



POLICY-PAPER

CENTRES D'APPEL AU MAROC: VULNÉRABILITÉS NÉOCOLONIALES ET NOUVELLES FORMES D'AUTODÉFENSE SYNDICALE

Rédigé par :

Montassir Sakhi – ANTHROPOLOGUE (CHERCHEUR ASSOCIÉ, KU-LEUVEN/UM6P) ;

AVEC LA CONTRIBUTION DE **Yasmine Boudaïb** (INSTITUT PROMETHEUS POUR LA DÉMOCRATIE ET LES DROITS HUMAINS
- CONSEIL CIVIL DE LUTTE CONTRE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION)

Rapport de :

**l'Institut Prometheus pour la Démocratie et les Droits Humains (IPDDH)
Conseil Civil de Lutte contre toutes les Formes de Discriminations (CCLD)**

**VULNÉRABILITÉS DANS LES NOUVEAUX MÉTIERS DU GIG WORK AU MAROC
(CALL CENTERS; LIVREURS DE REPAS ET CHAUFFEURS SUR PLATEFORMES NUMÉRIQUES;
FACILITY MANAGEMENT; COOPÉRATION TECHNIQUE INTERNATIONALE)
VERS UN PLAN NATIONAL DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET VULNÉRABILITÉS
DANS LES NOUVEAUX MÉTIERS PRÉCAIRES**

2025

TABLE DES MATIERES

1. L'Offshore, entre économie néocoloniale, manque d'études et précarisation de l'emploi.....	4
2. Stress, burn-out, shit et certificats médicaux : une précarité normalisée.....	9
3. « Jeune, cadre, dynamique » : fiction d'une ascension sociale par effacement culturel.....	15
4. Du salaire dégradé à la performance imposée : quand la course aux contrats dévore les travailleurs	19
5. Esquisse d'une histoire syndicale des centres d'appel au Maroc	23
5.1. Prémisses des contestations.....	24
5.2. Le printemps des Call-centers : le moment 2011.....	25
5.3. Hybridations militantes, brèches locales et transnationalisation de la lutte dans les marges de l'offshore	27
5.4. Représentation et revendication d'une convention sectorielle	29
Conclusion	31



1 L'OFFSHORE, ENTRE ÉCONOMIE NÉOCOLONIALE, MANQUE D'ÉTUDES ET PRÉCARISATION DE L'EMPLOI

1. L'Offshore, entre économie néocoloniale, manque d'études et précarisation de l'emploi

L'histoire des centres d'appels au Maroc est relativement récente. Elle remonte à la fin des années 1990 avec l'arrivée de sociétés pionnières comme Atento¹. Le modèle s'est ensuite rapidement étendu au tournant des années 2000, en particulier dans l'axe Casablanca-Rabat, mais aussi dans d'autres grandes villes comme Fès, Tanger, Marrakech ou Agadir. Ce développement, lié d'abord à l'augmentation des taux de pénétration des télécommunications², s'est manifesté dans un contexte national marqué par la volonté politique d'intégrer l'économie de l'*offshoring* comme levier stratégique de lutte contre le chômage des jeunes diplômés. Cette politique d'adoption des délocalisations des économies à faible valeur ajoutée s'est faite au détriment d'une politique d'industrialisation du pays³.

À cette dynamique locale se sont ajoutés plusieurs facteurs structurels qui ont renforcé l'attrait du Maroc pour les entreprises étrangères : une main-d'œuvre jeune, la présence d'un bassin de population multilingue et diplômée en quête d'emploi ; la dotation de certaines grandes villes en infrastructures technologiques modernisées grâce à des investissements publics ciblés à la suite de la politique des grandes privatisations menées sous le premier gouvernement de transition socialiste (gouvernement Youssoufi) ; et des coûts d'exploitation bien inférieurs à ceux des marchés européens. Le pays s'est ainsi positionné comme une plateforme compétitive de sous-traitance des services à distance, tissant des partenariats avec de nombreuses multinationales, notamment françaises et espagnoles. C'est-à-dire des pays ayant décidé de délocaliser des services à faible valeur technologique, dans l'optique de se concentrer sur de nouvelles transitions économiques.

Cette dynamique a émergé à un moment où le Maroc faisait face à une crise sociale majeure autour de la question de l'emploi des diplômés chômeurs, accompagnée de mobilisations inédites de ces derniers à la suite de l'ouverture politique du nouveau règne⁴. Plusieurs jeunes, parfois titulaires de licences ou de masters, se sont insérés dans les centres d'appels avec l'idée d'un emploi temporaire, le temps de

¹Atento a été fondée en 2000 en Espagne, lorsque Telefónica a regroupé ses activités de centres d'appel en Espagne et en Amérique latine au sein d'une filiale dédiée. En 2015, Atento a cédé ses activités marocaines à Intelcia, à l'exception de celles dédiées au marché espagnol. Voir Reuters, "Atento announces the sale of its operations in Morocco to Intelcia Group", Reuters, 5 août 2016. (Consulté 03/08/2025)

²Tcheng, Henri ; Huet, Jean-Michel ; Viennois, Isabelle et Romdhane, Mouna, « Les télécoms, facteur de développement en Afrique », *L'Expansion Management Review*, 2008/2 N°129, p.110-120. DOI : 10.3917/emr.129.0110. URL : <https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-2-page-110?lang=fr>.

³Voir Farouk Nouri, « Politique industrielle, fondamentaux et changement structurel : une analyse comparée entre le Maroc, la Malaisie et la Corée du Sud », *working paper*, juillet 2022, https://www.researchgate.net/publication/362148595_Politique_industrielle_fondamentaux_et_changement_structural_une_analyse_comparée_entre_le_Maroc_la_Malaisie_et_la_Co_rée_du_Sud.

⁴Emperador Badimon, Montserrat, « Les manifestations des diplômés chômeurs au Maroc : la rue comme espace de négociation du tolérable », *Genèses*, 2009/4 n°77, p.30-50.



réorienter leur trajectoire ou de financer une reprise d'études⁵. Pourtant, pour une part importante d'entre eux, cette insertion supposée transitoire s'est transformée en carrière de long terme. Malgré les conditions de travail difficiles, l'écart de salaire avec la fonction publique et le manque de débouchés pour les diplômés favorisent ces carrières relativement longues dans le milieu des centres d'appels.

Ayoub Saoud, responsable syndical à l'UMT et secrétaire général de la Fédération Nationale des Centres d'Appel et des Métiers de l'Offshoring (FNCAMO), témoigne de ce contexte initial :

“ Il y avait un grand nombre de salariés diplômés, avec des licences et des masters. Ils ont trouvé place dans ce secteur qui proposait des salaires, comparés à la fonction publique, tout de même assez considérables à l'époque. Donc, ce qui fait qu'il y a eu un grand nombre de salariés, il y avait aussi ce qu'on appelait les salariés-étudiants. Donc il y avait aussi cet esprit-là, c'est que beaucoup de salariés, moi-même par exemple, et peut-être pour le cas de pas mal d'autres autour de cette table : c'était pour un job de deux ou trois ans, avec l'idée de reprendre les études. Mais certains d'entre nous se sont retrouvés avec une carrière de 15, 16, 17 ans dans le secteur ”⁶

Les premiers rapports de l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT) témoignent d'un choix politique clair dès le début des années 2000 : faire de l'offshoring un axe stratégique du développement économique. Dans la course aux délocalisations des services vers des marchés à main-d'œuvre à faible coût, le Maroc s'est rapidement imposé comme un acteur incontournable dans l'ancien monde colonisé, l'Afrique, devançant d'autres pays émergents tels que la Tunisie ou le Sénégal⁷. Le pays a su attirer les flux d'investissements d'entreprises européennes, notamment françaises, comme SFR, Bouygues Telecom, Dell ou Atento, en quête de réduction des coûts.

Cette stratégie a favorisé une croissance rapide du secteur, mais dans un cadre institutionnel marqué par de profonds manquements quant aux conditions d'emploi ainsi que la stratégie nationale de développement économique. Officiellement, on compterait environ 100 000 salariés dans les centres d'appels au Maroc en 2025⁸. Toutefois, selon les responsables syndicaux rencontrés, ce chiffre serait largement sous-évalué : ils estiment que le total réel dépasserait les 150 000 travailleurs, en tenant compte des sociétés non déclarées. En 2020, l'ANRT recensait 620 centres d'appel officiellement autorisés, mais

⁵ Neuf des dix personnes interviewées font partie de ce schéma. Voir l'encadré méthodologique ci-dessous.

⁶ Entretien réalisé au siège de l'UMT-Casablanca, 02 juin 2025.

⁷ Rapport ANRT 2004, « Du développement des centres d'appels ... à l'émergence du BPO au Maroc », [ANRT.MA](https://www.anrt.ma/sites/default/files/Etudes_centres_appel_maroc_2004_0.pdf), Octobre 2004 https://www.anrt.ma/sites/default/files/Etudes_centres_appel_maroc_2004_0.pdf

⁸ Les chiffres oscillent en 2025 entre 90.000 et 110.000 employés. Voir :

- <https://lematin.ma/economie/centres-dappels-des-milliers-demplois-menaces-au-maroc/281237>
- https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/03/28/au-maghreb-les-centres-d-appels-se-preparent-a-la-deferlante-de-l-intelligence-artificielle_6224722_3234.html

depuis, aucun nouveau rapport n'a été publié⁹. Le dernier en date, celui de 2019, ne consacre au secteur qu'une page et se limite à des indicateurs sommaires¹⁰. Le vide laissé, en termes de recherches et d'enquêtes, par les institutions de recherche publiques et l'université est désormais comblé par des acteurs privés : think tanks patronaux, fédérations sectorielles affiliées à la CGEM, comme la Fédération Marocaine de l'Externalisation des Services (FMES), ou encore des portails RH tels que Rekrute. Ces publications, souvent à visée promotionnelle, insistent sur l'augmentation des recettes du secteur (13,5 milliards de dirhams en 2020), la création de 10 000 emplois annuels jusqu'en 2024, ou encore la diversification des services externalisés (CRM, ITO, BPO, ESO, KPO). Cependant, elles éludent systématiquement des questions fondamentales : quel est le taux de rotation du personnel et d'abandon ? Quelles sont les conditions effectives de travail ? Quelle est la part du secteur informel ? Quels dispositifs légaux protègent les travailleurs, notamment face au repli des investisseurs étrangers et aux pratiques des multinationales ?

