

# LES CENTRES D'APPEL AU MAROC

10

Etat des lieux  
et perspectives  
de développement

**ANRT**   
الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات  
Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications



# Etat des lieux et perspectives de développement

## Introduction

*L'activité des centres d'appel au Maroc a connu ces dernières années une très forte croissance : plus de 150 nouvelles déclarations déposées à l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) entre fin 2004 et 2006. A fin 2006, 137 centres d'appel sont opérationnels et 06 en démarrage.*

*Ce secteur d'activité est d'ailleurs considéré parmi les plus porteurs en matière de création d'emplois et comme ayant un fort potentiel en matière d'investissement.*

*Une première étude portant sur ce secteur a été réalisée en 2004 par l'ANRT. Elle avait anticipé cette évolution et avait proposé des pistes de réflexion pour encourager le développement de cette activité et entretenir la dynamique en cours.*

*Compte-tenu des récentes évolutions du secteur des technologies de l'information et des services de manière générale, l'ANRT a souhaité actualiser les données relatives à cette activité afin de dresser un nouveau bilan sur les atouts de l'activité des centres d'appel qui constitue désormais un levier important de l'économie nationale et un moteur de l'investissement local et étranger.*

*A cet effet, une deuxième étude portant sur le développement de l'activité centres d'appel au Maroc a été lancée par l'ANRT en vue de dresser un nouvel état des lieux de l'activité et d'envisager les perspectives de son développement.*



## Objectifs de l'étude

L'étude avait pour objectifs de :

- Mettre à jour la liste des centres d'appel actuellement en activité au Maroc ;
- Dresser un état des lieux de l'activité des centres d'appel et un bilan de son développement sur les dernières années ;
- Faire une analyse critique de ce développement et proposer des recommandations pour le renforcer et le maintenir :
  - Mettre à profit les atouts du Maroc ;
  - Proposer des solutions aux freins ou difficultés soulevés par la profession ;
  - Préserver un positionnement compétitif du Maroc par rapport à ses concurrents.



## Eléments méthodologiques

Une enquête exhaustive a été menée par téléphone, mail, fax ou courrier pour la liste actualisée des centres d'appel. Les entretiens ont été conduits auprès des dirigeants de ces derniers ou des personnes appropriées désignées par les dirigeants.

Le questionnaire de l'enquête s'articule autour de 5 parties :

**Partie 1 :** Identification

**Partie 2 :** Indicateurs d'activité

Nombre de positions

Profil clients

Nature des prestations

Chiffre d'affaires

**Partie 3 :** Moyens

Ressources Humaines

Immobilier

Equipements Télécoms et IT

Investissements et Charges

**Partie 4 :** Perspectives de croissance

**Partie 5 :** Environnement de travail

Atouts et difficultés

Suggestions.

Au lancement de l'étude, 174 CAP devaient être concernés.

L'étude préliminaire a permis de les répartir comme suit :

- 137 opérationnels ;
- 06 en cours de démarrage ;
- 19 en arrêt d'activité.



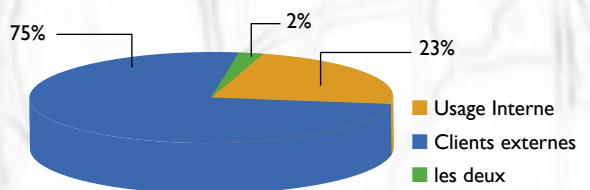


# Etat des lieux et perspectives de développement

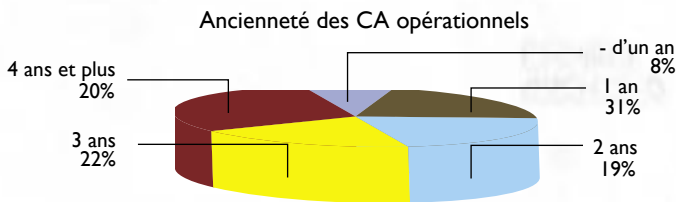
## Taille et structure du marché, Origine des investisseurs

### Taille et structure du marché

23% des centres d'appel sont dédiés aux besoins internes ou aux besoins de la maison mère.



Base : Centres d'appel gérés en interne (110)



Le secteur commence à capitaliser une expérience significative : 20% des CA opérationnels ont 4 ans et plus et le rythme de nouvelles créations se maintient.

Base : Centres d'appel ayant répondu en démarrage (127)

### Nombre de positions

La taille moyenne par CAP affiche une croissance annuelle moyenne de plus de 11%.

