Il s'agit du type de fidélité dont rêve toute entreprise, car elle constituerait le socle solide sur lequel, une entreprise pourrait s'appuyer, pour impulser son développement futur, sa pérennité et sa rentabilité. « *La composante attitudinale permet de dire que le ré-achat n'est pas suffisant pour exprimer la fidélité à la marque.* » Newman et Werbel, 1973.

II- CONTEXTE DE L'ETUDE :

2-1 Le Secteur de télécommunication au Maroc :

La télécommunication au Maroc, s'inscrit dans un marché oligopole, dans lequel le nombre de concurrent est limité, il est détenu par trois géants des télécommunications : Maroc

Télécom, Orange (ayant remplacé MEDITEL), et, INWI, acteur récent.

Avant la situation actuelle, d'autres conditions déterminaient la réalité de ce secteur. En effet, il y a plus de soixante ans, en 1956, la télécommunication était une activité exclusivement dédiée à l'Etat, exercée par le ministère des Postes et des télécommunications. Cette situation dura à peu près trente ans. Or, à partir de 1984, l'Etat décida de mettre ce secteur, toujours lui appartenant, sous le contrôle de l'Office National des Postes et des Télécommunications pour alléger les responsabilités managériales du gouvernement. On assista après, à l'introduction du GSM en 1994, puis internet en 1995. Mais compte tenu de la situation qui connaissait une vulnérabilité du secteur, face à la concurrence étrangère, le Maroc était signataire de la convention de l'OMC pour la libération¹, l'Etat décida de libéraliser le secteur. Dans ces nouvelles conditions, l'Etat devint une source de législation et de régulation par l'intervention de l'ANRT², mais garda une main sur le secteur, sous forme de société anonyme à capitaux propres (Itissalat Al Maghrib) par la division de l'ONPT³ en Poste du Maroc et Maroc Télécom... Ce n'est qu'en 2000, que le secteur se libéralisa par l'acquisition de 35% de Maroc Télécom par Vivendi⁴, et s'instaura le prépayé. Dans la même période, le secteur connut l'apparition d'un nouveau concurrent : Méditel.

Dans un environnement technologique en train de s'accroître assez rapidement, le secteur des télécommunications au Maroc se mis à jour et introduisit la troisième génération d'internet 3G (sans câble) en 2006. La même année, connut l'introduction d'un troisième acteur concurrent : WANA (transformé par la suite en INWI). La population Marocaine se familiarisa de plus en plus avec la téléphonie et surtout avec le mobile avec 32 millions d'utilisateurs en 2010. Actuellement, selon l'ANRT, on compte plus de 42 millions d'abonnés, dans une réalité où s'impose la télécommunication et qui exige l'efficacité et la rapidité. Le secteur de télécommunication marocain fut partagé alors, entre ces trois opérateurs, articulants leur activité autour de la téléphonie fixe, mobile et Internet. Se partageant ce marché, mais se confrontant quotidiennement afin de préserver leurs clients et se protéger les uns des autres.

2-2 Les opérateurs des télécommunications au Maroc :

Maroc Télécom : est la première compagnie des télécommunications fondée par l'Etat Marocain sous le nom d' « Itissalat Al Maghrib » en 1998, puis privatisée en 2000, lorsqu'elle devient filiale du groupe Vivendi. En 2014, l'opérateur Emirati «Etissalat » acquiert les parts de Vivendi et devient majoritaire de l'enseigne qui englobe six filiales

¹ Accord du G.A.T.T (General Agreement on Tariffs and Trade), signé à Marrakech en 1994.

² Agence Nationale de la réglementation des télécommunications.

³ Office National des Postes et Télécommunications.

⁴ Vivendi est une multinationale française spécialisée dans la communication et le divertissement. Présent à travers le monde et coté à la Bourse de Paris où il appartient à l'indice CAC 40, le groupe est actif dans l'univers des contenus et des médias.

Africaines d'Etissalat. A la fin de la même année, Maroc Télécom détient 42,85% des parts de marché mobile, 99% du marché de l'ADSL contre 47% du marché de la 3G, et 88% du marché du fixe. Dans la même année toujours, l'enseigne améliore, renforce et élargit ses infrastructures et le périmètre de son réseau en introduisant la 4G en 2015. En cette année, l'opérateur leader atteint un chiffre d'affaires de 34 milliards de dirhams, en progression de 17% par rapport à 2014 et annonce plus de 21 millions d'abonnés à la téléphonie mobile en 2015.

Orange : Ayant remplacé Méditel en 2016, il est aujourd'hui le deuxième opérateur de télécommunication au Maroc. Un opérateur créé en 1999, mais qui ne pénétra le marché Marocain qu'en 2016, comme substitut à Méditel, dont il acquiert 40% du capital en 2010 et 49% en 2016. Dans ses débuts au Maroc, Orange rassemblait environ 13,17 millions d'abonnés à la téléphonie mobile. Il devient le premier concurrent de Maroc Télécom sur les trois axes d'activité. L'opérateur atteint alors, 31% des parts de marché au niveau national.