De son côté, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) n'isole pas le secteur des centres d'appel dans ses statistiques : celui-ci est noyé dans la vaste catégorie du secteur tertiaire, ce qui empêche toute analyse précise¹¹. Le flou entretenu autour des chiffres officiels est régulièrement dénoncé par les syndicalistes, qui alertent sur la sous-déclaration massive des structures. L'extrait suivant d'un entretien mené avec Ayoub Saoud, responsable syndical de l'UMT, en offre un aperçu révélateur. Il a été réalisé en présence d'un représentant syndical d'un centre d'appel non déclaré, Paul & José, confirmant ce constat, au moment même où l'entreprise procérait au licenciement abusif de l'ensemble de ses travailleurs¹².

Ayoub : Il y a plus de 800 centres d'appel recensés par l'Agence nationale de régulation des télécoms (ANRT). Celui de Paul & José, par exemple, n'était même pas déclaré. Parmi ces 800, il s'agit uniquement de ceux qui ont obtenu une autorisation, mais il en existe bien d'autres qui opèrent sans être déclarés. Ce sont des entreprises qui travaillent dans l'illégalité. Parce que, pour exercer en tant que centre d'appel – en utilisant une ligne spéciale, une ligne IP – il faut une autorisation délivrée par l'ANRT.

⁹ ANRT, "Rapport annuel", 2018-2019 (consulté le 24/07/2025) : https://www.anrt.ma/sites/default/files/2025-02/Rapport_Annuel_ANRT_2018_2019.pdf?csrt=16744225827252479679

¹⁰ Ibid.

¹¹ "Représentant plus de la moitié des unités de production (52%), le secteur du commerce constitue la première concentration d'établissements économiques dans le Royaume, totalisant un volume d'emplois permanents de 1.062.242, soit un taux de croissance annuel moyen de 1,6% depuis 2002. Il est suivi par le secteur des services, qui représente plus de 31 % de tous les établissements et 36 % des emplois permanents, enregistrant un taux de croissance annuel moyen de 3,7 % depuis 2002. En d'autres termes, le tissu économique est dominé par les établissements du secteur tertiaire (82% de l'ensemble des établissements), lequel concentre les deux tiers de la main-d'œuvre employée."

Le secteur industriel, quant à lui, ne représente que 14% du nombre total d'établissements économiques. En revanche, ce secteur est considéré comme un pourvoyeur d'emplois privés au Maroc, avec près de 1.067.872 emplois permanents, soit près du tiers (29,8%) du volume total de main-d'œuvre employée dans l'ensemble des établissements économiques du pays." Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2024, Rapport des résultats relatifs aux établissements économiques à but lucratif (Hors secteur agricole), Mars 2025, HCP.MA, pp.18-19

¹² Alexandre Aublanc, "Au Maroc, la « fermeture sauvage » d'une entreprise détenue par un Français plonge des dizaines de salariés dans la précarité", Le Monde, 14 juin 2025 (consulté le 24/07).



Montassir : Est-ce qu'il existe des chiffres sur cette partie non déclarée du secteur ? Car j'ai essayé d'en trouver, mais en vain...

Ayoub : Non, il n'y a pas de chiffres. Et quand je parle des 800, nous, en tant qu'acteurs du secteur, on n'en connaît réellement qu'une cinquantaine. C'est-à-dire les grandes ou moyennes structures, celles qui respectent à peu près le minimum syndical – le droit du travail, la déclaration à la CNSS, etc. Pour les autres, on ne sait pas grand-chose. Même l'État, à travers le ministère de l'Emploi, n'a pas, à ce jour, d'étude ou de données précises sur ces centres¹³

Ce manque de données fiables empêche de mesurer réellement la contribution des centres d'appel à l'emploi et de comprendre les problèmes ainsi que les enjeux du secteur. D'autant plus que, les ambitions annoncées ne correspondent pas aux réalités observées par les acteurs de terrain :

C'est un secteur qui était censé, selon les chiffres des ministères de l'Emploi et de l'Industrie qui se sont succédés, avoir atteint vers l'année 2025 plus de 250 000 employés. Or, il se trouve qu'on est toujours – il n'y a pas de chiffres officiels – dans les 100 000. C'est le même chiffre depuis une dizaine d'années. On peut donc parler de stagnation. Une stagnation due à plusieurs facteurs.

De 2000 à 2008, c'était un secteur connu pour résorber un problème d'ampleur au Maroc, à savoir le chômage. (...) Le gouvernement a essayé de trouver dans ce secteur une sorte d'échappatoire à ce problème. Donc c'est un peu le cas pour une grande majorité des jeunes diplômés. À défaut de trouver des débouchés correspondant à leur niveau d'études. Pour l'État, on peut dire que cela faisait l'affaire de tout le monde : les autorités publiques, mais aussi le secteur privé, du moment qu'il trouvait une population instruite et capable de travailler dans les métiers, notamment de l'IT, de l'informatique¹⁴...

En somme, cette économie du « win-win », tant vantée dans les discours institutionnels, semble s'être construite sur un malentendu : celui d'un secteur présenté comme moteur de croissance, mais qui reste largement synonyme de non-adéquation entre diplômes et emplois, de précarité des travailleurs, d'absence de régulation, de sous-déclaration statistique, et d'un manque criant d'études approfondies sur ce vivier d'emplois salariés urbains ayant pour règle structurelle le turn-over. Surtout, cette économie s'est

¹³ Entretien collectif avec des responsables syndicaux UMT, dont Ayoub Saoud, UMT-Casablanca, 02 juin 2025.

¹⁴ Entretien avec Nabil Benjoua, secrétaire général du bureau syndical de TP (Téléperformance) et membre de la fédération nationale des centres d'appel et des métiers de l'Offshoring, affiliée à l'UMT.

développée au prix d'une impasse sur les secteurs clés de la souveraineté économique et nationale, à savoir l'industrie et l'agriculture.

Méthodologie - Conditions et déroulement de l'enquête

Dans le cadre de cette étude sur les conditions de travail dans les centres d'appel au Maroc, l'enquête a porté spécifiquement sur les métiers d'agents de la relation client (téléconseillers, support technique, back-office) ainsi que sur ceux de la modération de contenu, parmi les nombreuses fonctions aujourd'hui englobées sous la bannière des Call-Centers. L'analyse se concentre sur les conditions salariales, les modalités de recrutement et de licenciement, ainsi que sur les formes de souffrance au travail. Ces aspects sont abordés à la lumière de problématiques plus larges : la valeur ajoutée de l'externalisation, les débouchés de la formation professionnelle, les évolutions technologiques (intelligence artificielle), le cadre légal marocain et les transformations juridiques dans les pays donneurs d'ordre (notamment la France). Les deux derniers aspects n'étant pas restitué dans ce Policy-Paper.

Le travail de terrain s'est déroulé sur une période de **trois mois, de mai à juillet 2025**, dans les villes de **Casablanca, Rabat et Salé**. La construction de la confiance avec les travailleurs et les syndicalistes a été facilitée par un réseau de relations antérieures, notamment via l'Institut Prometheus pour la Démocratie et les Droits Humains, dont les membres ont mis l'enquêteur en lien avec des militants syndicaux affiliés à l'Union Marocaine du Travail (UMT). Le contact avec Ayoub Saoud (Fédération Nationale des Centres d'Appel et des Métiers de l'Offshoring (FNCA MO) a été particulièrement déterminant : il a introduit l'enquêteur auprès de plusieurs syndicalistes actifs dans le secteur.

La relation de confiance s'est consolidée sur la base d'un socle commun de références issues de l'expérience militante partagée, notamment dans le sillage du **mouvement du 20 février 2011**. Cette mémoire politique commune, fondée sur la critique des logiques néocoloniales et des blocages politiques nationaux, a favorisé un dialogue approfondi et une réception bienveillante du projet d'enquête.

Cette collaboration a abouti à l'organisation d'un **focus group** en juin 2025, tenu dans les locaux de l'UMT à Casablanca. D'une durée de 2h30, cette rencontre a réuni cinq délégués syndicaux élus lors des dernières élections professionnelles (2021), représentant divers métiers du secteur. Étaient présents des responsables de plateau, des téléconseillers expérimentés et des représentants syndicaux travaillant pour des entreprises telles que **Téléperformance, Foundever**, ainsi que **Paul & José**, un centre d'appel ayant procédé récemment à un **licenciement collectif massif** suivi d'une **fermeture unilatérale** de ses locaux avant son retrait du pays. La séance a été introduite par **Ayoub Saoud** qui a souligné la disponibilité du syndicat à contribuer à une meilleure compréhension des transformations du secteur.

À ce focus group s'ajoutent **cinq entretiens semi-directifs** réalisés avec des téléconseillers en activité à Rabat, Salé et Casablanca. Ces entretiens sont entièrement enregistrés avec l'accord des participants. Ils ont été menés en arabe dialectal et en français, selon les préférences linguistiques des enquêtés, et partiellement retranscrits en français. Ils ont été rendus possibles grâce à des contacts personnels dans le voisinage de l'enquêteur et via des réseaux de connaissances. L'anonymat est assuré aux personnes n'ayant pas exprimé la volonté d'être identifiées dans le rapport. Les noms identifiables relèvent de la volonté exprimée par les intéressés.