	2004	2006
Nombre de CA (*)	50	212
CA opérationnels (**)	50	143
Positions déclarées (***)	4400	12559
Total Positions Estimé (***)	4400	14700
Nombre Pos moy CA (**)	88	114

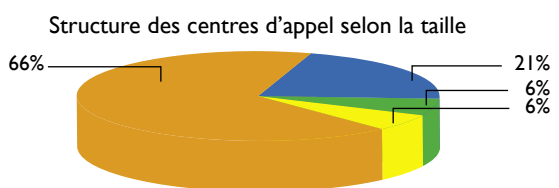
(\*) en supposant que tous les CA déclarés en 2004 étaient opérationnels

(\*\*) par 110 CA gérés en interne à Nov 2006

(\*\*\*) taille moy X CA op. X % CA gérés en interne

66% des centres d'appel ont moins de 100 positions contre 40% en Mai 2004.

Le secteur reste marqué par les récentes créations qui démarrent souvent par des petites tailles.



Base : Centres d'appel gérés en interne (110)

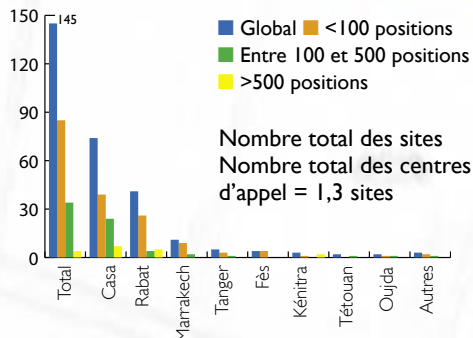
■ <100 positions ■ Entre 100 et 500 positions  
■ >500 positions ■ non réponse

## Répartition géographique

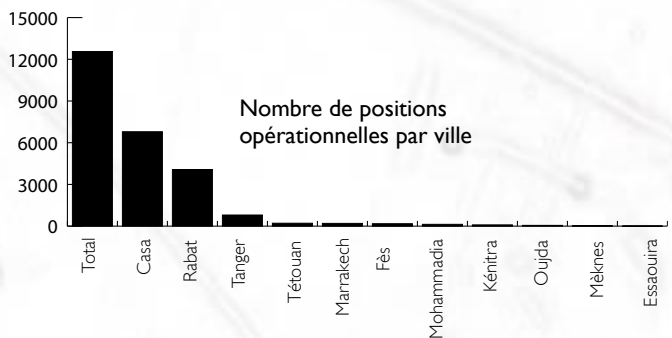
Certains grands centres d'appel ont plusieurs sites et parfois sur différentes villes.

Une forte concentration à Casablanca et Rabat qui abritent presque 80% des sites de production. Les deux villes concentrent près de 87% des positions et hébergent les plus grands sites d'où une taille moyenne par site plus importante que le reste des villes.

La ville de Marrakech occupe la 3ème position suite au fort développement qu'elle a connu ces dernières années. La pression sur l'immobilier et le bassin d'emploi est derrière l'émergence de villes comme Mohammedia et Kenitra ou Fès.



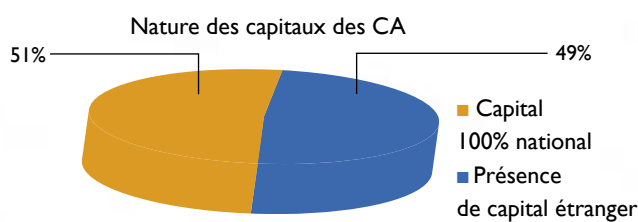
Répartition par ville des sites des centres d'appel selon la taille



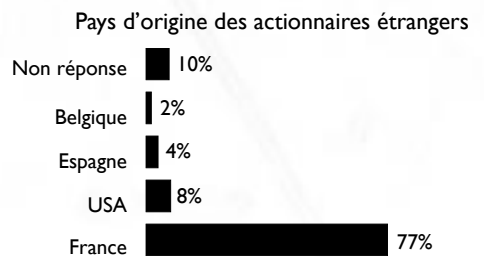
Base : Centres d'appel gérés en interne (110)

## Origine des investisseurs

Moins de la moitié des centres d'appel a un capital étranger.



Base : Centres d'appel gérés en interne (110)



Base : Centres d'appel avec capital étranger (54)

## En résumé

- Secteur en forte croissance : en deux ans et demi, le nombre de centres d'appel opérationnels a progressé de 186% et celui des positions de travail de 185%.
- Activité tournée vers les clients externes : 90 % des centres d'appel ont des plateformes propres.
- Concentration sur Casablanca et Rabat, mais d'autres villes commencent à émerger dans ce secteur.
- Capital étranger présent dans la moitié des centres d'appel où il est souvent majoritaire.