INWI : La société nationale de télécommunication s'introduit dans ce secteur assez récemment en 2006, initiée sous le nom de WANA qui ne connut pas succès face aux deux géants de l'époque (Maroc Télécom et Méditel), puis transformé en INWI, il développa l'offre téléboutique et lança pour la première fois, la facturation à la seconde, contrairement aux deux prédécesseurs qui facturaient à la minute. En 2006, WANA devient le troisième opérateur en téléphonie fixe et Internet 3G, sans aborder le mobile, même en 2009, lorsque le consortium Koweïtien détient 31% du capital. Mais ce n'est qu'en 2010, que WANA se relança sous le nom d'INWI qu'elle s'attaque à la téléphonie mobile et compte 5 millions d'utilisateurs en un an seulement. Afin de s'aligner avec ses deux concurrents, INWI décroche sa licence Internet 4G en 2015, simultanément avec le leader du marché. INWI ne cesse de se différencier de ses concurrents par le biais d'activités telles que le lancement du service de communication entre la France et le Maroc, à travers la technologie VoIP, l'offre Double Play dédiée aux entreprises afin de renforcer leur accès à Internet et aux services téléphoniques. Le troisième opérateur s'implique dans les préoccupations environnementales et sociétales, notamment, sa participation à la COP⁵22 à travers l'organisation d'un concours en partenariat avec Moroccan Game Developers (MGD), pour favoriser la création de jeux vidéo marocains. Aujourd'hui, la compagnie atteint un niveau de couverture du territoire se rapprochant des 92%, avec 12 millions d'abonnés à la téléphonie mobile, un chiffre qui s'approche dangereusement à Orange, soit 26,5% des parts de marché avec un chiffre d'affaires se rapprochant des 8,5 milliard de dirhams.

III- METHODOLOGIE :

3-1 Présentation des programmes de fidélisation :

3-1-1 Maroc Télécom

Dans un cadre concurrentiel fortement marqué par l'efficacité de prise de décision, Maroc Télécom n'écarte point de sa pensée

⁵ Cop 22 (Conference Of Parties), qui s'est déroulée à Marrakech en 2016, sous l'égide des Nations Unies, ayant pour thème les changements climatiques.

managériale l'idée du leadership. En effet, même après avoir atteint un grand nombre d'abonnés, cet opérateur garde le souci de les conserver. Ses programmes de fidélité se présentent comme suit :

Le programme Fidelio : est exclusivement destiné aux clients post payés, c'est-à-dire, les clients ayant opté pour l'un des abonnements proposés par l'opérateur que ce soit pour la téléphonie fixe ou mobile.

Le Club Fidelio Fixe : est destiné aux clients ayant une ligne fixe dans le cadre de tous les abonnements autres que « Al Manzil ». L'adhésion à ce club d'abonnés s'effectue après ouverture d'un compte, à condition que l'adhérent ait une ligne fixe rattachée à ce dernier et se résilie au moment où il fixe une date à cette fin. La collecte des points commence dès l'émission de la première facture, et s'effectue sur la base du montant y figurant diminués des taxes comprises. La conversion en avantages des points s'effectue sous la demande du client après trois mois de son adhésion. Toutefois, les points collectés peuvent être convertis en produits ou en services. Les produits sont acquis selon les éléments disponibles dans le stock et figurant dans le catalogue de Maroc Télécom. L'accès au service choisi, reste possible jusqu'à l'émission de la facture suivante. Si le produit n'est pas disponible en stock, l'opérateur s'engage à proposer un substitut équivalent. L'adhérent n'a le droit de profiter de la conversion en avantages qu'une seule fois par mois et par ligne.

Le Club Fidelio Mobile : Ce club est dédié aux clients post payés mobile. En fonction du montant des appels effectués, les points sont collectés. Si le montant de l'appel s'élève à 10 dhs HT, l'adhérent gagne 1 point. Les points sont convertibles à la demande du client en produits, services, minutes SMS ou même, en volume Internet. En se réengageant pour 12 ou 24 mois, il peut bénéficier des meilleurs mobiles à des conditions plus avantageuses.

Le Programme JAWALI: C'est un programme concernant les clients prépayés. Il permet à ces derniers de cumuler des points de fidélisation selon la formule suivante : 10 dirhams (T.T.C) rechargés = 1 point JAWALI. Ainsi, un client qui effectue une recharge de 50 dirhams reçoit 5 points de fidélité JAWALI. Dès le lancement du programme et dès lors que le client effectue sa première recharge, un compte à points est créé automatiquement et le processus de cumul des points entamé. La conversion des points par les clients prépayés peut avoir lieu 3 mois après la création du compte. Les clients prépayés Mobiles pourront convertir leurs points en cadeaux proposés dans le catalogue de conversion JAWALI qui leur est dédié. Les cadeaux proposés comprennent, entre autres, des recharges gratuites ainsi que des téléphones mobiles. Avec le programme de fidélisation à points JAWALI, les clients prépayés sont eux aussi, récompensés pour leur fidélité.

3-1-2 Orange :

La fidélité chez Orange concerne le fixe, le mobile et internet. Pour cet opérateur, la fidélité est récompensée par des remises sur l'achat d'un Smartphone 4G Orange. Ainsi pour chaque dirham dépensé, Orange le déduit directement de l'achat du terminal. Il s'agit d'une offre pour l'ensemble des clients prépayés. Ainsi, ces derniers peuvent bénéficier d'une réduction allant jusqu'à 500 DH pour obtenir un Smartphone. Les clients post payés ou prépayés s'inscrivent au programme Orange Fidélité afin d'avoir un compte Web. Pour chaque dirham

consommé ou facturé, le client gagne 10 points. Dès l'inscription, Orange offre 100 points et 20 point à l'ajout du premier produit Orange Internet. Pour un cumul de 30 minutes d'appels reçus depuis l'international, Orange offre 200 points via le fixe ou le mobile appelés, points cadeaux. Pour transformer ses points en avantage, le client devra choisir l'offre vers laquelle voudrait-il transformer ses points : (Internet, fixe ou mobile). L'adhérent pourra donc bénéficier de Bonus valable vers tous les opérateurs, Internet Mobile, SMS, Internet sur les Clés et Flybox, remises sur les factures, téléphones et accessoires, et ce, à partir de 3 mois après l'inscription au programme Orange Fidélité.