La majorité des personnes interviewées sont des hommes (9 sur 10). Afin de limiter ce biais de genre, nous nous sommes appuyés sur les rares études existantes, en particulier celles des sociologues Saadeddine Igamane et Amal Bousbaa, qui évoquent le travail des femmes dans ce secteur. La question spécifique du travail féminin dans les centres d'appel mérite toutefois qu'une enquête approfondie lui soit consacrée.

Au total, **dix employés de centres d'appel** ont été rencontrés dans le cadre de l'enquête (cinq dans le focus group, cinq en entretiens individuels). Outre ces matériaux ethnographiques, l'enquête s'est appuyée sur un **corpus documentaire** composé de **doléances syndicales**, de **documents internes** et d'une **revue de presse spécialisée**, ainsi que sur un **carnet d'observation ethnographique** tenu tout au long de l'enquête de terrain.

A man with a shaved head is sitting in a chair, holding his head in his hands. He has several tattoos on his arms and neck. The background is dark and out of focus.

2

STRESS, BURN-OUT, SHIT ET CERTIFICATS MÉDICAUX : UNE PRÉCARITÉ NORMALISÉE

2. Stress, burn-out, shit et certificats médicaux : une précarité normalisée

Les conditions de travail dans les centres d'appel demeurent largement invisibilisées par les institutions gouvernementales. Lorsque des agences comme l'ANRT publient des indicateurs relatifs au secteur, elles adoptent principalement le point de vue des directions d'entreprise et des investisseurs. Ainsi, dans l'un de ses rapports, l'ANRT note que « le taux de turnover a baissé (...) 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. »¹⁵ Cette lecture strictement gestionnaire, centrée sur les préoccupations des entreprises et les directeurs des économies délocalisées des pays du nord, occulte les causes structurelles de cette instabilité que notre enquête de terrain met systématiquement en évidence : dégradation des conditions de travail, salaires bas, stress permanent, absence de perspectives de carrière et usure psychologique.

À chaque vague de licenciements ou de restructurations, les dénonciations syndicales se font entendre, portées par des militants chevronnés, appuyés par la FNCAMO et des centrales comme l'UMT, et parfois relayées par la presse francophone. En revanche, du côté de la recherche académique, peu de travaux documentent de manière empirique les réalités sociales des travailleurs du secteur. L'enquête menée par Saadeddine Igamane et Amal Bousbaa en 2018 constitue l'une des rares exceptions¹⁶. Réalisée auprès de 467 jeunes employés de centres d'appel dans les régions de Casablanca et Fès-Meknès, elle met en lumière un double phénomène : la précarité objective des conditions de travail et le « sentiment de précarité » exprimé par les salariés eux-mêmes. Les données révèlent que : « plus le salarié vient d'un milieu social marginalisé, moins il dispose d'alternatives d'emploi, et plus ses conditions de travail sont dégradées ». Les profils sont relativement homogènes : jeunes de 25 à 30 ans, souvent titulaires de licences ou de masters, issus de familles modestes, avec des parents peu instruits, ouvriers ou sans emploi. Leur entrée dans le secteur se fait généralement après des périodes de chômage ou d'emplois précaires. Le métier est perçu comme transitoire, peu valorisé et sans perspectives d'évolution. L'étude montre également que les conditions concrètes de travail sont marquées par des horaires lourds (44 heures hebdomadaires en moyenne), une rémunération jugée insuffisante (entre 4 000 et 7 000 dirhams), et un taux élevé d'insatisfaction. Plus de 80 % des jeunes interrogés déclarent vouloir quitter le secteur, tandis que plus de 60 % estiment que leurs efforts ne sont ni reconnus ni récompensés. Près de la moitié des salariés

¹⁵ Rapport ANRT, « Les centre d'appel au Maroc, Etat des lieux et perspectives de développement », 2006. Consulté le 03/08/2025. https://www.anrt.ma/sites/default/files/Etudes_des_centres_appel_maroc_2007_0.pdf

¹⁶ Voir Saadeddine Igamane et Amal Bousbaa, « La précarité de l'emploi chez les jeunes employés des centres d'appel au Maroc », Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales • N° Octobre / Novembre 2018, pp. 133-160.



considèrent leurs tâches comme « répétitives, ennuyeuses, voire humiliantes ». L'enquête souligne par ailleurs que ceux qui envisagent de rester dans le secteur sont le plus souvent jeunes, célibataires, et sans charges familiales immédiates. Le centre d'appel apparaît alors comme un sas d'attente frustrant, une solution temporaire faute de mieux, révélatrice des impasses structurelles de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans les grandes villes marocaines.

Ces conditions de travail précaires ressortent de manière frappante dans les témoignages recueillis au cours de notre enquête de 2025. Lors d'un focus group centré sur le travail en centre d'appel durant la période du Covid-19, plusieurs participants ont livré des récits édifiants :

« Le leader mondial des Call-center au Maroc, pendant la période de Corona, avait demandé aux salariés en télétravail d'acheter et d'installer des webcams afin de pouvoir les surveiller. Le salarié, dans son salon, dans sa maison, et on lance la webcam pour le surveiller. C'est parti trop loin ! Mais il y a pire : des collègues que j'avais soutenus à l'époque et qui travaillent dans un centre d'appel, durant le confinement, le patron leur a demandé de rester dormir sur leur lieu de travail, de se confiner dans le centre d'appel. Il leur a demandé d'acheter et de ramener des couchettes... Les travailleurs ont filmé ça et m'ont envoyé les vidéos. On se trouve devant un patronat sans scrupules, qui n'a pas d'état d'âme. »¹⁷

Quant à la situation des nouveaux centres de modération de contenus, les témoignages recueillis sont tout aussi alarmants, et révèlent des pratiques similaires, voire plus graves :

« Ça permet de parler, d'un autre métier qui reste sous les radars dans le secteur des relations clients : ce qu'on appelle les content-moderators, ou modérateurs de contenus pour les grandes firmes comme Facebook, Meta, TikTok, etc. Nous dénombrons des centaines de ces centres au Maroc, et personne n'en parle ! Ils font partie des centres d'appel. À Teleperformance et à Foundever, par exemple, ils assurent la modération des contenus de Facebook, TikTok et Snapchat.

Ces modérateurs et modératrices de contenus travaillent dans des conditions encore plus graves, car ils traitent du hard content. Vous pouvez imaginer : des actes de masochisme, de viol... et tout cela sans aucun suivi psychologique. Ils sont installés dans des endroits fermés, parce qu'on a peur qu'un salarié pète un câble et se jette par la fenêtre. Donc c'est encore un métier qui n'est pas connu. (...)

Nous gérions une activité d'une entreprise de modération de contenus, pour Snapchat. Les salariés étaient au troisième étage, et la société a carrément changé le plateau de travail. On les a fait descendre au premier étage, pour anticiper un éventuel suicide. En fait, la société avait programmé le lancement d'un flux contenant des vidéos sensibles et difficiles :

¹⁷ Focus-groupe, siège de l'UMT, 02 juin 2025. Témoignage d'Ayoub Saoud.

des vidéos de mutilations, et même de décapitations. Un agent m'a alors appelé pour demander d'intervenir, car ils n'arrivaient pas à supporter la gravité des vidéos qu'ils étaient en train de modérer. »¹⁸

Ces situations de précarisation tendent à être éclipsées dans les discours tenus par les administrateurs et les investisseurs des centres d'appel, ainsi que dans la promotion assurée par la Fédération marocaine de l'externalisation des services (FMES)¹⁹. Face à un discours patronal qui s'appuie sur des chiffres masquant les réalités vécues par les salariés, des contre-discours s'organisent, notamment par le biais de dispositifs d'enquête construits avec la participation des principaux concernés et de leurs représentants. C'est notamment le cas du rapport publié par le Centre de Ressources sur les Entreprises & les Droits de l'Homme, élaboré à partir des contributions de représentants syndicaux en Tunisie (UGTT) et au Maroc (UMT)²⁰. Au Maroc, cette enquête menée en 2020 s'est appuyée sur quatre centres d'appel : Axa Services Maroc, Teleperformance, Majorel et Webhelp. Le rapport met en évidence un écosystème opaque, dans lequel les risques systémiques – précarité, stress, absence de représentation syndicale – sont exacerbés en temps de crise. Il appelle à une responsabilisation accrue des donneurs d'ordre internationaux, à davantage de transparence, et à une régulation syndicale renforcée. Un ensemble de risques y sont identifiés. Nous les présentons ici tout en les faisant dialoguer avec nos propres résultats de l'enquête de 2025. Il se résument ainsi :

Le premier ensemble de risques concerne l'organisation du travail elle-même, marquée par des horaires irréguliers, souvent prolongés tard dans la nuit, et un environnement hautement contrôlé, avec une surveillance constante, y compris durant les pauses toilettes. À cela s'ajoutent des tâches répétitives, des interactions parfois tendues avec les clients, l'imposition de pseudonymes, et des injonctions à atteindre des objectifs de performance souvent irréalistes – autant de facteurs contribuant à l'instauration d'un climat de stress chronique. Ces conditions, loin d'être marginales ou accidentelles, relèvent d'un mode de gestion systémique, fondé sur l'intensification du travail dans un secteur où la rentabilité s'appuie sur une main-d'œuvre précarisée et hautement interchangeable.

¹⁸ Soulaiman, agent de télémarketing, membre du bureau syndical de la société Foundever. Entretien le 02 juin 2025.