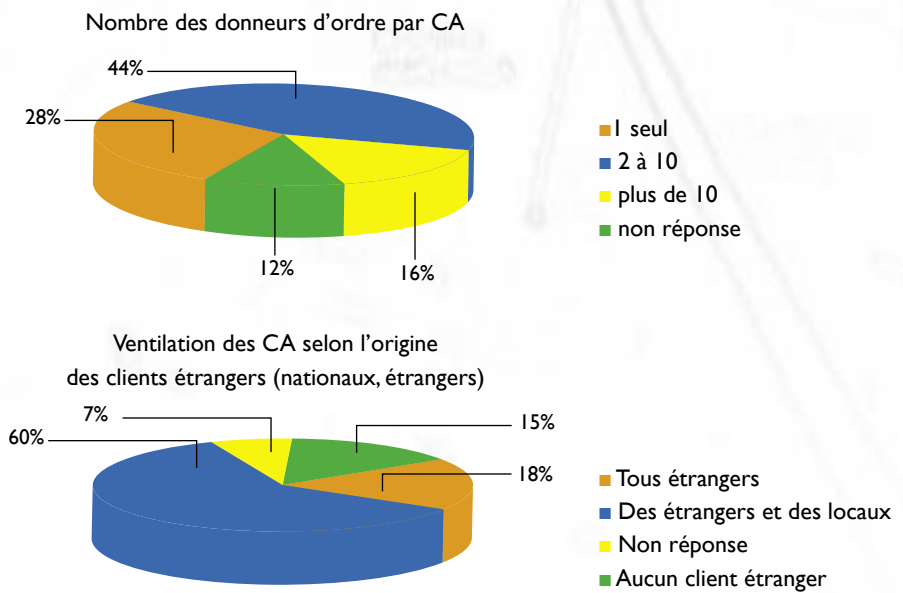
# Etat des lieux et perspectives de développement

## Les donneurs d'ordre, Origine et Secteurs d'activité

### Les donneurs d'ordre : Origine

Si l'on écarte les centres d'appel dédiés à un usage interne (23%), seulement 5% des centres ont un seul client. Le reste du marché affiche une clientèle diversifiée. 15% des centres d'appel travaillent exclusivement avec le marché national.

Près de 20% des centres d'appel ciblent exclusivement le marché étranger.



**Base : Centres d'appel gérés en interne (110)**

## Les donneurs d'ordre : Secteurs d'activité

La structure des secteurs d'activité des donneurs d'ordre a connu une forte diversification.

Malgré la primauté des Télécoms / Internet, des secteurs comme l'Informatique et la Banque-Assurance se sont renforcés même s'ils restent limités.

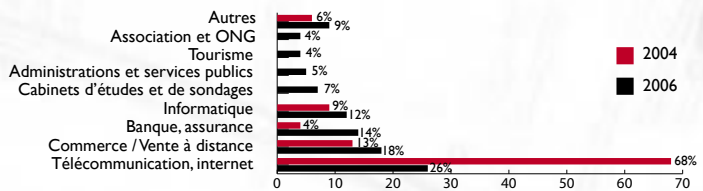
La Banque-Assurance est pénalisée par l'absence de réglementation efficace en matière de protection de transfert de données confidentielles.

Le secteur informatique révèle une progression dans la technicité des prestations offertes.

### En résumé

- Moyenne de 8 donneurs d'ordre/centre d'appel : 60% des centres d'appel ont un portefeuille clients diversifié.
- Secteurs d'activité servis diversifiés : Télécoms, vente à distance, banque-assurance, services divers. Les centres d'appel pénètrent de nouveaux secteurs d'activité.
- L'évolution de la nature des donneurs d'ordre pourrait avoir un effet structurant pour le secteur entier.