3-1-3 INWI :

Le Club Fidel'in : est un programme proposé par INWI à tous ses clients. Il consiste à offrir des points après une recharge ou facturation. Avec ce programme, 1 dhs rechargé ou facturé donne 1 point. En plus, il offre 100 points par mois et 1000 points à chaque renouvellement. A partir de 12 mois, le client pourra récupérer un Smartphone.

Le Programme KDO : dont la conception est de remercier les clients prépayés bénéficiant des offres « Tic-Tac », par lesquelles le client est facturé à la seconde et bénéficie de la recharge x4 et de la 3G au même prix de la 4G. Il bénéficie également des offres « Koulchi », par lesquelles le client utilise la même recharge pour toutes les opérations quel que soit leur type, de la téléphonie. Il consiste à offrir, chaque mercredi, un cadeau aux clients déjà inscrits au club INWI. Le client bénéficiera des SMS et de minutes de communication gratuites et d'un accès direct à internet.

3-2 Déroulement de l'enquête :

3-2-1 La méthode qualitative :

Le caractère exploratoire de notre recherche impose une méthodologie du type qualitatif (Hlady-Rispal, 2002, Yin 2003). Ce choix est justifié dans la mesure où il permet l'implication directe des représentations mentales que les acteurs interrogés se font de l'influence des outils de communication sur la fidélité. Notre choix méthodologique prend la forme de démarche inductive. Cette méthode apparaît en effet, cohérente avec notre sujet qui cherche à appréhender la réalité par le recueil d'informations auprès des utilisateurs. Elle permet d'entendre d'une manière générale, les constatations relevées, de confronter les résultats obtenus, en vue d'en évaluer la portée et d'émettre des recommandations.

Le raisonnement inductif dans cette enquête, se traduit sur le plan pratique, par des entretiens semi-directifs. Les questions constituant le guide d'entretien, permettent à nos interlocuteurs de s'exprimer librement sur la thématique exposée. Ainsi, les interviewés sont sollicités à livrer leurs impressions et représentations mentales sur les différentes questions choisies suivant le procédé de l'entonnoir. Ceci présentera l'avantage de mettre en valeur des informations qui étaient jusque là, enfermées dans « l'imaginaire de l'interviewé », ou « images mentales », selon l'expression d'Andréani et Conchon (2002). Avec les acteurs interrogés, nous ne pouvons pas non plus nous situer en dehors du processus interprétatif de cette réalité (La Ville, 2000). A une recherche- action (Argyris, 1995), nous visons plutôt, une recherche-compréhension pour combler le fossé entre le théorique et le pratique. Dans ces entretiens semi-directifs, nous n'avons pas voulu chercher les régularités

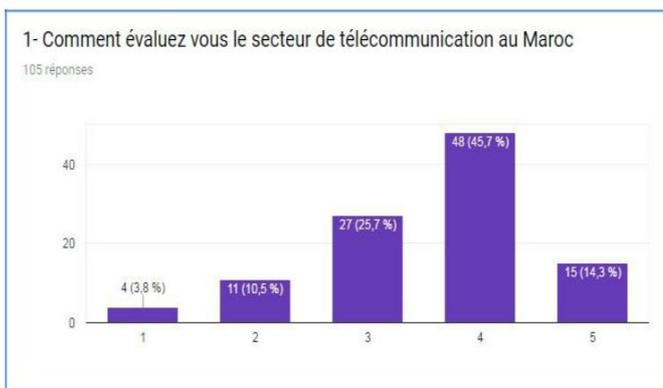
statistiques, mais des significations, de comprendre des processus, comme disait Kaufman (1996) : « l'entretien compréhensif », dans des situations uniques ou fortement contextualisées.

En référence à la méthode qualitative adoptée, notre terrain d'investigation concerne les trois opérateurs, sur un échantillon de 120 clients, répartis respectivement sur ces derniers, soit le 1/3 pour chacun. Ils ont un lien causal direct à la question de recherche. Le guide d'entretien élaboré a ciblé une population diversifiée, composée de 10 catégories socio professionnelles aléatoires (chefs d'entreprise, DRH, salariés, ingénieurs, enseignants, métier libéral, étudiants, artisans, chômeurs, femmes au foyer.). La catégorie d'âge (entre 18 et 65). Pour des raisons pratiques, le critère géographique a été bien pris en considération, car, nous nous sommes focalisés uniquement, sur les grandes villes où il ya une bonne couverture du réseau internet. La collecte des données empiriques a été faite sur la base d'une analyse de contenu thématique (Paillé et Mucchelli, 2002), de la documentation enregistrée suite aux entretiens semi-directifs, avec une durée moyenne de 45mn pour chacun. Un focus groupe⁶ a été réalisé avec le 1/3 de la population étudiée. En matière de dépouillement des données, l'analyse de contenu a été privilégiée car, elle consiste à transformer le discours oral en texte, puis, choisir une démarche de codage qui permet d'identifier la signification des propos. (Andreani & Conchon, 2005). L'analyse de contenu permet de lire et relire le corpus, partie par partie en le codant selon des catégories progressives. Elle consiste donc, à repérer les idées significatives et les regrouper en codes thématiques (Douhou-Renaud, 2009). Nous avons réalisé le codage manuel dont le degré de fiabilité nous paraît satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse (Allard-Poesi, 2003), ou en attribuant des mots au sens (Strauss et Corbin, 1991).