¹⁹ Plusieurs de ces témoignages de promotion faisant abstraction du réel de la condition des employés circulent sur des sites commerciaux ou des articles de presse. A titre d'exemple Lahcen Oudoud, « Centres d'appels : environ 10.000 emplois créés en 2023 et près de 15.000 prévus en 2024 », *Le 360*, 01/11/2024 (consulté le 26/07/2025).

²⁰ Voir le rapport réalisé par Saskia Wilks et Salma Houerbi, « Déconnectés : Les Droits des Travailleurs des Centres d'Appel en Tunisie et au Maroc », Centre de Ressources sur les Entreprises & les Droits de l'Homme, 2020.



Dans notre propre enquête, ce constat est corroboré par de nombreux témoignages, comme celui de Achraf :

J'ai commencé à l'âge de 22 ans chez Webhelp. La motivation, c'était le salaire qui était plus élevé que celui de la fonction publique. Avec mon diplôme de l'Institut Spécialisé de Technologie Appliquée (ISTA), j'ai renoncé à passer les concours. Mais c'est un leurre. C'est un engrenage. J'ai sombré dans la consommation de shit comme des milliers de travailleurs dans ces centres. C'est la seule façon de supporter le stress et les longues heures de travail. Imagine : 9h par jour au téléphone pour pousser les clients à l'achat, avec des « scripts à la con », pendant plusieurs années. 9h par jour ! Tu veux vraiment faire une enquête sur le travail dans les centres d'appel ? Alors il faut enquêter sur le lien entre le shit et ce travail.²¹

La question du *shit* constitue un motif récurrent, un lieu commun, dans les entretiens que nous avons menés. D'abord évoquée spontanément par les premiers interlocuteurs, nous l'avons par la suite intégrée à notre grille d'entretien. Cette question a été systématiquement confirmée par les répondants suivants, qui soulignent la centralité de cette problématique, en la corrélant au stress professionnel et à la banalisation de l'usage de drogues comme stratégie d'endurance face aux cadences et aux tensions du travail.

Parmi les manifestations de cet état instable c'est le stress et les certificats d'arrêt médicaux qui explosent dans le milieu des travailleurs. Le burn-out explose aussi. Chaque mois, le salarié peut aller jusqu'à deux à trois certificats parce qu'à un moment donné il est crevé ou bien parce que le salaire ne suffit pas. Cela crée aussi une sorte de dépendance : il y a un grand nombre de salariés dans les centres qui se sentent piégés dans la dépendance au shit. Pour la cigarette, n'en parlons même pas ! Donc le shit et d'autres substances qui leur servent pour essayer de supporter le stress et la vie dans le travail. Parce qu'il faut dire que ce sont des cadences infernales.²²

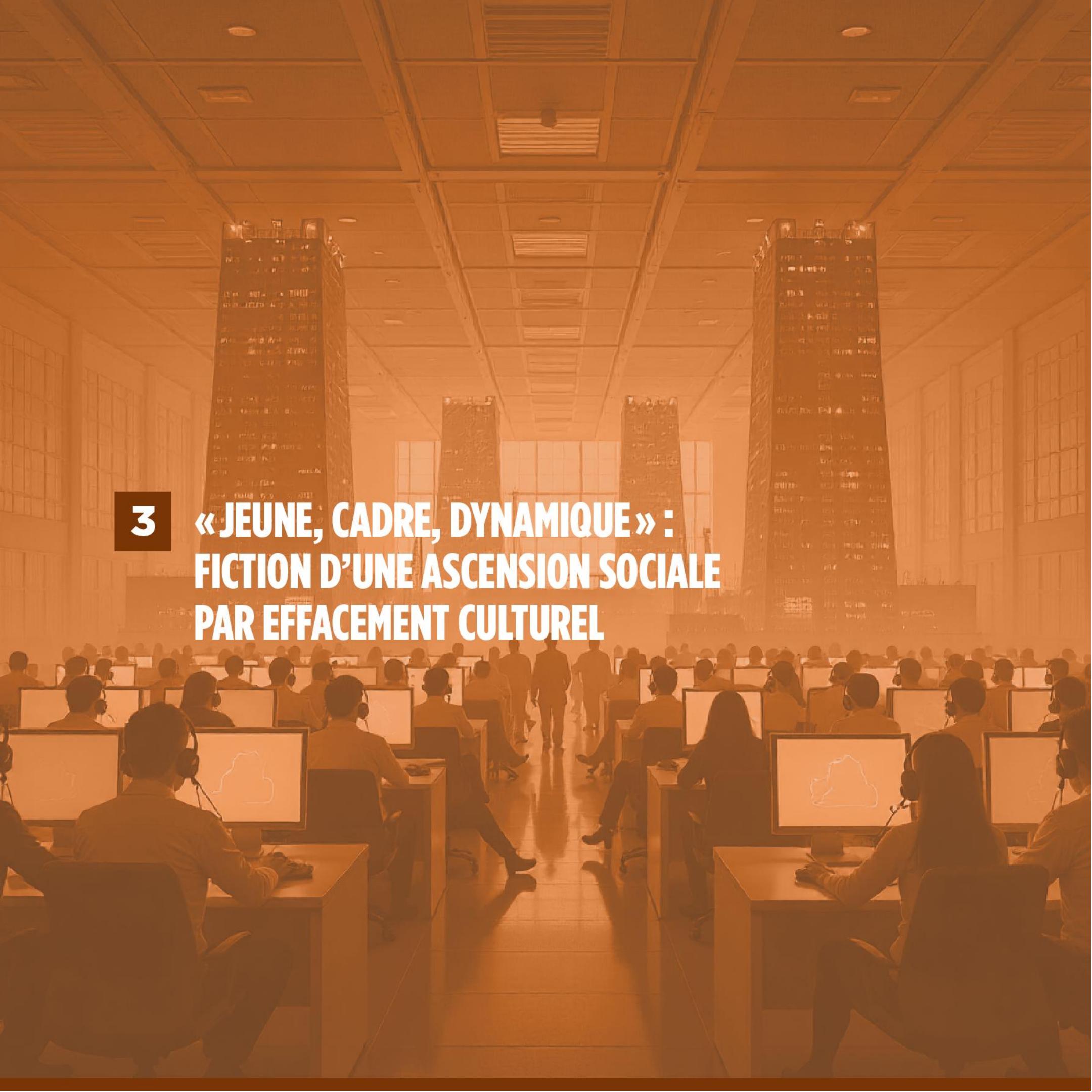
Un deuxième ensemble de vulnérabilités mis en lumière par le rapport du Centre de Ressources sur les Entreprises & les Droits de l'Homme réside dans la fragilité extrême des garanties salariales et sociales, aggravée par l'absence de représentation syndicale effective. Les salaires demeurent bas, souvent indexés sur des primes instables et sujettes des réductions importantes à chaque absence, retard, prolongation de pause toilette, réclamation d'un collaborateur ou des clients et managers, etc... Cette situation pousse les téléopérateurs à maintenir un niveau de performance constant sous pression. Les congés maladie sont

²¹ Entretien avec Achraf, Salé, 20 juin 2025.

²² Focus-groupe avec 5 salariés et syndicalistes des Call-center, 02 juin 2025, Casablanca.

fortement découragés, les heures supplémentaires peu ou pas rémunérées, et certains travailleurs perçoivent leur salaire en espèces, sans aucune protection sociale.

Cette insécurité économique s'accompagne d'un blocage structurel de l'action syndicale. Au Maroc, plus de 80 % des centres d'appel échappent à toute forme d'organisation représentative selon les syndicalistes rencontrés. Les tentatives de syndicalisation sont systématiquement freinées par des pratiques de répression directe, notamment l'intimidation, les mises à pied abusives et les licenciements ciblés de délégués du personnel.



3

«JEUNE, CADRE, DYNAMIQUE» : FICTION D'UNE ASCENSION SOCIALE PAR EFFACEMENT CULTUREL

3. « Jeune, cadre, dynamique » : fiction d'une ascension sociale par effacement culturel

Les conditions de travail dans les centres d'appel au Maroc sont marquées par une culture organisationnelle singulière, élaborée dès les premières années d'implantation du secteur et toujours reproduite dans les pratiques managériales contemporaines. Les téléconseillers rencontrés soulignent qu'au-delà des logiques économiques, les premiers investisseurs ont cherché à façonner un univers professionnel autonome, déconnecté du tissu social local et des autres bassins d'emploi. Cette volonté s'est concrétisée par l'instauration d'un langage professionnel spécifique – le français –, une discipline organisationnelle stricte, et une exigence d'adaptabilité permanente à une société étrangère, en l'occurrence française, à laquelle les travailleurs marocains sont assignés sans jamais y avoir accès, les restrictions de visa rendant impossible tout déplacement vers le territoire desservi²³.

