

Dossier 1 : Stratégie Intelcia Group (20 points)

1- Analyser l'environnement du marché de l'externalisation des services financiers : 4points

Facteurs de l'environnement	Opportunités	menaces
Variables économiques	Le marché de l'externalisation des services financiers occupe la 1 ^o position au niveau mondial	<ul style="list-style-type: none">- Forte concurrence au niveau international et les principaux destinataires de l'externalisation des services financiers sont : l'Inde, l'Irlande, Singapour, la Malaisie...etc.- Faible attractivité du Maroc par rapport à d'autres pays comme la Tunisie, la Roumanie.etc.- Le marché de l'externalisation des services financiers est peu développé dans les pays francophone considérés comme principaux pays ciblés par le Maroc
Variables sociales		Coût salarial très élevé au Maroc par rapport à d'autres pays
Variables technologiques	infrastructure de télécommunication développée au Maroc par rapport à la Tunisie	
Variables légales		l'adoption au Maroc en janvier 2009 de la loi n°08-09 relatif à la protection des données personnelles.

2- Expliquer comment INTELICIA groupe peut exploiter les opportunités et faire face aux menaces que présente le marché de la délocalisation des services financiers : 2points

Au niveau stratégique :

- Développer son marché : Pénétrer le marché national ou le marché Anglo-Saxonne dont la demande est très forte
- Elargir son offre notamment par le lancement d'activités à forte valeur ajoutée
- Présenter des offres différenciées par rapport à aux entreprises Roumaines, Tunisiennes....etc.

Au niveau opérationnel :

- Améliorer la qualification du personnel à travers la formation continue : productivité
- Mettre en place des outils de communication (participation aux salons par exemple) afin de faire connaître le potentiel du Maroc dans le domaine de l'externalisation des services financiers

3- Expliquer les motivations de l'acquisition de l'opérateur Eurocall par INTELICIA Group ? 2points

- Bénéficier des synergies
- Elargir son portefeuille clients et sa gamme de produits
- Acquérir une taille critique et être leader de l'offshoring au niveau national
- Bénéficier des compétences d'Eurocall au niveau de l'externalisation des services techniques
- Faire entrer dans son capital des investisseurs intentionnels

4- Procéder à un diagnostic financier de l'opérateur Eurocall, notamment :

a. le bilan fonctionnel de l'opérateur Eurocall de 2010 (en milliers de MAD) : 2points

Actif	montant	passif	montant
emplois stables	648 774,00	ressources propres	507 774,00
BFRE	295 000,00	dettes financières	450 000,00
BFRHE	-10 000,00		
trésorerie nette	24 000,00		
total	957 774,00	total	957 774,00

b- 6 points

Indicateurs	2010	2009	2008
Effectif moyen	435	400	392
Valeur ajoutée / effectif (en milliers de MAD)	83,14	83,33	86,65
EBE / chiffre d'affaires en %	3,91%	1,36%	12,34%
Charges de personnel / valeur ajoutée en %	95,39%	98,41%	87,15%
Excédent de trésorerie d'exploitation (en milliers de MAD)	-63 562,00	-54 000	-34 500
Ressources stables / Emplois stables bruts	1,48	1,34	1,24
Dettes financières / Ressources stables	0,47	0,38	0,35
Chiffre d'affaires / immob incorporelles et corporelles brutes en %	6,57%	5,78%	4,50%
EBE / immobilisations incorporelles et corporelles brutes en %	0,26%	0,08%	0,56%

c- 4 points

Points forts :

- Equilibre financier fonctionnel atteint en 2009 et en 2010
- Malgré sa diminution en 2009, le chiffre d'affaires a augmenté en 2010 par rapport à 2008
- Faible amélioration de la productivité apparente de travail due à l'augmentation de la valeur ajoutée en 2010 par rapport à 2008

Points faibles :

- Dégradation du CA par position
- Durée moyenne d'un appel en minutes est inférieure aux normes
- Poids élevé des charges de personnel; la majorité de la richesse créée est donc accaparée par le personnel du fait de la faiblesse de la productivité apparente de facteur travail
- La rentabilité d'exploitation est presque nulle à cause de la faiblesse de taux de rotation de l'actif d'exploitation et la chute de la rentabilité commerciale
- Le déficit de flux de trésorerie d'exploitation
- Augmentation de taux de l'endettement

Solutions préconisées :

- Formation de personnel pour d'augmenter le ratio (Nombre de problèmes résolus / Nombre total d'appels) dont dépend le chiffre d'affaires
- Diminuer la durée de l'appel afin de réduire les frais de télécommunication
- La maîtrise de charges de personnel afin d'augmenter l'EBE et par conséquent la rentabilité commerciale et l'ETE
- Diminuer le BFRE dans le but d'améliorer la rentabilité d'exploitation
- Réduire le taux d'endettement par le renforcement des fonds propres

Dossier 2 : Analyse des coûts d'INTELCIA Group (20 points)

