

**CHOMAGE DES DIPLOMES ET DELOCALISATION  
DE CENTRES D'APPEL TELEPHONIQUE  
AU MAROC**

**Saâd Belghazi**  
**Professeur d'économie**  
**Institut National de Statistique et**  
**d'Economie Appliquée – Rabat**  
**Email : belghazi@insea.ac.ma**

**INTRODUCTION**

L'activité des centres d'appel au Maroc est en développement rapide dans un contexte d'ouverture économique croissante, marqué en particulier par la renégociation de l'accord de libre-échange entre le Maroc et l'Union Européenne. Depuis une quinzaine d'années, l'Etat marocain a engagé des politiques visant l'attraction des investisseurs étrangers, notamment la libéralisation du secteur des infrastructures, la réforme du commerce extérieur et la réforme du secteur monétaire et financier. Il reste, actuellement, confronté à la réforme du marché du travail.

La concurrence s'est intensifiée sur le marché intérieur. Les grandes entreprises commencent à adopter les formes mondiales de la compétition : veiller à la maîtrise de leur part de marché en innovant, en procédant à un suivi de proximité de leur clientèle pour la fidéliser et en comprimant les coûts par le biais de l'externalisation de certaines fonctions et du recentrage sur leur métier de base. En dépit des effets positifs que ce climat exerce sur la formation des prix et l'amélioration de l'efficacité globale de l'économie, on continue d'observer un grave chômage de la fraction jeune et éduquée de la population active.

Dans ce papier, je soutiendrai l'idée que le développement des CAT dépendra du changement des sources d'avantages compétitifs du Maroc. Résultant jusqu'ici de l'emploi d'une main d'oeuvre faiblement qualifiée et mal payée, ceux-ci reposeront dans l'avenir de plus en plus, sur l'exploitation d'une main d'oeuvre de plus en plus qualifiée et mal payée.

Mon hypothèse est que le taux élevé de chômage des travailleurs qualifiés est dû à un marché du travail très segmenté et à un système fiscal et incitatif inadapté qui a protégé les secteurs à intensité de main d'oeuvre non qualifiée. La croissance des activités plus intenses en travail qualifié a été rendue d'autant plus difficile que les opportunités de développement de ces activités dans le cadre du secteur privé ont été inhibées par la taxation plus lourde des strates de salaire les plus élevées. La marginalisation d'une fraction croissante des jeunes travailleurs qualifiés favorise l'informalisation de leurs conditions d'emploi et a pour effet une réduction tendancielle de l'écart de leur salaire au salaire minimum légal.

Cependant, le régime de fixation du taux de change de la monnaie marocaine \_ le dirham étant indexé à un panier de devises dont les principales composantes sont le dollar et l'euro\_, ainsi que la politique salariale favorable à la réduction de l'éventail des salaires, tendent à corriger, ces dernières années, le biais du système incitatif à l'encontre des activités à haute intensité de travail qualifié.

Il ne s'agit pas dans ce papier de démontrer cette hypothèse, mais de l'illustrer à partir d'observations empiriques tirées d'entretiens avec des employeurs et des employés de CAT au Maroc.

La présentation comporte cinq parties:

- 1 – l'évolution des infrastructures de télécommunications au Maroc,
- 2 – présentée à partir d'étude de cas, la dynamique de croissance des CAT, tirée par la demande intérieure et par les initiatives étrangères d'implantation et de délocalisation,
- 3 – les conditions d'emplois dans les CAT,
- 4 – la faiblesse des salaires comme principale source d'avantage comparatif, illustrée par le calcul fait par l'entreprise candidate à la délocalisation du CAT et par les différentiels de taux de chômage reflétant l'effet néfaste de la segmentation du marché du travail sur le travail des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et des écoles de cadres et techniciens,
- 5 – un essai de recommandations indiquant les voies pour le développement des centres d'appel téléphonique comme « second best » à la tragédie vécue par la jeunesse marocaine.