Secteurs d'activité des clients des centres d'appel



**Base : Nombre des réponses formulées par les centres d'appel géré en interne (244 réponses)**



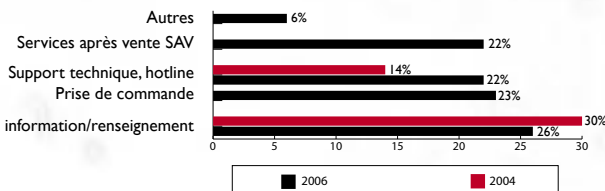
# Etat des lieux et perspectives de développement

## Volume d'activité, Nature des prestations et Typologie de la clientèle finale

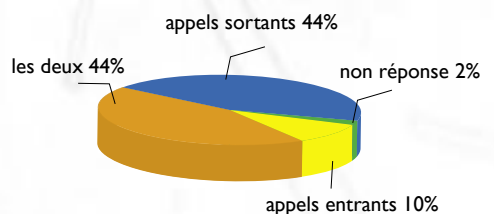
### Nature des prestations offertes

Presque 90% des centres d'appel gèrent des appels sortants, contre 54% pour les appels entrants. Ceux gérant des appels entrants sont de plus en plus impliqués dans des prestations à plus forte exigence technique comme la Hotline (22% des prestations offertes contre 14% en 2004). Nous constatons une forte diversification aussi bien chez les petits que les grands centres d'appel. Aucune forme de spécialisation n'a été décelée.

Les prestations offertes en appels entrants



Types d'appels gérés par les centres d'appel



### Base les réponses formulées

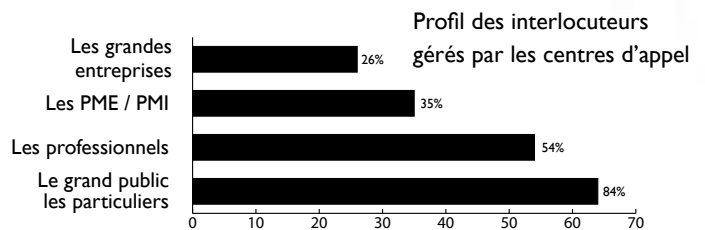
par les 57 ca qui ont répondu à la question

Base : Centres d'appel gérés en interne (110)

### Typologie de la clientèle finale

Plus de 80% des centres d'appel s'adressent au Grand Public et plus de la moitié s'adresse au segment des professionnels d'où une progression en termes de technicité.

Si nous comparons à la situation en 2004, le segment des entreprises s'est fortement développé.



Base : Centres d'appel gérés en interne (110)



## Volumes d'activité

Nombreux sont les centres d'appel qui ont été réticents à communiquer les informations d'ordre financier : chiffre d'affaires, investissements, charges.

Le taux de réponse des centres d'appel sous contrôle étranger est plus faible car souvent l'information financière est centralisée chez la maison mère.

Les informations collectées permettent tout de même de donner une estimation intéressante du marché.

Le chiffre d'affaires estimé par position a augmenté en moyenne de 2% par an.

Il est de près de 200 KDH soit un chiffre d'affaires global de 2,94 milliards dhs.

En KDH	2004	2006
Chiffre d'affaires(*)	830 000	2940 000
Nombre de positions (*)	4 400	14 700
Chiffre d'affaires/pos.	189	200

(\*) : CA 2006 estimé par extrapolation du CA moy/pos

CA 2004 estimé par l'Etude 2004 selon une approche qualitative et non enquête

## En résumé

- Appels sortants dominants : 44 % des centres d'appel leurs sont dédiés et 44 % pour les appels sortants et entrants.

Seuls 10% sont spécialisés en appels entrants.

- Interlocuteur final : d'abord le grand public, mais aussi les professionnels et les entreprises.

- La langue de communication est le français.

- Facturation diversifiée : au Résultat, mais aussi à l'heure, à la position et à l'appel. Le marché est exigeant et rémunère l'efficacité.



# Etat des lieux et perspectives de développement

## Les ressources humaines

### Les effectifs

L'effectif déclaré ne prend pas en compte les effectifs des centres d'appel hébergés (12) contrairement aux positions correspondantes qui sont comptabilisées par les centres d'appel qui les hébergent.

87% des effectifs sont des téléacteurs tandis que les superviseurs représentent 8% soit en moyenne un superviseur pour 11 téléacteurs.

En KDH	2004	2006
Nombre de positions	4 400	14 700
Effectif total estimé (**)	5 500	17 500
Effectif/position	1.25	1.19

(\*) : Par le CA géré en interne ayant répondu (101)

(\*\*) : Entrapolation sur l'ensemble des CA sondés y comprises CA hébergés (122).

### Le turnover

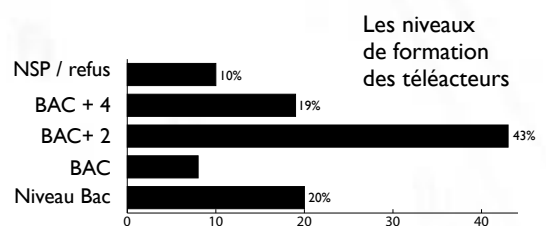
Le taux de turnover a baissé en comparaison avec la situation de 2004 (15 à 25%). Il est de 12% pour les téléacteurs et de 0,6% pour les superviseurs.