Nous avons retranscrit les données issues de chaque entretien et procédé au découpage selon les idées-clés évoquées. Le classement des propos s'est effectué selon des catégories homogènes formant les axes de notre guide d'entretien.

3-2-2 Les axes de la recherche :

Axe 1 : Perception générale



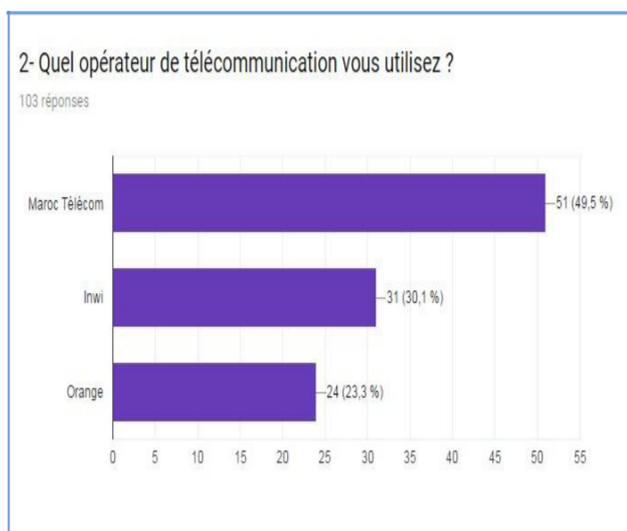
⁶ Il est à noter que le focus groupe s'est déroulé en dialecte marocain et que les verbatim présentés, ne représente qu'une esquisse de traduction.

Après avoir recueilli les différentes réponses concernant la perception générale des interviewés sur le secteur des télécommunications au Maroc, il en ressort que la majorité trouve que ce dernier est en voie de développement 87%, comme le prouve les verbatim suivants : « *Je pense que le secteur des télécommunications au Maroc connaît un essor, certes les offres restent encore moins intéressantes par rapport à l'étranger.* » Ou encore, 67% qui pensent que « *Le secteur au Maroc est encore embryonnaire, il est très en retard par rapport au niveau technologique actuel et par rapport aux autres pays au niveau de la qualité du réseau pour la connexion internet. Même le prix est élevé par rapport à la qualité* ». Les répondants ont lié le développement à l'apparition de nouveaux opérateurs qui ont mis fin au monopole de Maroc télécom. La majorité pense que : « *cette concurrence accrue va pousser les opérateurs à offrir les meilleures offres et faire preuve de créativité et d'innovation en termes d'offres pour essayer d'attirer de nouveaux clients et fidéliser les anciens.* »

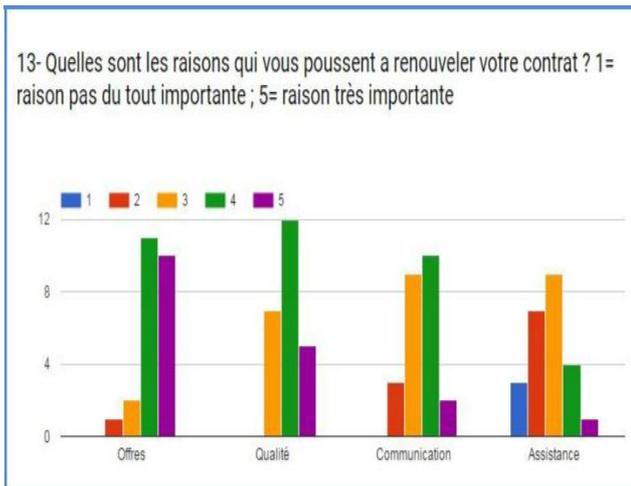
Axe 2 : Le client et son opérateur



La majorité des répondants sont des clients post-payés (77%), ce qui explique qu'ils « *cherchent plus de stabilité sur le long terme, avec des contrats annuels garantissant leurs soldes de communication ou d'internet, et aussi démontrant que les besoins des consommateurs en terme de communications ont connu une augmentation.* » Cela peut être expliqué à travers la pyramide de Maslow, l'abonnement constitue la sécurité et comme tout être humain, le client essaie d'éviter le changement ou d'y résister. Cependant ces déclarations ne sont pas représentatives et ne peuvent pas constituer une base pour en juger tous les consommateurs.



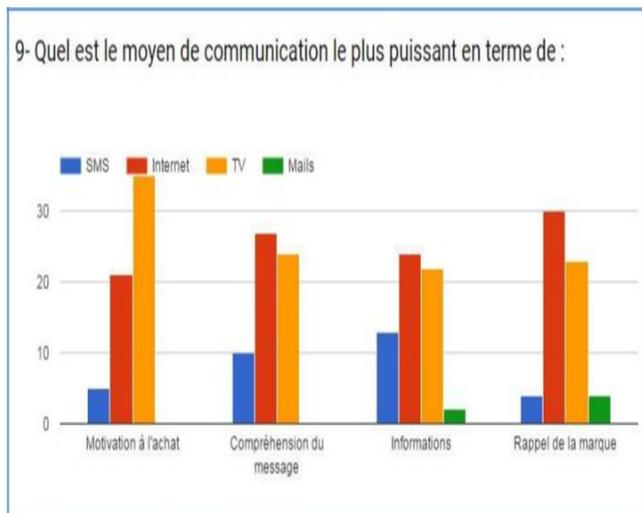
Axe3 : Evaluation du programme de fidélité



