

Offshoring

Premier revers

depuis 10 ans

• Les centres d'appel, les plus touchés

APRÈS une véritable envolée dès 2009, les recettes des métiers de l'offshoring commencent à se déprécier ! Elles ont atteint 7,2 milliards de DH en 2013, soit une baisse de 2,7%. Le secteur retenu parmi les métiers mondiaux commence à perdre de son éclat. «Nous avons observé en 2013 une baisse globale du chiffre d'affaires dans le secteur. Ce recul est plus prononcé pour les centres d'appel (-6%), un peu moins pour l'ITO (-2%)», explique Mohamed Lakhlifi, DG Logica North Africa et président de la commission Offshore de l'Apebi. A son lancement, le plan Emergence est venu avec des objectifs pour le moins ambitieux pour l'offshoring. Selon les projections, le secteur doit atteindre un chiffre d'affaires de 20 milliards de DH d'ici 2015. Ainsi, il doit réaliser une croissance de 178% en 2 ans ! Sur la même période, 30.000 personnes doivent être recrutées pour dépasser la barre des 100.000 emplois prévus dans la stratégie. Aujourd'hui, ces objectifs semblent être compromis. «Nous ressentons, depuis l'année dernière, à la fois une contraction de la demande en particulier en France et une moindre compétitivité de la destination Maroc», explique Youssef Chraïbi, président de l'Association marocaine de la relation client (AMRC). A l'origine de ce ralentissement, il y a la conjoncture défavorable. S'y ajoute une concurrence de plus en plus acerbé. Pour l'Apebi, il s'agit en particulier d'un problème de compétitivité qui commence à s'éroder. L'étude bilan et perspectives Offshore lancée par le ministère de l'Industrie et MedSourcing il y a un an, donnera plus de détail sur le bilan, l'état de la compétitivité et la nouvelle stratégie pour le secteur. Des problèmes structurels se posent également.

D'abord, le choix de l'offshoring comme l'un des métiers mondiaux représente certains risques. L'activité est fortement volatile surtout en l'absence de valeur ajoutée. Et c'est là où le bât blesse. Le Maroc a pu attirer des opérateurs à forte valeur ajoutée comme Atos ou PwC installés à Casaneashore. Cependant, la proportion de ces activités demeure faible. Ce positionnement rend le risque de volatilité d'autant plus important

D'où vient la concurrence?

PENDANT que le Maroc a noté une baisse d'activité en 2013, d'autres destinations comme la Roumanie ou la Pologne ont connu une forte hausse. «La France, notre principal client a connu ces deux dernières années une tendance à la «Massification» de plusieurs projets IT/BPO pour en faire des programmes d'externalisation de taille très importante, ce qui favorise l'Inde pour ce type de programme exigeant en très gros volume de compétences», regrette Lakhlifi. Un autre point filiales, des opérateurs indiens comme Infosys, Wipro, TCS, HCL ouvrent des filiales sur le marché français de l'Outsourcing et de ce fait utilisent en priorité leurs bases arrière indiennes. □

car le basculement vers un autre pays est très facile. Par contre, lorsque la structure dispose d'une véritable expertise, l'entreprise qui externalise sera plus fidèle. Le secteur n'a pas non plus réussi à diversifier ses débouchés puisque 80% du business se fait avec la France. L'Hexagone et généralement les pays francophones sont plus réticents culturellement à une externalisation. A l'opposé, les sociétés anglo-saxonnes sont totalement dans une logique d'externalisation des activités annexes pour un recentrage sur le cœur de métier. □

IL. B.

Offshoring: Les raisons de la baisse de régime

• La France réduit sa voilure

• La concurrence africaine s'exacerbe

• Le difficile pari de la valeur ajoutée

L'offshoring, l'un des métiers mondiaux du Maroc (MMM), a toujours été érigé en exemple de croissance. Aujourd'hui, la roue semble tourner et le secteur affiche pour la 1^{re} fois une contre-performance. Youssef Chraïbi, président de l'Association marocaine de la relation client (AMRC) et du groupe Outsourcia, décrypte cette tendance.

- L'Economiste: Les recettes des métiers de l'offshoring présentent des signes d'essoufflement. Comment expliquez-vous ce revirement?