## I – LES INFRASTRUCTURES DES TELECOMMUNICATIONS AU MAROC

L'Etat marocain met en place, progressivement, un environnement favorable au développement du marché des technologies de l'information et de la communication, en veillant à maintenir sa maîtrise sur les moyens de financer le développement des infrastructures et, à travers un cadre institutionnel concurrentiel, l'attractivité du secteur marocain des télécommunications pour les investisseurs étrangers de dimension internationale.

### Libéralisation et mise en place des infrastructures

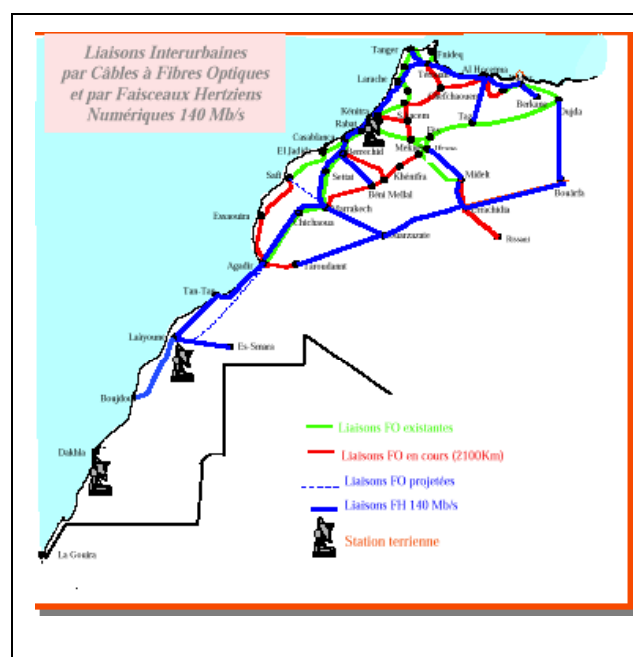
En 1998, le Gouvernement marocain a adopté un nouveau cadre institutionnel scindant en deux le monopole public en séparant les télécommunications de la poste. Il également séparé les fonctions de réglementation et d'exploitation en créant l'Agence Nationale de réglementation des télécommunications. La cession de 35% du capital social de l'opérateur historique (Maroc Télécom) est prévue pour l'an 2000.

Le réseau téléphonique fixe a été entièrement numérisé en 1997. Les premiers centraux numériques avaient été installés en 1987. Aujourd'hui, la fibre optique est prépondérante dans le réseau de transmission urbain et interurbain. Le réseau interurbain de fibre optique est de près de 5300 km. La structure maillée et à haut débit va jusqu'à 2,5 Gbits/s.

### Evolution du nombre de lignes fixes

Années	Lignes fixes
1990	400 000
1995	1 128 000
1999	1 473 000

En dix ans, l'infrastructure téléphonique fixe a connu une forte expansion. Le nombre d'abonnés est passé de 400000



lignes en 1990 à 1473000 en 1999. On dénombre plus de 45000 publiphones confiés à des téléboutiques (environ 8000 en 1999).

### **Le développement des services Internet**

Les changements de tarifs ont facilité aussi une hausse rapide des entreprises de services Internet, la création de milliers de cybercafés, de centaines de providers privés et l'entrée en scène de mamouths : Wanadoo, filiale de France Telecom, et Maroc Telecom, lui-même. On dénombre, en septembre 2000, plus de 450 lignes spécialisées installées pour des administrations, des entreprises et des providers. Les cybercafés se comptent par milliers. On comptait, fin septembre 23000, 5305 connexions téléphoniques à haut débit (Marnis). L'essentiel de l'accroissement de ces connexions est le fait des cybercafés qui ont poussé comme des champignons, même dans les villes les plus reculées du pays (3285 nouveaux abonnés depuis le 31 décembre 1999).

### **Le développement de la téléphonie mobile**

En octobre 2000, la téléphonie mobile couvre techniquement 35% du territoire national et 95% de la population. Le marché de la téléphonie mobile a connu une explosion à la faveur des baisses de tarifs et d'un changement notable de la stratégie de Maroc Télécom.