40% des répondants sont satisfaits de leur programme de fidélité, exemple de ce verbatim d'un client de Maroc Télécom « : j'ai bien aimé l'offre qui nous permet de charger le solde et en même temps donner les points pour bénéficier d'une réduction sur des Smartphones.» et 33% qui expliquent : « je pense que cela fait du bien de pouvoir échanger des points contre des téléphones ou bien d'autres appareils ». On peut en déduire que la plupart des interrogés aiment se procurer des biens gratuitement, même si cela est inclus dans les appels téléphoniques et dans les forfaits. Il s'agit de cadeaux, ce qui dégage une impression affective chez le client.

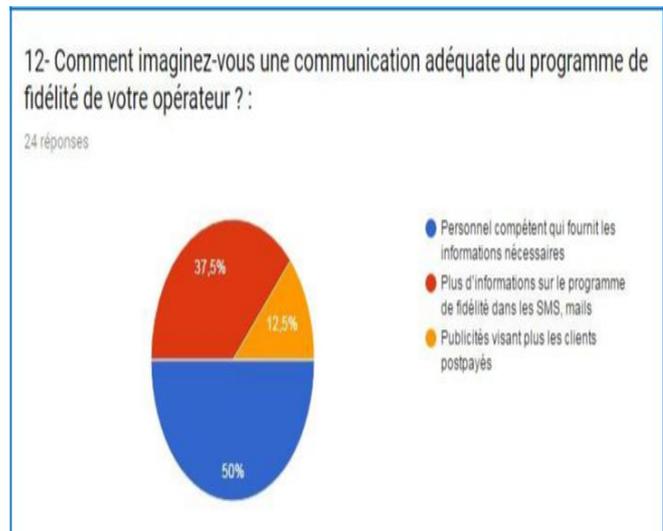
Pour d'autres, le programme de fidélité est peu satisfaisant comme l'affirme ce client : « je pense que ce programme plus ou moins satisfaisant, il semble qu'ORANGE vise la quantité et néglige la qualité des services offerts. ». La comparaison avec les offres des opérateurs hisse la barre des attentes, ce qui laisse certains clients insatisfaits des programmes de fidélité chez les trois opérateurs, et en demandent plus. Cette catégorie des clients est celle qui est plus difficile à garder. Malgré les offres limitées, des répondants ont montré leur satisfaction alors que d'autres sont restés réticents vis-à-vis de ces programmes.

Axe 4 : Evaluation de la stratégie de communication de l'opérateur



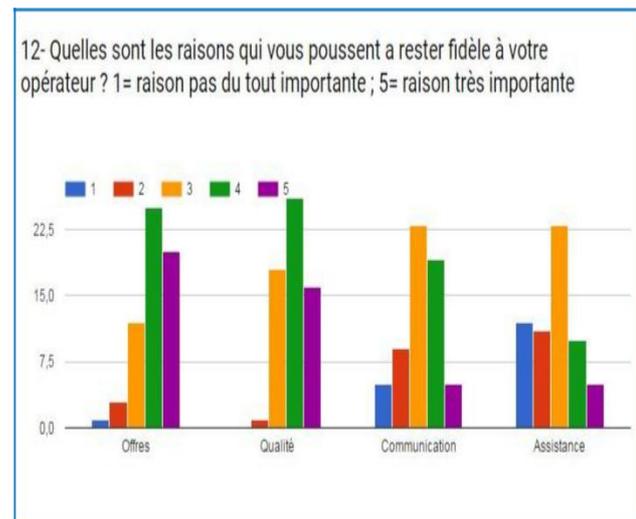
Nous avons déduit d'après les réponses , que la communication des opérateurs était bel et bien existante, mais d'une façon exagérée , le surdosage des publicités télévisées ou les SMS rendaient le client susceptible et gêné, car il ne peut plus en supporter le flux, comme l'affirme ce verbatim « je trouve que c'est gênant et ridicule d'avoir de telles publicités sur la télé et envoyer un tas de messages chaque jour » ou un autre : « on est axé plus sur le divertissement à travers les pubs que d'essayer de montrer que l'entreprise s'intéresse à ses clients et les fidéliser ». Ce mécontentement des clients envers la stratégie de communication constitue un vrai problème pour les opérateurs, car ils investissent davantage sur ce point. Delà, on peut s'interroger si la communication influence la fidélisation ou plutôt, elle constitue un frein et un facteur de perte des clients.

Axe 5 : Préférences du client :



La plupart des réponses abordées montrent que les répondants préfèrent une communication simple et concise permettant d'informer sur les nouveautés sans trop insister, 78% affirment : « la communication ne doit ni dépasser un seuil ni être en dessous de celui-ci. De façon à ce qu'elle me pousse, en tant que consommateur, à chercher les détails sur les services offerts. » Cela permet au client d'être au courant et de prendre son temps pour réfléchir. Par contre, l'exposition à un excès d'information le rend en situation d'achat impulsif. Il se sentira influencé négativement, ce qui le poussera probablement à refuser des offres futures.