Cette injonction à l'adoption des nouveaux schémas symboliques et culturels vise une modification de l'identité sociale et linguistique des travailleurs souhaitant appartenir à ce nouvel espace de l'offshore. Les entretiens soulignent, par exemple, le décalage imposé entre les repères calendaires locaux et ceux du pays client. Les téléconseillers rencontrés insistent sur le non-respect des jours fériés marocains et l'inculcation d'un calendrier français pour les travailleurs soumis aux flux d'opérateurs français. Une salariée d'un centre d'appel précise : « *Même les jours fériés français ne sont pas comptabilisés comme des jours fériés pour nous : nous sommes obligés de les prendre comme des jours off, non payés. Mais les jours fériés marocains, nous ne sommes pas autorisés à les prendre, sous peine de sanctions, et donc de perdre la prime qui permet d'avoir un salaire décent* »²⁴. De surcroit, les salariés sont enjoins à moduler leur manière de parler, en neutralisant leur accent, afin d'éviter les discriminations de clients parfois ouvertement racistes, et maximiser ainsi les probabilités de vente. Cette « neutralisation de l'accent » s'accompagne d'un processus d'effacement identitaire plus large, que les interviewés décrivent comme relevant de logiques néocoloniales. Pendant les premières années de l'installation des centres, les salariés étaient souvent sommés à adopter des prénoms français. Lorsque leur accent est jugé trop identifiable, on leur assignait alors des noms à consonance espagnole ou Est-européenne, considérés comme plus acceptables par la clientèle. Ces pseudonymes finissaient souvent par se fixer dans les relations internes, certains collègues continuant à les utiliser entre eux, même hors interactions commerciales. Par ailleurs, aucune mesure de protection des téléconseillers

²³ La nouvelle fermeture des frontières adoptée et homogénéisée par l'Europe depuis 1995 favoriserait les délocalisations et l'émergence des nouvelles économies de l'offshore dans les anciennes colonies. Cette hypothèse est explorée dans le texte de Wael Garnaoui & Montassir Sakhi, « De la colonisation à la Schengenisation », *Rosa Luxembourg publications*, Décembre 2024.

²⁴ Entretien avec Najat, Rabat, 20 juin 2025.



face aux propos racistes n'est prise par les sociétés ordonnatrices du flux comme dans le cas des banques : « ne serait-ce que le fait de sensibiliser les clients au moment de créer le compte ou sur un papier dans la procédure ou avant de transmettre l'appel au téléconseiller » comme nous indique une téléconseillère bénévole et proche de l'Institut. Elle ajoute : « au contraire, le téléconseiller doit supporter et surtout ne pas couper la ligne ou recadrer le client, sous peine de perdre une partie de la prime. Le tout écouté et enregistré par le manager. »

Un syndicaliste ayant accompagné l'émergence du secteur dans les années 2000 résume cette culture d'entreprise imposée dans un témoignage qui résume cette séquence :

Je me souviens par exemple, au niveau des entretiens d'accès, on se croyait qu'on allait entrer à l'OCP ! On était très soucieux, avec des tests psychotechniques. Et celui qui est devenu le président du plus grand centre d'appel du Maroc avait interdit le port du voile. Donc, à l'époque, nous avions des femmes voilées qui, en entrant au travail, mettaient une perruque. Au Maroc ! C'était aussi l'époque où il n'était pas permis de se présenter avec son nom marocain. Il fallait notamment utiliser des prénoms français. C'était l'époque où les entreprises ont su absorber un peu les tensions des salariés par l'organisation, tous les six mois, d'une grande soirée. Cette « grande soirée » était une méthode très pratiquée. La soirée open-bar pour les salariés. C'est l'esprit colonial : on ramenait aux indigènes de l'alcool et de la musique avec l'idée « Venez-vous saouler comme pas possible, pour qu'au lendemain ce soit vive le patron ! ». C'était l'époque où les centres d'appel réservent des soirées dans les boîtes de nuit pour les salariés ! Et ça a marché durant des années. Le lendemain, tu avais un tiers en certificat médical, un quart à l'hôpital, et les autres au commissariat (rires). J'exagère, mais c'était ça l'esprit... Pour les patrons, c'était zen, la belle époque. Surtout que les salaires n'étaient pas catastrophiques. Ça, c'était avant 2011. Après 2011, les choses ont commencé à se serrer. La crise a retenti en Europe et, surtout, il y a eu le Printemps arabe, et 2011 au Maroc. On a commencé sérieusement à afficher notre mécontentement, à créer des syndicats.²⁵

Cette culture organisationnelle spécifique reflète une tentative assumée d'extraire les téléconseillers de leur environnement social d'origine pour en faire une main-d'œuvre flexible, décontextualisée et entièrement orientée vers les exigences des entreprises donneuses d'ordre européennes. Il ne s'agit pas, dans cette logique, d'intégrer les salariés marocains à la société européenne (la France en l'occurrence) consommatrice des services qu'ils produisent – dont ils restent structurellement exclus –, mais bien de les détacher de leur ancrage local, linguistique et social, afin de les insérer dans un circuit d'optimisation productiviste et de réduction des coûts. Cette visée hégémonique s'inscrit au cœur même de la logique de l'outsourcing, qui opère moins par inclusion que par assignation fonctionnelle.

²⁵ Focus-groupe avec 5 salariés et syndicalistes des Call-center, 02 juin 2025, Casablanca.

Pour garantir l'adhésion à ce modèle, les entreprises de l'offshore ont mobilisé plusieurs leviers matériels et symboliques. L'offre d'un contrat à durée indéterminée (CDI), dans un contexte où l'emploi public était encore perçu comme le principal vecteur de stabilité sociale, a séduit une jeunesse diplômée, souvent issue des classes moyennes fonctionnaires. Les salaires proposés au début des années 2000 paraissaient également attractifs : souvent supérieurs à ceux de la fonction publique, et parfois plus avantageux que dans des secteurs perçus comme prestigieux, tels que la banque ou les assurances. À l'entrée, les recrues devaient toutefois se conformer à une image calibrée : disciplinées, jeunes et dynamiques. L'expression «jeune, cadre, dynamique», popularisée dans la bouche des jeunes francophones marocaines à cette époque, traduisait avec ironie cette normalisation du profil idéal.

Mais cette promesse d'ascension et de stabilité n'a pas tenu. Rapidement, les centres d'appel ont été confrontés à un *turnover* élevé, à des démissions précoces, ainsi qu'à une explosion des arrêts maladie – autant de symptômes d'un épuisement structurel. La pression quotidienne exercée par les superviseurs, couplée à des objectifs de performance souvent inatteignables, a alimenté une dynamique de désenchantement.

4

DU SALAIRE DÉGRADÉ À LA PERFORMANCE IMPOSÉE : QUAND LA COURSE AUX CONTRATS DÉVORE LES TRAVAILLEURS

4. Du salaire dégradé à la performance imposée : quand la course aux contrats dévore les travailleurs

Parallèlement à ce désenchantement parmi les employés, les rémunérations ont progressivement chuté, à mesure que le secteur se banalisait et perdait son aura d'exception. La crise des opérateurs européens, conjuguée à la diversification relative du secteur tertiaire marocain, a contribué à faire des centres d'appel des employeurs parmi d'autres – précaires, instables, et souvent décriés.

Ce glissement s'est accompagné d'une politisation progressive du secteur. Les critiques syndicales, relayées par des mobilisations collectives, ont contribué à une forme de « marocanisation » de la critique : à la fois par une mise à nu des pratiques internes, et par l'ancrage croissant des luttes dans le paysage social local.

L'évolution salariale donne à voir ce désenchantement. Alors qu'au début des années 2000, les salaires à l'embauche pouvaient atteindre entre 4000 et 7000 dirhams, ils stagnent aujourd'hui autour de 3800 dirhams nets mensuels. *Ayoub Saoud et Nabil Benjoua*, syndicalistes et témoins privilégiés de cette trajectoire, en propose une lecture critique :

« Les métiers du centre d'appel ont connu une évolution, mais c'est une évolution vers le bas en termes de salaires. Le secteur proposait effectivement des salaires supérieurs il y a 20 ans par rapport à aujourd'hui. En 2000, les employés touchaient jusqu'à 7000, voire 8.000 dirhams à l'embauche. À l'époque, c'était équivalent au salaire de l'échelle 11 dans la fonction publique ! Il y avait aussi une sorte de système de promotion interne qui permettait aux téléconseillers de gravir les échelons et d'avoir des salaires supérieurs. Mais avec le temps, le patronat – notamment après la crise de 2008, la fameuse crise des opérateurs – a opté pour une baisse des salaires. Il y a eu une baisse progressive à l'embauche et un gel des augmentations. »

« Il y a eu une stagnation suivie d'une baisse du salaire à l'embauche : il était, il y a 15 ans, de l'ordre de 4200 ou 4500 dirhams, selon qu'il s'agisse de la hotline ou du service client. Ensuite, il y a eu une homogénéisation autour d'un salaire de 3800 dirhams. C'est comme si il y avait eu une déflation dans l'économie du pays, alors que c'est l'inverse ! »²⁶

Cette dégradation des rémunérations a modifié les profils recrutés. Alors qu'au début, les centres d'appel ciblaient des candidats bac+2 ou titulaires de licence, ils ont élargi progressivement aux niveaux bac, misant essentiellement sur la maîtrise linguistique et l'absence de la contestation, deux particularités promises aux investisseurs tant étrangers que marocains en provenance des classes bourgeoises. Cela a

²⁶ Focus-groupe avec 5 salariés et syndicalistes des Call-center, 02 juin 2025, Casablanca.



accentué le recrutement de masse – parallèle aux démissions massives –, fait baisser les exigences, et favorisé le turnover.

« Il me semble que c'est le secteur qui connaît le plus haut taux de turnover dans le monde. On frôle les 50 %. L'entreprise change pratiquement 50 % de son effectif en une année. Elle est donc obligée d'être constamment en formation initiale – non pas pour renforcer les compétences, mais pour remplacer ceux qui partent. »

« C'est ce que nous revendiquons et nous ne cessons de dire au patronat. Parce que le patronat, qui parle par la voix de la CGEM, vient nous raconter des salades en nous disant : "Nous sommes le premier créateur d'emplois". Mais c'est faux. Ils se basent sur les formations. On répond que ce sont des remplacements, pas de la création. Quand ils disent que ce sont les premiers pourvoyeurs, on répond : "Non, vous remplacez ceux qui partent ; vous ne créez pas de valeur ajoutée ; vous ne fidélisez pas vos salariés, donc vous êtes obligés de former et de recruter en permanence" »²⁷

Ce désenchantement progressif, né de la baisse des salaires, du maintien des conditions du travail sous le stress de la performance, et de l'usure psychique, marque une rupture dans l'histoire du secteur. La dévalorisation salariale ne s'opère pas en vase clos : elle reflète une transformation profonde du modèle économique des centres d'appel, qui passe d'un régime d'expansion encadrée à une compétition sauvage entre prestataires partageant de plus en plus les mêmes donneurs d'ordre et de flux.