En 1999, l'attribution de la deuxième licence GSM à Meditel, produit d'une Joint Venture entre Telefonica et le groupe de la BMCE, s'est traduite par une concurrence acharnée entre Maroc Telecom, l'opérateur historique, et le nouvel entrant.

Resté responsable de l'assurance du service téléphonique universel, Maroc Télécom prépare très activement sa privatisation, en tentant de maintenir sa prépondérance sur le marché du mobile. Quelques mois, avant l'entrée en activité de Meditel (avril 2000), Maroc Télécom adopte son nom latin, en plus de l'ancienne dénomination en langue arabe (Ittissalat Al Maghrib), et a introduit les cartes d'abonnement prépayées et les packs promotionnels en vue de fidéliser sa clientèle (octobre 1999). Depuis, les campagnes promotionnelles, les formules et les baisses de tarifs se succèdent, à l'initiative de deux opérateurs, révélant de jour en jour des possibilités de mieux satisfaire leur clientèle.

A l'arrivée du 2ème opérateur en avril 2000, Maroc Telecom avait 620 500 abonnés au téléphone mobile. Durant l'année 2000, Maroc Telecom a, par le biais d'une progressive réduction des tarifs drainé plus de 200 000 nouveaux abonnés par mois.

Six entreprises de dimension internationale ont été préqualifiées pour soumissionner en vue de l'acquisition de 35% du capital de Maroc Telecom. L'ouverture du capital de Maroc Télécom à un opérateur est conditionnée par un partenariat dont les objectifs sont le développement du téléphone comme service universel et la promotion d'un environnement favorable à la croissance du secteur des télécommunications et de l'information.

<b>Effectifs des abonnés au téléphone mobile</b>	
<b>1995</b>	<b>25 511</b>
<b>1996</b>	<b>42 942</b>
<b>1997</b>	<b>74 472</b>
<b>1998</b>	<b>116 645</b>
<b>1999</b>	<b>390 174</b>
<b>Sept 2000</b>	<b>1720 000</b>
<b>Source : Maroc Télécom</b>	

L'Etat prépare l'attribution de nouvelles licences téléphoniques notamment UMTS et GPRS.

## **II – QUI CREE DES CENTRES D'APPEL TELEPHONIQUES AU MAROC ?**

### **Importance des CAT ? La présentation sera plus qualitative que quantitative.**

Peu de données chiffrées sont disponibles. Ceci s'explique non seulement par le caractère embryonnaire du secteur, mais aussi par l'évolution accélérée des événements durant l'année 2000 et par le climat des affaires à la veille d'une redistribution majeure des cartes dans le secteur : la privatisation de l'opérateur historique.

Il n'y a pas encore d'étude sur les centres d'appel téléphonique au Maroc. On ne trouve pas non plus de répertoire. Le projet TOSCA est la première initiative pour le recensement systématique des CAT au Maroc. Ce travail est en cours. Son achèvement est prévu fin octobre 2000.

Les chiffres de ventes de services de CAT ne sont pas encore communiqués, ainsi que les effectifs employés et les positions installées. Les prises de positions sur le marché local sont entourées d'une grande confidentialité.

### **Les CAT se sont développés comme effet de l'aiguïsement de la concurrence.**

La croissance des call centers est tirée à la fois par la demande intérieure et par la demande extérieure. Le développement de l'activité des CAT reflète le souci des entreprises de fidéliser leur clientèle et de réduire les coûts de transactions (prospection, suivi des clients, gestion à distance de la distribution). Le CAT devient un maillon clé dans le circuit de distribution des produits et services de marques.

L'aiguïsement sans précédent de la concurrence entre Maroc Telecom et Meditel, son challenger au niveau de la téléphonie mobile, a suscité un investissement en communication, information et publicité, sans précédent pour capter la clientèle marocaine, faisant des CAT un des outils majeurs de la compétition.

Si cette campagne a suscité la création de CAT de grande dimension, la demande intérieure, quoique tirée par une concurrence aigüe, n'a généralement suscité que des unités de taille modeste (moins de 30 positions de téléopérateurs), la plupart du temps internes aux entreprises.