Ce taux reste, selon les centres d'appel, élevé et source de coûts importants pour remplacer les départs et former les nouvelles recrues.

### Le mode de recrutement

Contrairement à 2004, l'utilisation du web et les candidatures spontanées ont évolué en particulier pour toucher la cible des jeunes. La principale compétence recherchée par les centres d'appel est la maîtrise de la langue du donneur d'ordre. Ensuite, les aptitudes personnelles pour l'exercice du métier de téléacteur.

Dans la plupart des cas, le diplôme n'est pas déterminant.



### En Résumé

- Près de 17500 emplois.
- Turnover raisonnable mais risque d'augmenter : 12% chez les téléacteurs, marginal chez les superviseurs.
- Mode de recrutement diversifié : annonces web et presse, candidature spontanées, ANAPEC, Ecoles. Le web est devenu le mode prépondérant vue la population cible.
- Profils : du niveau Bac à Bac+4, sans expérience requise et employés à plein temps.
- Le principal pré-requis est la maîtrise de la langue.
- Formation interne systématique : 65 % dans les deux semaines, mais ne peut combler le manque de maîtrise de la langue.
- Rémunération variable largement utilisée.

## L'immobilier

Les centres d'appel louent en général des locaux sans équipements. Ils réalisent leurs propres aménagements (transformation gros œuvres, câblage, climatisation, sécurisation...).

## Les Télécoms

### Type de liaisons

L'offre télécoms accompagne convenablement le métier.

Même si la liaison spécialisée internationale reste la solution la plus fiable en particulier pour les grands centres d'appel, l'ADSL occupe la 1ère place en termes de parc. Le VSAT reste également présent.

Les débits sont très variables allant de 64kb/s à 34Mb/s.

### La qualité de service

La concurrence ne manquera pas de stimuler une amélioration dans la qualité de la prestation, du service après vente pour fidéliser la clientèle et de renforcer la baisse des prix.

Les centres d'appel bénéficient des tarifs de gros offerts par les opérateurs.

40% des centres d'appel sont satisfaits de la prestation Télécom. Plus de 20% des centres d'appel non satisfaits le sont pour des questions de coûts.

En termes de qualité de service, la principale préoccupation est la réactivité en cas de panne. Les centres d'appel se disent satisfaits que le taux de panne ait fortement baissé.

## Les perspectives et les attentes

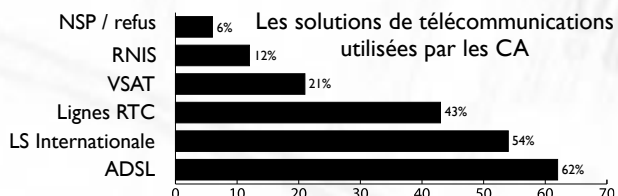
### Projets de développement des centres d'appel

Dans l'ensemble, l'avenir du métier au Maroc est prometteur.

De fortes intentions de développement qui se confirment avec la taille, laissent présager une forte demande et le maintien du rythme de croissance du secteur.

Les petits centres d'appel manifestent un peu de réserve liée à un manque de visibilité ou de maturité commerciale.

Les centres d'appel projettent en 1er lieu de renforcer le nombre de positions. L'ouverture d'un nouveau site vient en 2ème position laissant présager une saturation des locaux actuels et anticiper une demande sur des plateformes dédiées. Enfin, ils projettent d'élargir l'offre de services. Certains centres d'appel qui ont bâti une relation de confiance avec leurs donneurs d'ordre envisagent d'étendre leur offre aux services de BackOffice.



## Chiffres clés

	2004	2006
Nombre de CAP opérationnels	50	137
Nombre de positions(*)	4 400	14 700
Taille moyenne (pos) / CA (*)	88	114
Effectifs (**)	5 500	17 500
Effectif/Position	1.25	1.19
Chiffre d'affaires (MDH)	830	2 940
Chiffre d'affaires / position (KDH)	189	200

(\*) CA gérés en propre (non hébergés)    (\*\*\*) CA ensemble des CA (y.c hébergés)



Retrouvez toute l'information sur  
[www.anrt.ma](http://www.anrt.ma)

Pour une actualité au quotidien, inscrivez-vous sur notre liste de diffusion