Dans ce contexte, la performance devient le seul critère de survie sur le marché. Toute entreprise incapable de livrer des résultats conformes aux attentes perd son contrat, au profit de concurrents plus agressifs ou technologiquement mieux dotés. Cette pression, déjà forte dans les années précédentes, explose à partir de 2020, lorsque la pandémie de Covid-19 agit comme un révélateur et un accélérateur.

Nabil Benjoua précise quant à la situation pendant la pandémie :

Le télétravail se généralise pendant cette période, permettant à certaines entreprises de doubler leurs effectifs sans agrandir leurs locaux : là où un plateau hébergeait 800 salariés, les directions pilotent désormais 2000 télétravailleurs depuis des postes disséminés. Cette nouvelle organisation, censée offrir plus de flexibilité, s'accompagne en réalité d'un accroissement inédit du contrôle à distance et d'un isolement renforcé des travailleurs. Tu peux imaginer les recettes et les gains engendrés : quant aux salaires, ça n'a pas bougé²⁸.

Une autre mutation touche à l'organisation même du travail : l'introduction massive de l'intelligence artificielle dans les processus métiers. À partir de 2021, des groupes de Call-Center accélèrent

²⁷ Focus-groupe avec 5 salariés et syndicalistes des Call-center, 02 juin 2025, Casablanca.

²⁸ Entretien avec Nabil Benjoua, Casablanca, juin 2025.

l'automatisation des tâches répétitives et le remplacement progressif du démarchage téléphonique par des services numériques modérés à distance. Cette automatisation s'accompagne d'une série de fusions-acquisitions qui redessinent brutalement le paysage du secteur au Maroc, où les acteurs fragiles (incapables d'investir dans l'IA) sont absorbés ou éliminés.

En outre, l'enquête que nous avons réalisée montre une autre couche d'exploitation plus intense qui touche une population fragilisée par les dispositifs légaux déniant des droits, à savoir les populations migrantes subsahariennes au Maroc. Lors du focus groupe organisé Cheikh Diao, syndicaliste et ancien responsable plateau chez Paul & José est venu témoigner du scandale de la fermeture sauvage du centre d'appel qui a plongé des dizaines de salarié-e-s, en partie subsahariens, dans la précarité absolue. Son témoignage montre comment la violence est redoublée pour les salariés étrangers. Il se joint aux syndicalistes de l'UMT pour évoquer la situation des sans-papiers cantonnés à de plus longs horaires de travail, décalés ou souvent nocturnes, sous-payés, sans CNSS et sans droits sociaux²⁹.

Dans cette configuration inédite, le modèle d'externalisation à bas coût qui avait fait du Maroc une vitrine de l'offshoring montre ses limites. Les centres d'appel deviennent le théâtre d'une double invisibilisation : celle des précaires traditionnels, enfermés dans un turn-over sans fin et dans l'usure silencieuse du quotidien, et celle des nouveaux précaires numériques, assignés à des missions de modération, de support ou de veille algorithmique dans des environnements où le stress de la perte de l'emploi et la surveillance permanente se conjuguent à l'isolement.

Ce que retracent les acteurs syndicaux et les travailleurs eux-mêmes, ce n'est pas une success story de l'intégration numérique ou de la modernité entrepreneuriale. C'est l'histoire d'un cycle d'usure et de captation, d'une reconfiguration permanente, dans lequel les corps, les subjectivités et la santé mentale des salariées sont les variables d'ajustement d'un marché globalisé. Une histoire où l'hégémonie managériale et culturelle initiale, autrefois masquée par les promesses de salaires et de stabilité, laisse place à une mécanique froide de la « performance », du burn-out et du licenciement.

²⁹ Ces formes contemporaines d'exploitation et d'aliénation montrent que la question syndicale ne peut faire l'économie d'un regard postcolonial sur le marché du travail marocain ainsi que la ségrégation touchant davantage la population des migrants sans papiers dans un pays perçu comme étant de transit.

A photograph of a protest or rally. In the foreground, a woman with her back to the camera holds up a large white sign. On the sign is a black graphic of a telephone handset with two circular receivers. To the left of the sign, a man's arm is visible, pointing towards the left. In the background, other protesters are visible, some holding flags and banners. The scene is set against a backdrop of tall, modern buildings under a clear sky.

5

ESQUISSE D'UNE HISTOIRE SYNDICALE DES CENTRES D'APPEL AU MAROC

5. Esquisse d'une histoire syndicale des centres d'appel au Maroc

5.1. Prémisses des contestations

Longtemps présentés comme une vitrine moderne de l'économie tertiaire globalisée, les centres d'appel au Maroc se sont développés dans le sillage d'un modèle d'optimisation néolibérale fondé sur l'externalisation vers des sociétés postcoloniales. Le Maroc, ancienne colonie française et espagnole, réunit plusieurs atouts aux yeux des donneurs d'ordre : une langue partagée, une proximité temporelle avec l'Europe, une main-d'œuvre qualifiée à faible coût, et une gouvernance favorable aux intérêts du capital transnational. Ces caractéristiques ont fait du pays un espace complémentaire des économies du Nord, dans un contexte où la chaîne de valeur mondialisée repose sur une division asymétrique du travail³⁰.

Derrière cette façade connectée et compétitive, une conflictualité sociale s'est progressivement opérée, échappant aux discours officiels sur l'attractivité du territoire. Une histoire syndicale discrète – car invisibilisée notamment par les médias – mais tenace s'est ainsi développée depuis les marges, portée par des salarié-e-s souvent jeunes, surdiplômés, francophones et précaires, qui refusent de continuer à subir un modèle d'emploi usant, aliénant et sans perspective de mobilité sociale.

Les premières tentatives de syndicalisation se sont heurtées à un système verrouillé. Implantés dès la fin des années 1990 dans le sillage de la « circulaire de l'offshoring » impulsée par le gouvernement Jettou³¹, les centres d'appel bénéficient d'une série d'avantages fiscaux sans contrepartie en matière de droits sociaux. Au moment de leur installation, les entreprises du secteur imposent un climat de dépolitisation : l'interdiction de toute présence syndicale, le report systématique des élections professionnelles prévues dès 2004, la menace de licenciement contre les voix dissonantes. Cette période est souvent décrite par les ancien-e-s salarié-e-s comme celle de la « belle époque patronale », où affleure sans détour un héritage colonial assumé, symbolisé par la glorification du « syndicalisme zéro ».

Pourtant, un épisode fondateur vient rompre cette situation. En 2008, Laïla Nassimi, alors salariée chez Sitel à Casablanca, crée la première section syndicale officielle dans un centre d'appel, affiliée à Iba Confédération Démocratique du Travail (CDT)³². Plus de 60 % des salarié-e-s de son site y adhèrent selon

³⁰ Najib Akesbi, "Economie politique, Et politiques économiques au Maroc", in Economie politique du Maroc, ouvrage collectif, Revue Marocaine des Sciences Politiques et Sociales, Hors-série, volume XIV, Avril 2017
[akesbi-najib-economie-politique-et-politiques-economiques-au-maroc_ouvcoll-2017.pdf](https://www.marocainesciencespolis.com/revue-marocaine-des-sciences-politiques-et-sociales/2017/najib-akesbi-economie-politique-et-politiques-economiques-au-maroc_ouvcoll-2017.pdf)

³¹ La circulaire est disponible sur le site : <https://fr.scribd.com/document/36793060/Circulaire-Offshoring-Maroc> Voir une synthèse sur : Lavieeco.com, Offshoring : les détails de la circulaire d'application, 13 avril 2007, (consulté le 25/07/2025), <https://www.lavieeco.com/affaires/offshoring-les-detalis-de-la-circulaire-dapplication-2492/>

³² LesEco, « Grosses manœuvres autour des centres d'appels », Les Eco, 13/09/2010 (consulté le 27/07/2025) <https://www.magress.com/fr/lesechos/20542>



ses déclarations relayées par des médias internationaux³³. Des campagnes sont menées contre le déni des droits culturels : « *On quitte le Maroc à 6h du matin pour vivre sur une autre planète* », disait-elle, dénonçant les prénoms imposés, l’interdiction de parler arabe sur le site de travail, la substitution des référents culturels. Son récit, relayé par des ONG et médias internationaux, révèle une dépossession culturelle autant que d’exploitation salariale.

Cette première brèche ouvre la voie à d’autres expériences syndicales : à Webhelp Fès en 2010, des salariés affiliés à la Fédération Démocratique du Travail (FDT) et puis à l’Union générale des travailleurs du Maroc (UGTM) engagent une protestation contre le refus de dialogue de la direction³⁴. L’intervention des autorités locales (la mairie notamment) introduit une intermédiation pour apaiser la situation sans l’infléchir au profit des salariés. Mais de cette expérience naît le sentiment général de la nécessité du syndicat pour faire pression sur des directions ayant pensé l’installation des centres d’appel dans une société perçue incapable de se défendre. La structuration syndicale reste entravée : absence de négociation, licenciements ciblés et favoritisme envers des délégués non-affiliés aux centrales syndicales.