Les besoins exprimés par la demande extérieure ont nécessités des plateformes beaucoup plus importantes (supérieures à 100 positions).

Les centres d'appel orientés sur les marchés extérieurs (jusqu'à aujourd'hui français et espagnol) sont réalisés par des sous traitants sur lesquels de grandes entreprises étrangères externalisent une partie de leur service clientèle. La mise en place de relations de sous-traitance vers des entreprises spécialisées dans l'offre de centres d'appel téléphonique n'est, sur le marché local marocain qu'à ses tous premiers débuts. Quelques cas réussis sont révélateurs du potentiel de développement de cette forme d'activité au Maroc.

### **Première catégorie : les CAT orientés vers le marché extérieur**

On observe une première catégorie de CAT dont l'activité exportatrice a été initiée suite au développement de services orientés vers le marché intérieur.

**Le cas de Mondial assistance** est exemplaire. Le service initialement offert par Mondial Assistance était la gestion d'urgence de dossiers de clients victimes d'accidents (en général de circulation routière) au Maroc et à l'étranger. La maîtrise du métier dans cette difficile fonction a ouvert des perspectives de diversification du service téléphonique, notamment pour les besoins de clients étrangers. Mondial Assistance a, par la suite, pu attirer des clients français : tels la SNCF

(société nationale des chemins de fer) pour la gestion d'une centrale de réservation et Cegetel pour une plateforme de renseignements téléphoniques. Nous n'évoquerons que le cas du CAT téléphonique de plusieurs centaines de positions confié par Cegetel à Mondial Assistance. Ce CAT est actuellement en démarrage.

CEGETEL fait partie du groupe français de dimension internationale, Vivendi. Celui-ci recentre ses actifs sur l'environnement, les infrastructures d'eau et d'électricité et sur les télécommunications. Cegetel est un des plus gros opérateurs du marché des télécommunications en France et envisage un renforcement de son emprise sur le marché français. Associé à travers Telecom Développement avec la SNCF qui met à sa disposition son infrastructures de fibre optique, il attend le démantèlement du monopole de France Telecom sur la téléphonie fixe locale. Il dispose, à travers la SFR, d'un des plus grand réseaux de téléphonie mobile français. Le groupe Vivendi a obtenu la licence UMTS et est en pleine croissance. Cegetel et SFR recourent pour contacter leurs clients en France à des sous-traitants français et à des centres d'appel internes aux entreprises. Les besoins en CAT connaissent une croissance exponentielle. Cegetel a reçu 2 millions d'appel en 1996 et 50 millions en 2000. Le groupe Vivendi employait, en septembre 2000, six mille personnes dans les CAT en France. En avril 2000, il prévoyait de recruter au moins 3000 personnes sur les trois années suivantes.

Considérant le poids des charges salariales qui sont supérieures à 90 % du coût unitaire de la minute de CAT, le groupe Vivendi a envisagé de délocaliser sa croissance sur des pays francophones et dans les territoires d'outre-mer français. L'étude de marché menée par le groupe Vivendi a confirmé l'attractivité du Maroc. Le Maroc présente non seulement une proximité géographique et culturelle avec le marché français, mais aussi avec le marché espagnol sur lequel il envisage de déployer son activité.

Parmi les sous-traitants possibles au Maroc, le groupe Vivendi a choisi Mondial Assistance en prenant en considération son expérience, sa capacités de formation et son potentiel immobilier.

**Le deuxième cas de CAT créé en délocalisation est celui de Altitude Marketing.** Altitude Marketing est liée à une société d'assurance de particuliers, IARD, travaillant étroitement avec les mutuelles. Ses actionnaires sont des jeunes franco-tunisiens. IARD dispose d'un service de remboursement des prestations touchant près de 200.000 bénéficiaires. Elle a monté une plateforme de traitement des frais médicaux en France et créé dans ce but un centre d'appel téléphonique. La maîtrise du métier de CAT, maillon clé dans l'organisation de l'activité d'assurance (prise de rendez-vous pour le démarchage de la clientèle ; traitement en ligne des dossiers d'assurance), a incité les actionnaires du groupe à développer en délocalisant cette activité et en externalisant sa croissance sur le Maroc.