- Youssef Chraïbi: Nous assistons en effet à un ralentissement de l'activité pour la première fois cette année. Le secteur conserve néanmoins toute son importance avec près de 70.000 emplois. Il est aussi la 6^e plus forte activité en termes de revenus à l'export. Seulement, nous ressentons, depuis l'année dernière, à la fois une contraction de la demande, en particulier en France, notre premier marché avec un poids de 80%, et une moindre compétitivité de la destination Maroc.

- Quel bilan faites-vous de l'année 2013?

- 2013 aura été la première année de performance négative du secteur après plus de 10 ans de croissance moyenne à 2 chiffres. Les revenus à l'export du secteur ont reculé de 2,7% à 7,2 milliards de DH. Les deux segments majeurs de l'offshoring que sont les centres d'appels et ITO ont été touchés. 3 phénomènes essentiels expliquent le ralentissement de l'activité



«Le bassin de l'emploi n'est pas adapté au positionnement actuel du Maroc sur les prestations à forte valeur ajoutée», regrette Youssef Chraïbi, président de l'AMRC (Ph. Archives de L'Economiste)

dans les centres d'appels. Dans un premier temps, l'activité a été impactée par une conjoncture défavorable en France et en particulier les fortes difficultés des 3 opérateurs télécoms français suite à l'arrivée de Free, sur le marché du mobile. Cela a réduit leurs flux externalisés, aussi bien en France qu'en offshore. Or, ce secteur représente environ 50% du marché des outsourcing au Maroc. L'autre facteur est lié à la concurrence de plus en plus perceptible de destinations low cost, en particulier de pays d'Afrique subsaharienne, qui commencent à se positionner comme des alternatives réelles dans un contexte de recherche de baisse de prix à cause de la crise en France. D'un point de vue plus structurel, le secteur est entré dans une phase de maturité et donc de consolidation. Cela implique la disparition de certains acteurs de petite taille et l'arrêt de certaines activités non rentables (en particulier le télémarketing à faible valeur).

- Mais les opérateurs s'inquiètent sur l'évolution du secteur?

- Nous restons confiants sur les perspectives d'évolution à moyen et long terme. Le phénomène mondial d'externalisation offshore devrait continuer à s'intensifier, en particulier en provenance d'Europe. Le Maroc dispose d'atouts structurels pour devenir une destination nearshore haut de gamme positionnée sur les segments à forte valeur à l'inverse d'un positionnement low cost. La croissance devrait également venir de nouvelles activités, notamment dans le secteur financier, avec les départs à la retraite d'une certaine génération actuellement employée en France.

- Quels sont les segments sur lesquels le Maroc n'arrive pas à se positionner?

- Le segment du BPO constitue l'éternelle arlésienne du secteur de l'offshoring. Bien que sans cesse annoncé, son décollage se fait attendre, pas tant en raison d'un mauvais positionnement du Maroc, mais plus du fait d'un retard du marché français.

En effet, à l'inverse des entreprises anglo-saxonnes, les donneurs d'ordre français ont, d'une part, culturellement moins le réflexe d'externaliser et, d'autre part, plus de difficultés à gérer les conséquences sociales internes que cela entraîne,

en raison de la rigidité de leur législation du travail.

- Quels sont les principaux freins que vous rencontrez?

- La contraction de l'offre française en raison de la conjoncture morose dans la quasi-totalité des secteurs. S'y ajoute la concurrence des pays low cost qui attirent plus facilement les donneurs d'ordre en difficulté. Le bassin de l'emploi n'est pas adapté au positionnement actuel du Maroc sur les prestations à forte valeur ajoutée. Et si nous ne pouvons plus gagner la guerre des prix contre les destinations low cost, nous ne pouvons nous permettre de perdre également la course à la qualité, qui constitue notre seule issue.

- Comment évolue la concurrence dans cette conjoncture difficile?

- Les prix restent un élément majeur de choix d'une destination, les pays d'Afrique subsaharienne ont connu justement une forte croissance en 2013, de 5 à 10%, notamment en Côte d'Ivoire, Sénégal et Madagascar. Cela est lié à la recherche de prix bas durant les périodes de conjoncture difficile. Les donneurs d'ordre ont transféré certains types d'activités, en particulier dans le domaine du télémarketing de prospection, économiquement plus viable dans ces destinations. Des outsourcing majeurs comme Acticall ou Webhelp proposent depuis 2013 des alternatives crédibles à leurs clients dans ces pays d'Afrique. □

Propos recueillis par
Ilham BOUMNADE