Axe 6 : Possibilité de passage vers un autre opérateur



La majorité des répondants sont prêts à changer d'opérateur si le concurrent offre un meilleur programme de fidélité, et non pas pour une meilleure communication, ce qui laisse penser que ce qui fidélisent les clients en premier lieu sont les offres, puis la communication. Cela démontre aussi que les clients n'attendent qu'une initiative d'innovation ou de créativité dans le programme d'un concurrent pour changer d'opérateur, parce qu'ils veulent changer certains programmes classiques et unifiés chez tous les opérateurs. 46% d'interrogés proclament : « *Oui fort probable, parce que le coût d'acquisition ou même de retrait d'un opérateur est relativement faible, ce constat me pousse davantage à changer éventuellement d'opérateurs, si jamais le mien se trouve en recul par rapport aux concurrents.* » ou ceux qui expliquent : « *Je ne crois pas que je changerai d'opérateur prochainement, mais si je trouve de bonnes offres chez les autres, je serai prêt à convertir ma puce.* »

Les opérateurs doivent développer leur programme de fidélité et ne plus considérer ces clients post-payés comme étant fidèles à vie. Sans oublier qu'une bonne communication s'impose puisqu'elle évite de perdre ces derniers, ainsi que les bonnes offres qui permettent de les fidéliser.

3-2-3 Analyse des résultats :

Avec la présence de 3 grands opérateurs, la plupart des répondants pensent que le secteur de télécommunication au Maroc est assez développé, plus de 60% l'ont affirmé. D'après les réponses, on peut constater que Maroc Télécom reste le leader et l'opérateur classique dans son secteur (presque 50% des répondants préfèrent cet opérateur), INWI qui a su se placer sur le marché marocain occupe la deuxième place (28%), alors qu'Orange vient en dernier avec (22%). Notre échantillon se compose de 58% des clients prépayés contre 42% des clients abonnés, (post-payés).

LES CLIENTS POST PAYES (42%)

Pour les clients post payés, on a voulu premièrement analyser le facteur décisif qui les a poussés à opter pour ce choix. D'après les résultats, il s'avère que 43% cherchent la stabilité à travers leur abonnement, et 31% cherchent à économiser de l'argent en optant pour cette formule d'abonnement. La deuxième question consiste à savoir si ces derniers ont une idée des programmes de fidélisation de leurs opérateurs. D'après les réponses, on a remarqué que seulement 54% de nos répondants connaissent les programmes de fidélité de leur opérateur. Ce qui est très étonnant et qui peut être expliqué par plusieurs facteurs : (manque de communication, désintérêt des clients, banalisation des offres...)

D'après les réponses, on constate que les répondants sont intéressés essentiellement par les avantages que procurent les programmes de fidélité, puis, en second lieu, par la diversité des offres et la communication. Il est clair d'après les réponses à cette question, que la communication des programmes de fidélité des opérateurs se fait essentiellement par SMS, ce qui est contraignant pour certains clients analphabètes, pressés, ou qui ne supportent pas la quantité des messages entrants.

Les répondants ont dégagé les problèmes de communication des opérateurs, et selon eux, il y a des efforts à fournir en termes de clarté d'information. D'après les réponses collectées, une communication efficace pour le client est synonyme de bienveillance et de convivialité de la part du personnel, ce dernier doit être, selon 42% de questionnés, accueillant en

fournissant les informations nécessaires du programme de fidélité. L'information au bon moment, (37,5%), promotionnelle, (21%). En premier lieu ce sont les offres qui poussent cette catégorie de répondants à renouveler leurs contrats avec l'opérateur second lieu c'est la qualité qui peut être un facteur important pour le renouvellement de contrat.

Le fait qu'il ya des clients post payés qui ne connaissent pas les programmes de fidélité peut être expliqué soit par le désintérêt de ces derniers envers ces programmes, soit du manque de communication de la part de l'opérateur. (60%) des interrogés ont mentionné que la diffusion de ces programmes à la télévision, radio, journaux ou internet pourrait avoir un effet positif sur eux et renforcer leur fidélité ou renouveler leur contrat essentiellement pour les offres avantageuses, ainsi que la qualité du service que procure l'opérateur. On remarque aussi que les répondants donnent une note minimale pour l'assistance des opérateurs ce qui est à prendre en considération. 75% des répondants sont prêts à changer d'opérateur actuel, si le concurrent présente des offres intéressantes, contre 25% seulement qui donnent la priorité à la communication. Donc on constate que malgré que la communication des opérateurs ne soit pas au bon niveau, les clients restent parfois, attachés aux offres et avantages de l'opérateur.

LES CLIENTS PREPAYES (52%) :

Pour les clients prépayés, ces derniers n'ont pas voulu opter pour un abonnement pour éviter l'engagement et les procédures à respecter (43%). En second lieu, nos répondants ont affirmé qu'ils ont une consommation selon le besoin, c'est-à-dire qu'ils rechargent leurs soldes seulement s'ils en ont besoin (35%). Concernant le moyen de communication le plus puissant des opérateurs, internet et la télévision restent les moyens les plus efficaces pour véhiculer les messages. En termes de motivation à l'achat, c'est publicité télévisée. Alors que pour la compréhension du message, la diversité et disponibilité de l'information et le rappel de la marque, c'est Internet qui dépasse la TV. Donc la tendance s'oriente vers la communication digitale.