1- 4 points , 3+3+3 points, 3 points

	D / i	F / v	Télémarketing	ONCF	ONDA	Total
Quantité vendue			36 000	654 080	928 560	
Prix de vente			850	5	5	
Chiffre d'affaires			30 600 000	3 270 400	4 642 800	38 513 200
Consom élec Poste de travail	d	v	8 586	31 457	31 457	71 500
Primes	d	v	2 880 000			2 880 000
charges sociales sur primes			864 000			864 000
Coûts communication	d	v	388 800	719 488	1 021 416	2 129 704
Coûts variables direct			4 141 386	750 945	1 052 873	5 945 204
Marge/Coûts variables			26 458 614	2 519 455	3 589 927	32 567 996
Taux de marge/Coûts variables			0,86	0,77	0,77	0,85
Salaires	d	f	996 000	736 200	736 200	2 468 400
Charges sociale	d	f	298 800	220 860	220 860	740 520
Consom élec serveur	d	f	8250	4125	4125	16 500
Consom élec direction	d	f	13750	4125	4125	22 000
Coûts fixes directs			1 316 800	965 310	965 310	3 247 420
Marge/Coûts spécifique			25 141 814	1 554 145	2 624 617	29 320 576
Taux de marge/Coûts spécifiques			0,82	0,48	0,57	0,76
Charges communes						10 000 000
Résultat Global						19 320 576
seuil de rentabilité			1522909,73	1253028,74	1248421,20	
marge de sécurité			29077090,27	2017371,26	3394378,80	
indice de securité			0,95	0,62	0,73	

4- Les activités de services à la clientèle de l'ONCF et de l'ONDA sont plus risquées à cause de la faiblesse de leurs taux de marge sur coûts variables et de taux de marge sur coûts fixes spécifiques. Importance des CF. 4 points

Dossier 3 : Gestion des ressources humaines d'INTELCIA Group (20 points)

1- Analyser l'évolution du taux d'absentéisme et du taux de turnover

Le taux d'absentéisme et de turnover ne cessent d'augmenter d'une année à l'autre et reste très élevé surtout au niveau de projet de services à clientèle suivi par le projet de vente par correspondance 2 points

2- Quelles sont les solutions envisageables pour réduire le taux d'absentéisme et de turnover. 04 points

- Taux d'absentéisme :
 - o Adaptation des horaires de travail en fonction de la situation familiale de personnel
 - o Amélioration de climat social et l'ambiance de travail
 - o Gestion de stress en collaboration avec le médecin de travail
 - o Mise en place des temps de rencontre et de dialogue pour mieux comprendre les situations individuelles et mieux anticiper les organisations collectives
- Taux de turnover :
 - o Formation
 - o Encouragement des promotions et de la mobilité internes
 - o Valorisation de travail
 - o Amélioration des conditions de travail
 - o Amélioration de climat social et l'ambiance de travail

3- Calculer, pour chaque catégorie de personnel, les besoins en ressources pour atteindre l'effectif prévu pour 2013. 6 points

	Effectif fin 2011	Départs (*)	Ressources disponibles en 2013	Besoin en ressources prévu pour 2013	Ecart en 2013
Direction					
Directeur général	1	0	1	1	0
employés	11	1	10	12	2
cadres	5	1	4	6	-2
Projet services à la clientèle			0		0
superviseurs	1	0	1	0	1
téléconseillers	30	10	20	15	5
Projet télémarketing			0		0
superviseurs	1	0	1	1	0
télévendeurs	15	8	7	90	-83
projet Centres d'affaires à forte VA			0		0
superviseurs	1	1	0	1	-1
ingénieurs commerciaux	110	20	90	130	-40
Total					

4- Les dirigeants d'INTELCIA group privilégient le recrutement interne, proposer un plan d'action d'ajustement des ressources aux besoins en compétences. 2 points

- Besoins des cadres : Promouvoir superviseur comme cadre avec une formation spécifique et recrutement un autre cadre
- Besoins des employés : promouvoir des téléconseillers comme employés au sein de la direction avec formation
- Besoins des télévendeurs : muter l'excédent des téléconseillers vers le projet de télémarketing avec formation adéquate
- Besoins des ingénieurs commerciaux : recrutement externe

5- INTELCIA group désire récupérer ses dépenses de formation sur 3 mois, calculer la valeur nette du projet. Conclure en précisant les autres critères d'évaluation du projet de formation des télévendeurs.

1- Recettes	196 260	186 660	186 660
nombre d'appels supplémentaires	600	600	600
nombre de ventes supplémentaires	90	90	90
Chiffre d'affaires supplémentaire	76 500	76 500	76 500
nombre total des appels	30 600	30 600	30 600
gains sur la durée des appels en mn	61 200	61 200	61 200
gains sur frais de télécommunications	110 160	110 160	110 160
gains des primes sur ventes perdues	9 600		
2- charges	109200	7200	7200
primes sur ventes supplémentaires	7 200	7 200	7 200
ventes perdues	102 000		
Résultat avant IS	87 060	179 460	179 460
résultat net	60 942	125 622	125 622
(+) subventions	3 000		
(-) coût de la formation	60 000		
FNT	3 942	125 622	125 622
total FNT	255 186		

INTELCIA group peut récupérer ses dépenses de formation sur 3 mois et bénéficier des recettes supplémentaires de 255 186 MAD.

En plus de critères financiers, il est nécessaire d'étudier les effets de la formation sur :

- la motivation des salariés et leur employabilité
- La diminution de taux d'absentéisme
- L'amélioration de l'apprentissage organisationnel

Par conséquent, une évaluation doit être effectuée à la fin de la formation afin de vérifier son efficacité. 6 points