5.2. Le printemps des Call-centers : le moment 2011

L’année 2011 constitue un tournant politique et syndical. Dans le sillage du printemps arabe et du Mouvement du 20 février, une nouvelle génération de salarié-e-s investit les centres d’appel avec un imaginaire de justice sociale, de dignité et de démocratie. Ces revendications, d’abord portées dans la rue, résonnent dans les open-spaces des centres d’appel. À Casablanca, Rabat, Fès ou Marrakech, des noyaux militants émergent parmi les téléopérateurs, portés par l’élan du 20 février et décidés à faire appliquer le code du travail, à organiser les élections professionnelles, et à instaurer un rapport de force collectif. La question de la représentation syndicale est particulièrement posée dans ce chemin de la constitution de la conflictualité : comme un préalable de la lutte, de la critique et du travail collectif pour l’amélioration des conditions symboliques et matérielles.

³³ Voir Natacha David, “Les conditions de travail dans les centres d’appels au Maroc”, *Le Blog - la Voix Des Travailleurs - V.d.T*, 17 octobre 2008. Pour l’intégralité de l’entretien avec Laïla Nassimi sur cet épisode de la lutte syndicale, voir : <https://www.ituc-csi.org/gros-plan-sur-laïla-nassimi-maroc?lang=fr>

³⁴ Les Eco, “L’affaire Webhelp Fès ne fait que commencer”, Les ECO, 14/09/2010. Consulté le 27/07/2025 : <https://www.maghress.com/fr/lesechos/20542>

Ayoub Saoud, acteur central de cette séquence et figure du militantisme syndical dans l'offshoring, témoigne de cette politisation :

« Pour aborder la question des libertés syndicales et de la lutte syndicale dans le secteur, il faut dire que, grosso modo, les employeurs voulaient dans ce secteur ce qu'on appelle des salariés "corvables à merci". Des salariés prêts à trimer, ne pas contester. Ce n'est pas la faute aux patrons: c'est qu'on leur a vendu au départ que le salariat marocain est amadoué, prêt à travailler sans se poser de questions sur les conditions de travail, que cette question ne relève pas de ses priorités, et que le salarié marocain ne cherche que son gagne-pain, quand bien même il est dans une situation précaire. On leur a vendu que c'est un salarié qui n'est pas contestataire. C'est pour échapper notamment à la situation en France, là où les grèves font rage, que l'investisseur français cherche donc à s'implanter là où on lui vend ce rêve : des salariés qui s'échappent à la réalité du chômage quelles que soient les conditions de travail.

Vous avez évoqué le mouvement du 20 février : figurez-vous que c'est à la suite de ce mouvement que nous avons justement commencé, nous, en tant que jeunes à l'époque, à penser sérieusement à se syndiquer et à créer des syndicats dans le secteur. C'était en 2011 et 2012. Créer des syndicats parce que nous avons vu le secteur qu'on nous a dit « évolué » se manifester dans sa vérité. »³⁵

Un point mérite d'être évoqué dans la lutte qui s'organise : le moment 2011 libère une parole longtemps étouffée mais qui s'est déjà manifestée de manière sous-terraine avant cette date. D'abord, c'est un moment précédé par les premières tentatives de 2008 (date de création du premier bureau syndical). Ensuite, les collectifs injectent de nouvelles pratiques au sein du travail syndical marocain caractérisé par le manque de flexibilité et une bureaucratie lourde : en effet, les salariés syndiqués réinventent un répertoire d'action reprenant à son compte la structuration culturelle du secteur des centres d'appel lui-même. Pour déjouer les mécanismes de répression interne des patrons des centres d'appel et l'asymétrie du rapport de force local, ils déploient une stratégie de contournement par l'internationalisation de leur cause : sollicitation de la CGT en France et d'autres centrales syndicales américaines et européennes, tribunes dans *Le Monde*, passages à la télévision française³⁶.

³⁵ Entretien avec Ayoub Saoud, Casablanca, juin 2025.

³⁶ Voir par exemple l'émission sur France 2 ""Cash Investigation": comment Free a brisé la grève dans l'un de ses centres d'appels au Maroc", 26 septembre 2017 (consulté le 26/07/2025). https://www.franceinfo.fr/economie/emploi/video-cash-investigation-comment-free-a-liquide-les-grevistes-de-l-un-de-ses-centres-d-appels-au-maroc_2391394.html



5.3. Hybridations militantes, brèches locales et transnationalisation de la lutte dans les marges de l'offshore

Cette tactique opère une forme de ruse politique : la contestation trouve ses relais et sa légitimité dans les espaces mêmes d'où émanent les normes et logiques de domination. Elle se saisit de la francophonie, mobilise les références au droit du travail français, investit les circuits médiatiques européens et les imaginaires critiques transatlantiques. Il en résulte une forme d'hybridation militante qui s'articule à la fois aux traditions du syndicalisme marocain³⁷ et à la circulation internationale des causes et des catégories.

La dynamique syndicaliste et contestataire se renforce dès lors autour de problématiques de santé mentale et physique qui reprennent les catégories critiques transnationales tout en reflétant le réel de l'exploitation sur les corps des travailleurs marocains – burn-out, anxiété au travail, troubles psychosociaux et les maladies auditives. Les syndicalistes marocains démontrent que les centres d'appel ne sont pas en marge des logiques de l'exploitation du capitalisme numérique³⁸, mais bien un laboratoire périphérique. Partant, leurs luttes sont assez relayées et médiatisées quand la conflictualité émerge des situations de licenciements en l'occurrence³⁹ - donnant lieu à une solidarité autant transfrontalière que les sociétés de l'offshore.

C'est en se saisissant d'une situation concrète de mobilisation que la conscience engagée dès 2008 se réorganise au milieu de la fluidité politique⁴⁰ du printemps arabe marocain (2011). Le cas de la mobilisation des salariés Total Call réintroduit cette conflictualité donnant lieu à une décision d'organiser le syndicalisme des centres d'appel dans une perspective des lois et du cadre offerts par ces dernières, à savoir les élections professionnelles de 2015. En parallèle, les grandes centrales marocaines comme l'UMT

³⁷ Une histoire qui croise la séquence coloniale de la formation du mouvement syndical marocain. Pour une histoire des prémisses du mouvement, voir Albert Ayach, *Le mouvement syndical au Maroc, tome 3. Vers l'indépendance, 1949-1956*, L'Harmattan, Paris, 2000. Sur les séquences postcoloniales, voir Paolini, D. (2025, March 11). Trade unions in Morocco: national unity, political struggle, and trade union fragmentation in the independent state, 1955-1978. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/419737> et Feltrin, Lorenzo (2018) Between the hammer and the anvil: the trade unions and the 2011 Arab uprisings in Morocco and Tunisia. PhD thesis, University of Warwick. Pour les évolutions récentes du mouvement syndical post-2011, voir Zeroual, A. et Lefnatsa, A. (2019). Les nouvelles formes d'organisation de la résistance salariale au Maroc. *Confluences Méditerranée*, 111(4), 105-118. <https://doi.org/10.3917/come.111.0105>.

³⁸ Cédric Durand, *Techno-féodalisme. Critique de l'économie numérique*, La Découverte, Paris, 2020. Pour une introduction à cette critique, voir Sébastien Broca, Le capitalisme numérique comme système-monde Éléments pour une métacritique. *Réseaux*, 2022, 231(1), 167-194. <https://doi.org/10.3917/res.231.0167>.

³⁹ Voir par exemple:

Louisa Guercif, « Maroc : licenciements dans les centres d'appels », *Lutte-ouvrière.org*, 16/07/2025, <https://www.lutte-ouvriere.org/journal/article/maroc-licenciements-centres-dappels-185803.html>

Voir aussi Anna Benjamin, « Les salariés des centres d'appels dénoncent leurs conditions de travail », *Le Monde*, 05 avril 2012 (consulté le 04/08/2025) https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/04/05/les-salaries-des-centres-d-appels-denoncent-leurs-conditions-de-travail_1680511_3234.html

⁴⁰ Sur cette notion, voir Michel Dobry, *Sociologie des crises politiques*, Les Presses de Sciences Po, (3ème éd), Paris, 2009.

s'intéressent de plus près à ces nouvelles formes d'organisation, en tâchant par le biais de ceux qui, depuis le secteur, intègrent ces organisations, de structurer durablement le secteur. Le soutien vient aussi d'ailleurs mais par le biais des projets de la “société civile” : ONG internationales du travail comme UNI Global Union, AFL-CIO, CGT.

Ayoub Saoud, acteur de premier plan de ce processus décrit lors de notre focus groupe ce chemin organisationnel :

Nous avons commencé par assister des collègues à Total Call en 2011. C'était un centre d'appel de Free Telecom, le centre d'appel de Xavier Niel. Donc nous avons créé un syndicat et là, la réaction de l'entreprise était très musclée. C'était le premier syndicat, à Total Call. Nous avons entamé une grève qui a duré un mois avec Sit-in devant l'entreprise. Ça a été une bataille de longue haleine, on avait vu le patronat avec toutes ses composantes, ses “chiens de garde”, ses indicis, c'était vraiment une guerre. Avec l'intervention du gouverneur, on ne comprenait pas, on avait les médias français qui sont venus jusqu'ici. En tout cas, c'était bien médiatisé. Moi-même, j'avais participé à une émission qui va relater ce fait-là plus tard, mais qui date de 2017, c'est Cash Investigation, donc d'Elise Lucet, donc c'est France 2, donc elle a parlé bien de cet événement-là, et c'était aussi suivi à l'époque par d'autres médias. Après, on a vu comment le patronat risque d'agir et de réagir, donc on a commencé à réfléchir. C'était pratiquement 100 salariés licenciés. L'entreprise n'a pas voulu lâcher du lest. Le patron a voulu être un jusqu'au-boutiste. D'ailleurs, dans l'émission, on a parlé de la patronne Angélique Gérard qui a demandé de liquider 100 salariés⁴¹. Les journalistes ont trouvé les mails, les échanges, après ils ont coincé Lombardini qui était le directeur général du groupe Iliad (Total Call est une filiale du groupe), il n'a pas su quoi répondre, mais voilà, donc ça explique que la réaction au départ, c'était tolérance 0 aux syndicats. Parce que là, le patronat français voulait faire comprendre que s'il est venu au Maroc, ce n'est pas pour se faire “emmerder” encore avec le syndicat.