Les clients reprochent également à la communication des opérateurs, le manque de divertissement (33,9%), et de clarté (36,8%) s'ajoute aussi le manque de conviction et persuasion (29,3%), c'est ce qui peut expliquer leur désintérêt envers les offres d'abonnements que présentent les opérateurs. Malgré le fait qu'ils ne soient pas abonnés et ne bénéficient pas des programmes de fidélité, les clients prépayés restent parfois, fidèles à leurs opérateurs. D'après les résultats, ce sont surtout les offres abondantes et la qualité des services, qui laissent les clients attachés à leurs opérateurs, la communication n'est pas décisive pour la fidélisation. Et comme le cas des clients post payés, l'assistance vient en dernier lieu comme outil de fidélisation. Donc, les opérateurs de télécommunication doivent travailler et fournir plus d'efforts sur ce point.

IV- DISCUSSION :

En se basant sur l'analyse de ces résultats, on remarque une faille importante au niveau de la communication commerciale stratégique, puisque les clients n'ont pas assez d'informations sur les programmes de fidélité, d'où la nécessité de consacrer plus d'effort dans ce sens. On déduit également que la communication joue un rôle important pour la fidélisation des clients, mais la qualité et la diversité des offres présentées par les opérateurs restent le premier point qui influence les

décisions du consommateur. Il faut donc, intégrer un processus d'innovation dans la stratégie de communication commerciale et publicitaire de l'entreprise en lançant d'une manière continue, de nouveaux produits et services, basés sur une politique d'innovation touchant la qualité. De surcroît, Il faut aussi, opter pour une stratégie de prix adéquate qui pourra permettre à ces opérateurs de contrecarrer l'aspect commercial de l'insatisfaction, en proposant des tarifs adaptés à toutes les couches sociales et des promotions relatives à chaque secteur d'activité et tranche d'âge.

Le programme de fidélité ne garantit pas automatiquement la fidélité du client à l'opérateur et donc ce dernier, doit se focaliser sur d'autres critères et pistes d'amélioration (réseau, qualité de service...). D'après les répondants, Maroc télécom, doit donner plus de crédibilité à ses programmes de fidélisation en les rendant plus accessibles et réalisables. INWI, doit effectuer un re-ciblage en ne se concentrant pas uniquement sur les jeunes, mais d'autres catégories d'abonnés. INWI et ORANGE, peuvent ne plus se limiter à certains jours pour leurs programmes de fidélité, mais de les généraliser sur toute la semaine. Certes, La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises, mais, une prise de conscience de l'importance de cette dernière, s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale plus ouverte et qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce postulat repose sur une baisse de la fidélité des consommateurs qui auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

Enfin, pour élaborer une stratégie de communication visant une fidélisation efficace, il faut que cette dernière fasse l'objet d'une démarche marketing approfondie, appelée « Marketing de Conquête ». De même, les opérateurs de télécommunication devront sans doute fournir davantage d'efforts pour s'approcher de leurs clients et rapprocher leurs concepts afin de bénéficier d'une acceptation encore plus renforcée et se justifier auprès des consommateurs potentiels.

V- LES APPORTS DE LA RECHERCHE

La première contribution pratique de cette recherche-analyse, c'est qu'elle tend à réduire le fossé existant entre les géants de production, les grandes enseignes, et le simple client consommateur. Ceci, en ouvrant des pistes de réflexion et des recommandations pratiques sur leur stratégie de communication, qui doit être adaptée au contexte et non pas importée d'ailleurs.

Le Maroc qui constitue un véritable laboratoire de changement organisationnel dans la région, peut sauvegarder son rôle de leader grâce aux réformes structurelles visant le professionnalisme en actualisant les méthodes de gestion. En s'appropriant de nouveaux outils marketing et en adoptant de nouvelles valeurs managériales, les praticiens entendent créer de nouvelles connaissances, appelées « the best practice », qui sont pour Magne (2011), autant de modèles à suivre. Les grandes organisations sont appelées aussi, à tirer profit des recherches universitaires, comme le souhaite Jaques Igalens (2016)⁷ : « que les ouvrages apportant un éclairage sur les entreprises au Maroc,

au Maghreb et en Afrique, soient lus et exploités dans le sens de l'émancipation et du développement des sociétés africaines. »

VI- LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Sur le plan méthodologique, nous pensons que l'échantillon choisi, pourrait être augmenté pour élargir le quotient de certitude et de fiabilité des résultats. Sur le plan pratique, on pourrait prolonger la recherche en ciblant les régions les plus lointaines du Maroc. L'apport de cette catégorie d'acteurs ne pourrait que compléter et enrichir la recherche dans son sens global. Sur le plan théorique, ce travail nous passionne à trouver d'autres pistes de réflexion, ouvertes sur d'autres sciences, l'anthropologie, le management interculturel, le marketing de masse...comme disaient Chantal et Dufour (1985) : « le management en retard est le management qui ne tient pas compte des apports des autres sciences. »

CONCLUSION

Quoique ce domaine des télécommunications revêt d'un marché oligopole, nécessitant des fonds énormes, il ne faut pas négliger les conditions du marché. Le consommateur actuel arrive à tirer son profit et à décider du choix qui lui est plus convenable, même dans le cadre d'une marge assez restreinte, car il est aujourd'hui informé plus que jamais, (sur la toile), conscient et pesant. Ceci est un point qui pourrait bouleverser les règles, s'il était bien exploité par l'acteur le plus attentif.

De ce fait, nous pouvons dire que les consommateurs du marché de la télécommunication pourraient malgré toutes les contraintes et les pressions des géants détenteurs de pouvoir, imposer une réalité non pas allant à leur gré, mais nuancée par les effets qu'ils traceraient en collaboration avec les autres, dans le cadre d'une convention s'appuyant sur leurs intérêts communs. En effet, la communication dans sa conception stratégique doit être une fonction spécialisée d'experts, redevenir une activité des organisations, liée à leur capacité paradoxale d'interpréter les attentes de l'être social, dans une logique de « benchmarking » permanent.