Altitude Marketing assure actuellement pour le groupe la gestion d'une plateforme de 150 personnes. Il est connecté sur un central en France par une ligne téléphonique spécialisée. Le CAT installé à Rabat assure les prestations de prise de rendez-vous, qualification de fichier et de gestion de dossier de remboursement des assurés. Il est géré de manière autonome et prospecte les possibilités de diversifier et de développer son activité. Il s'engage incessamment dans un contrat avec des opérateurs financiers français justifiant la mise en place de 200 positions supplémentaires sur sa plateforme de Hay Riad.

**Le troisième cas est celui d'Atento.** Installé à Casablanca, en mars 2000, dans un contexte d'urgence commerciale \_ l'entrée sur le marché marocain de Meditel, le deuxième opérateur de téléphonie mobile au Maroc, produit d'une joint venture entre le groupe de la BMCE (Banque Marocaine du Commerce extérieur) et Telefonica, ce centre emploie plus de 450 personnes. Le centre dispose d'une plate-forme basée sur les solutions de Lucent Technologies.

Recevant une moyenne de 50.000 appels par jour, il dédie les deux tiers de sa capacité à la gestion de la demande sur le numéro vert du second opérateur GSM Méditel. Atento compte sur sa filiale marocaine pour élargir son action sur le marché français et dévier le trafic vers le Maroc qui dispose d'un important potentiel de pénétration du marché français important.

Toutefois, actuellement c'est le marché espagnol qui constitue le principal débouché à l'exportation de Atento Maroc. Après son centre de Casablanca, Atento a ouvert un autre call-center à Tanger dont l'activité démarrera au début du mois de novembre 2000. Un troisième centre sera opérationnel à partir du début de l'an 2001 à Tétouan. L'investissement dans ces deux nouveaux centres s'élève à 16 millions de dollars, avec un potentiel d'accueil de 500 positions chacun. Ces unités sont affectées aux services de renseignement téléphonique délocalisés par l'opérateur Telefonica. Atento Maroc est sur le point de finaliser la conclusion de deux contrats avec des entreprises du secteur financier qui ont manifesté leur intérêt pour l'externalisation des services relatifs à la gestion de leur relation client.

Atento entend profiter de l'atout linguistique des villes du Nord du Maroc et procède actuellement au recrutement de plus de mille opérateurs et opératrices.

### **Les CAT orientés vers la demande locale**

La demande locale de services de CAT est exprimée principalement par la floraison des numéros verts. Ceux-ci sont le fait des grandes sociétés de commerce, de service et d'industrie et de sociétés spécialisée dans le télémarketing. La plupart des numéros verts sont utilisés par des sociétés désireuses de maintenir un contact permanent avec leur clientèle (B2B ou B2C).

Nous avons procédé au recensement des organismes détenteurs de numéros verts. L'analyse n'est pas achevée. Un premier examen a révélé la prédominance des entreprises de services d'infrastructures (télécoms, électricité), des entreprises industrielles (industries pharmaceutique, optique, industrie automobile, société immobilières), des sociétés financières (banques, assurances, crédit à la consommation), des administrations (ministères, collectivités locales,...) et quelques organismes humanitaires.

Quoique, la plupart des entreprises de services et d'industries titulaires de numéros verts installent de manière pérenne des centres de réception et d'envoi d'appel téléphonique, la plupart du temps équipés d'ordinateurs, on observe également des sociétés de télémarketing exerçant des activités de call centers pour le compte d'autres entreprises (Télémark System, Téléstratégie, Cybercom). En général, leurs clients acquièrent le numéro vert et le mettent à leur disposition (cas de Canal + Horizon avec Cybercom pour une promotion auprès de la clientèle marocaine).

Certaines entreprises ont été créées spécialement pour la gestion « on line » de la relation clientèle. C'est le cas de OTT qui prend en charge les transactions on line des sociétés de loterie au Maroc. La plupart, comme la Lydec (Lyonnaise des Eaux de Casablanca) qui a engagé la création d'un centre d'appel à Casablanca, préfèrent une solution interne.