Après 2011, nous avons commencé à réfléchir parce qu'il y avait un souci législatif. Parce que pour pouvoir négocier, il faut être un syndicat plus représentatif. On s'est confronté à ça dans le cas de Total Call. D'ailleurs, les premières élections ont eu lieu en 2009. Le code du travail c'était en 2004. Donc les premières élections ont eu lieu en 2009. Ce sont ces élections qui ont donné droit aux délégués du personnel. Dans les Centres d'appel, globalement, c'était deu personnel sans appartenance syndicale car il n'y avait pas de syndicats à l'époque dans le secteur. Cela fait qu'en 2011, on était [pendant le conflit] dans une situation post-électorale. Au niveau des autorités, on nous disait « vous n'êtes pas représentatifs ». Donc là, on a commencé à se préparer pour les prochaines élections. Ce sont les élections qui vont connaître la première participation de représentants des salariés avec des casquettes syndicales. C'était en 2015⁴²

Ce qui se dessine dans cette expérience marocaine de la lutte au sein des centres d'appel n'est pas une syndicalisation de masse, mais une généalogie souterraine de la lutte : brèches locales, ripostes

⁴¹ France 2 « "Cash Investigation" : comment Free a brisé la grève dans l'un de ses centres d'appels au Maroc », 26 septembre 2017 (consulté le 26/07/2025)

⁴² Entretien avec Ayoub Saoud, Casablanca, juin 2025.



globales, alliances pragmatiques. L'histoire syndicale des centres d'appel au Maroc témoigne d'une tentative fragile mais persistante de faire émerger un contre-pouvoir dans un secteur conçu pour en être exempt. Dans cet environnement hostile, les syndicats - quand ils cèdent la place aux salariés des centres d'appel eux-mêmes - inventent des formes souples d'intervention. Le syndicalisme classique, centralisé et par trop bureaucratique, ne fonctionne pas dans un secteur où la rotation massive du personnel et la fragmentation juridique empêchent toute stabilisation durable. Ce sont souvent des comités spontanés, des groupes WhatsApp, des collectifs de terrain qui assurent la médiation entre les salarié-e-s et les structures militantes plus larges, comme l'UMT, la CDT ou la FNCAMO.

5.4. Représentation et revendication d'une convention sectorielle

L'année 2015 marque une date significative dans la structuration syndicale du secteur des centres d'appel au Maroc, avec la tenue des premières élections professionnelles intégrant plusieurs listes syndicales portées depuis les salariés. L'Union Marocaine du Travail (UMT), jusque-là absente de ce secteur, parvient à faire élire 120 délégué-e-s, en partant de zéro. Ce succès est le fruit d'un long travail militant, amorcé dès 2012, comme le Ayoub Saoud, impliqué dans cette dynamique :

« Donc il nous a fallu un travail de 2012 à 2015 pour préparer des syndicats et préparer surtout des militants. Des militants qui vont aller tracter devant des sites, récupérer les données, recruter et puis bien entendu faire les élections. C'était un travail de terrain. Nous avons déchiré les souliers comme on dit au Maroc. On est allé un peu partout au Maroc et on a réussi à implanter des syndicats. Nous avons réussi à avoir des militants prêts pour les listes électorales de 2015. Donc, bien entendu, durant cette période, on y a laissé des plumes, plusieurs de nos militants, de nos frères ont été licenciés. »

Ce gain de légitimité syndicale permet aux militants d'entamer des revendications structurées, notamment autour de l'adoption d'une **convention collective sectorielle**.

« Il faut une sorte de loi spécifique au secteur, parce que c'est un secteur avec des spécificités qui ne peuvent pas être gérées par la loi générale du code du travail.»⁴³

Toutefois, les directions patronales développent des tactiques subtiles pour neutraliser la contestation : elles reconnaissent une présence syndicale minimale afin d'en tirer un bénéfice d'image. La labellisation RSE, les certifications AFNOR ou encore les communications institutionnelles exhibent la présence de

⁴³Rabii Zafat, représentant syndical, membre du bureau de FNCAMO. Casablanca, juin 2025.

syndicats comme preuve de dialogue social, tout en bloquant toute portée réelle. Dans certains cas, des détachements syndicaux ou des accords sociaux limités sont proposés, à condition que les revendications cessent.

« Pour eux, on a accepté que vous soyez là, ça suffit. Vous êtes là, ok, mais on s'arrête là. Même on rafle les labels : les RSE, AFNOR... On est bien, on a des syndicats ! Mais côté concrétisation, côté revendications, les patrons insistent : il ne faut pas exagérer (...) On croyait qu'en faisant cela, ils achetaient notre silence. Mais pour nous, ces facilités comme les détachements, c'est pour encore mieux se préparer à revendiquer. »

Face à cette manœuvre, la riposte syndicale s'organise. Malgré les licenciements, les intimidations et les grèves réprimées, les mobilisations persistent. Aux élections professionnelles de 2021, l'UMT progresse encore, atteignant plus de 200 délégués.

Enfin, une autre dérive récente inquiète les syndicalistes du secteur en matière de représentation. Il s'agit de la désignation des DRH comme représentants légaux dans les contrats de travail. Bien que cette pratique soit permise par le droit marocain, elle soulève de sérieuses questions éthiques dans le contexte des centres d'appel. Selon les extraits de contrats consultés, certains DRH apparaissent comme seuls responsables légaux des sociétés, alors même que les décisions stratégiques sont prises par des groupes internationaux ou des investisseurs étrangers. Les militant-e-s y voient une tentative de diluer les responsabilités, notamment en cas de contentieux liés aux licenciements abusifs, au harcèlement ou à la répression syndicale. Cela revient à exposer des cadres intermédiaires, souvent moins protégés juridiquement, tout en masquant les véritables centres de pouvoir dans l'entreprise. Pour un syndicaliste, il s'agit d'un "détournement de personnalité juridique ou d'un contournement délibéré du droit du travail". Cette dénonciation rejoint la demande d'une implication renforcée de l'inspection du travail, ainsi qu'une réforme légale instaurant plus de transparence sur la structure juridique et décisionnelle des entreprises d'offshoring.



Conclusion

Loin des images d'Épinal véhiculées par les discours institutionnels et patronaux, les centres d'appel au Maroc s'imposent aujourd'hui comme des lieux d'observation privilégiés des contradictions du capitalisme numérique périphérique, de l'exploitation des salariés, et de la tendance des pays du Sud postcoloniaux à s'inscrire dans une économie délocalisatrice dominée par le Nord, au détriment d'un tournant vers la souveraineté agraire et industrielle. L'économie de l'offshoring, longtemps présentée comme un levier de croissance pour les pays du Sud et un vecteur d'insertion pour une jeunesse diplômée en quête d'emploi, révèle, à travers le quotidien des téléconseillers, des dynamiques d'exploitation renouvelées et de néocolonialisme, où se mêlent précarité, déracinement culturel, violences managériales et vulnérabilité psychosociale.

Fondé sur des entretiens ethnographiques et des observations menées auprès des premiers concernés et des représentants syndicaux, ce rapport montre que cette précarisation n'est ni marginale ni accidentelle. Elle est au cœur du modèle même d'externalisation postcoloniale qui fait du Maroc une plateforme de sous-traitance privilégiée, au prix d'une invisibilisation des travailleurs et d'une fragilisation croissante de leurs droits. Ce modèle s'accompagne d'une carence d'études, d'un manque de réglementation et d'une ignorance institutionnelle des enjeux d'une économie où s'entremêlent la domination des donneurs d'ordre

depuis le Nord, l'inadéquation entre la formation et les débouchés professionnels, le bafouement des droits sociaux des salariés et la construction d'un mythe d'ascension sociale toujours démenti par la réalité des trajectoires vécues.

Il témoigne également d'un autre aspect de cette réalité : les luttes, les solidarités souterraines et les formes d'autodéfense syndicale qui, depuis la fin des années 2000 et surtout depuis 2011, redéfinissent un espace d'action collective en dehors des schémas classiques du syndicalisme marocain. La montée en puissance des représentants du personnel à la suite d'un bras de fer avec le patronat concernant les élections professionnelles, la médiatisation de certaines grèves, les alliances transnationales et la dénonciation des abus (licenciements arbitraires, exploitation des migrants, institutionnalisation d'une discipline stricte au nom de la performance, détournements de la responsabilité juridique) indiquent l'émergence d'un nouveau répertoire de lutte hybride, ancré à la fois dans le contexte local et dans les normes globales du droit du travail et des droits humains.

Les centres d'appel ne sont donc pas seulement des « usines à voix » annexées aux patrons venant du Nord et aux logiques gouvernementales délocalisatrices des économies à faible valeur ajoutée, mais bien des terrains de recomposition sociale et politique. Si les failles du modèle apparaissent aujourd'hui plus visibles – stagnation de l'emploi, chute des salaires, stress généralisé – c'est aussi parce que les travailleurs ont su imposer leurs récits et médiatiser ces vécus collectifs. Ce rapport se veut ainsi une contribution à la documentation de ces récits, à l'écoute de celles et ceux qui, derrière les casques et les scripts, réinventent au quotidien les formes de la dignité et de la contestation.

معهد بروميثيوس
للديمقراطية وحقوق الإنسان
 Institut PROMETHEUS
pour la démocratie et les droits humains



المجلس المدني لمناهضة جميع أشكال التمييز
Conseil civil de lutte contre toutes les formes de discrimination
CCLD