Puisque l'image de la stratégie bouleverse le management actuel comme le note Henry Mintzberg, (1994), la planification stratégique devient la seule approche admise dans le management actuel. Elle est une sorte de « religion ». Mais en fait, très peu de stratégies sont mises en œuvre. Il y a une discordance importante entre la stratégie planifiée et celle réalisée. Les principales stratégies proposées consistent à renforcer le marketing relationnel (Berry, 1983), en personnalisant la relation grâce à la connaissance des besoins particuliers des clients, en intensifiant la communication avec ce dernier, ce qui le conforte et favorise sa confiance. Enfin, en reproduisant les clubs des clients privilégiés dont l'appartenance, selon (Moulins, 1998), renforce la proximité intellectuelle, affective et cognitive. La recherche de la confiance est également omniprésente dans l'établissement de la relation à long terme, elle modère le sentiment de dépendance en influençant favorablement les intentions du comportement selon (Geyskens et al, 1996), associée à la variable « engagement », comme variable médiatrice clé du marketing relationnel, (Morgan et Hunt, 1994).

⁷ Cité dans la préface de l'ouvrage collectif : Les défis du management au Maghreb (2006)

REFERENCES

- ALLARD-Poesi F. (2003), « Coder les données. », dans Y. Giordani (ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, Management & Société (EMS), pp.245-290.
- ANDREANI J.C, CONCHON F. (2002), les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, actes du 3^e colloque ESCP-EAP International Congress Marketing Trends, 36 pages.
- ARGYRIS C. *Savoir pour agir*. Paris, inter éditions, 1995, 330 pages.
- AVENIER Marie Josée, « La problématique de l'éco-management » in *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1993, Paris, p. 73-85.
- BEAU Dominique, DAUDEL Sylvain, *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod, 1992.
- BERRY.L, « *Relationship marketing* », *Emerging perspectives on service marketing*, Upah eds. AMA, 1983.
- BRAULT Lionel, *La COM, La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Paris, Dunod,
- BRETON Philippe, *L'Utopie de la communication*, Paris, La découverte, 1992.
- CAHANTAL A, DUFFOUR M, (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Edition Québec Amérique, 437 pages
- COSSETTE Marie-Nicole, *Enquête réalisée auprès de directions aux communications de dix organisations publiques québécoises*, présentée à l'ACFAS en juin 1993.
- COSSETTE Marie-Nicole, VERHAS Michel, « *La communication stratégique aux prises avec ses images* », *Communication et organisation*, 14 | 1998.
- GEYSKENS.J.B, STEENKAMP.E.M, KUMAR.N, « The effects of trust and interdependence on relationship commitment : A trans-atlantic study. » *International journal of research in marketing*, Vol. 13, 1996, P. 303-317.
- HABERMAS Jurgens, *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard, 1976.
- HLADY-RISPAL, M.(2002), *La méthode des cas- Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Jean-Marc LEHU « *Fidélisation et client* » Éditions Organisation, 2006,
- KAUFMAN J.C. *L'entretien compréhensif*, Réseaux, vol. 14, n° 79, p. 177-179.
- KEMPF Alain, UTARD Jean-Michel, *Communication d'entreprise et publicité*, Paris, Techni Plus, 1992.
- LA VILLE V. *La recherche idéographique en management statistique : une pratique en quête de méthode*. Finance, contrôle, stratégie, vol. 3. (2000), issue 3, p. 73-99.
- Le MOËNNE Christian, « L'ère de la dissuasion symbolique » in Robert Boure et Isabelle PAILLIART, *Les théories de la communication*, Paris, Cinémaction n° 63,1992.
- MAGNE L. (2011). *Modèles et management : le cycle CEDPM de construction et d'évaluation de la connaissance*. *Revue management et avenir*, n° 43, avril p. 228-459
- MARTINET Alain Charles, *Épistémologie et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- MARTINET Alain Charles, « *Stratégie et pensée complexe* » in *Revue française de gestion*, Paris, mars-avril-mai, 1993, Paris, p. 71-72.
- MAYÈRE Anne, « *Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé* » in *Revue française de gestion*, nov -déc.1993, Paris, p. 102-116.
- MINTZBERG Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- MORGAN, R.M et HUNT, S.D, « *The commitment trust theory of Relationship marketing*. », Vol. 58, n° 3, 1994, p. 20-38.
- MOULINS, J.L, « *Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange*. » *Décisions Marketing*, n° 13, 1998, p. 67-73.
- NEWMAN, J. W, et WERBEL, R.A, « *Multivariate Analysis of Brand loyalty for Major Household Appliances*. », Vol 10, N4, 1973, p.404-409.
- RICHARD Oliver, « *Customer Satisfaction Research* » (2006),
- RIECHFELD F.F, « *L'effet Loyauté* », Dunod, Paris, 1996,
- SCHNEIDER Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Delmas, Belfond, 1994.
- STRAUSS A. et CORBIN J. (1991), *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and techniques*, Thousand Oaks : Sage.
- Weil Pascale, *Communication oblige*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1990.
- YIN, R-K. (2003), *Case Study Research : Design And Methods*, 3rd Ed. Sage Publications, Thousand oaks, NJ.
- DOCUMENTS OFFICIELS : (rapport et publications), de l'ANRT, 2017.