Nous retiendrons deux cas pertinents : celui de Cybercom en tant qu'entreprise spécialisée dans la prise en sous-traitance des appels téléphonique et Maroc Télécom comme opérateur local créant en interne ses centres d'appel.

**L'entreprise Cybercom est une PME familiale dédiée au télémarketing.** Elle a été créée avec l'appui du groupe H2A, auquel elle sert de support logistique pour la pénétration du marché marocain. Cybercom dispose de deux plateformes de dix positions chacune, équipées d'un central téléphonique et d'ordinateurs. L'activité de réception et d'envoi des appels est intégrée par le logiciel Voxco. Celui-ci, non seulement permet aux téléopérateurs d'interroger et d'informer des

bases de données en lignes, mais aussi autorise le suivi instantané de toutes leurs opérations par un superviseur. Les téléopérateurs de Cybercom font de la qualifications de fichiers, des prises de rendez-vous, de la promotion commerciale par téléphone et de la vente par correspondance. Ils effectuent dans ce cadre le suivi des livraisons pour le compte des clients.

Cybercom est en quelque sorte une réplique, à l'échelle marocaine, du groupe français H2A.

Créé en 1986, H2A dispose à Paris, sur un site de 4000 m<sup>2</sup> de 500 postes, avec 850 lignes téléphoniques. Ses ressources humaines se composent de 90 encadrants, de 800 téléopérateurs, de dix chargés de projets, de 12 formateurs et de 6 analystes programmeurs. Il offre une gamme complète de services orientés vers la formation et l'équipement de centres d'appel téléphonique dans les PME. Il offre un paquet complet de modules de formation pour la réception et pour l'émission d'appels. H2A a obtenu le marché pour l'équipement et la formation du personnel des CAT installés par Maroc Télécom.

**Maroc Télécom** dispose de centres de renseignement téléphonique depuis plusieurs décennies. La création des centres d'appel est récente et répond aux opportunités offertes par l'utilisation conjointe de l'ordinateur et du téléphone. Ainsi, au delà du renseignement téléphonique, les centres d'appel de IAM permettent la gestion des réclamations et des contrats des clients. Ils ont permis également la mise en œuvre d'une opération pour le recouvrement des factures.

Maroc télécom a créé un centre d'appel à Casablanca ayant une vocation polyvalente et un centre d'appel à Rabat qui a répondu, en urgence, aux besoins de fidélisation de la clientèle sur le marché de la téléphonie mobile dans le contexte de concurrence créé par l'entrée en scène de Meditel.

### **III – QUI TRAVAILLE DANS LES CAT AU MAROC? COMMENT ?**

Les travailleurs des centres d'appels sont des jeunes de niveau universitaire, célibataires, avec peu d'expérience professionnelle, acceptant la mobilité de l'emploi. La majorité est féminine.

#### **Recrutement et profil des qualifications**

Leur formation scolaire des travailleurs des CAT est au minimum de niveau universitaire (bac + 2 à bac + 6). La pression sur le marché du travail est suffisamment élevée pour que des travailleurs titulaires de diplôme de niveau bac+4 acceptent des emplois adaptés à des profils bac+2, avec les conditions salariales que cela implique.

La proportion des téléopérateurs de sexe masculin n'est que de 30 à 40 %. Non seulement, les demandes d'emploi féminines dans les CAT sont plus nombreuses, mais elle offre un profil de compétences plus adéquat.

Un recruteur à Maroc Télécom m'a fait part de son inquiétude. "Non seulement, les demandes des jeunes femmes étaient plus nombreuses, mais elles présentaient à niveau égal des aptitudes nettement plus élevées. J'avais comme crainte de ne pouvoir disposer d'un nombre de téléopérateurs de sexe masculin en nombre suffisant pour le travail de nuit. J'ai dû assouplir les exigences pour recruter le nombre requis de téléopérateurs masculins".

Le recrutement des téléopérateurs est effectué par divers moyens. Parfois, les candidats au travail se présentent spontanément aux entreprises. Certaines entreprises préfèrent publier des appels aux candidatures sur les journaux. Le processus de recrutement est géré, tantôt par les entreprises elles-mêmes, tantôt par le biais de sociétés de services spécialisées dans le recrutement (Manpower, Idoine,...).

## **L'intensité du travail**

Le travail est effectué pour certaines tâches en trois fois huit. Toutefois, la plupart des opérations est réalisée en deux fois huit. Les centres d'appel demandent presque toujours du travail à des heures avancées. Ainsi, dans le centre d'appel d'Atento, « parmi les spécificités des appels entrants, le centre enregistre deux pics. Outre, la pointe située entre midi et 14 heures, le call-center connaît une hausse des appels à 21 heures le soir; ce qui reste spécifique au Maroc». Les jeunes femmes sont gênées par les horaires et parfois renoncent à cause des problèmes de sécurité et de transport.

Les jeunes se plaignent souvent du caractère intensif du travail. Dans le secteur de l'assistance, une téléopératrice déclare : « Les dossiers sont tellement prenant quand il s'agit d'assister des personnes accidentées pour leur hospitalisation, leur soin ou des familles confrontées à des démarches funéraires qu'il m'arrivait très souvent de ne pas bouger de ma chaise durant des période de plus de trois heures. ». Toutefois, le plus difficile est le bruit. « Nous devons maintenir le niveau des sonneries de téléphone à un niveau audible, en dépit du fait que nous sommes toutes regroupées dans une même salle. Il n'y a pas de solution au problème du bruit ».

L'intensité du travail est, souvent, atténuée par des mesures rendant l'ambiance de travail plus conviviale. « Mondial assistance offre un restaurant. Le centre d'appel dispose de toutes les conditions pour des conditions de travail optimales, sauf d'une salle de repos ».

## **Les salaires et le turn over**

Les opératrices d'Atento Maroc, qui ont en général le niveau bac+2, touchent un salaire mensuel de 3.000 Dh (environ 300 Euros). Mondial Assistance, il y a une année donnait à des téléopérateurs ayant bac + 2 un salaire de 2600 dh. Ce salaire est brusquement passé à 3400 dh. Cette hausse a coïncidé avec l'entrée en vigueur du programme action emploi, mis en place par l'Etat marocain, pour encourager l'emploi de jeunes diplômés n'ayant aucune expérience professionnelle. Il comprend comme mesures d'incitation pour les entreprises l'attribution d'une prime de 800 dh par mois pendant la période du stage plafonné à 18 mois, l'exonération de l'impôt sur les salaires et des cotisations au titre de la sécurité sociale (18,6% de la masse salariale brute). Une fois achevée la période du stage dans le cadre de l'action Emploi Formation, les téléopérateurs sont pris à l'essai durant une période d'une année.

« Cela fait trois années d'exercice dans un même emploi souligne une téléopératrice, sans obtenir une titularisation ».

Les entretiens qualitatifs que nous avons effectués avec les travailleurs des CAT révèlent un turn over élevé. Certains CAT ont ressenti le besoin de fidéliser leurs travailleurs et ont été même jusqu'à hausser de 50% les salaires offerts.

Les entreprises privées sont moins attractives que les CAT dans les structures publiques surtout à cause des perspectives d'évolution qu'offrent les entreprises publiques. Un jeune téléopérateur au CAT de Maroc Télécom déclare : « Nous étions gênés, dans notre dignité, par les employeurs qui nous menaçaient de licenciement pour souligner leur exigence de qualité. J'ai décidé de quitter un poste mieux rémunéré pour rejoindre le CAT de Maroc Telecom principalement pour accéder à un structure qui m'offre des perspectives d'emploi plus stable et plus évolutif ».

#### IV – LES CAT SUBSTITUTS AUX FORMES D’EMPLOIS TRADITIONNELS

Les entreprises étrangères sont indéniablement attirées par la faiblesse des coûts salariaux dans les CAT au Maroc. Ceci permet-il d’affirmer que les CAT constitueront un substitut significatif aux formes d’emploi offertes par l’économie traditionnelle ?

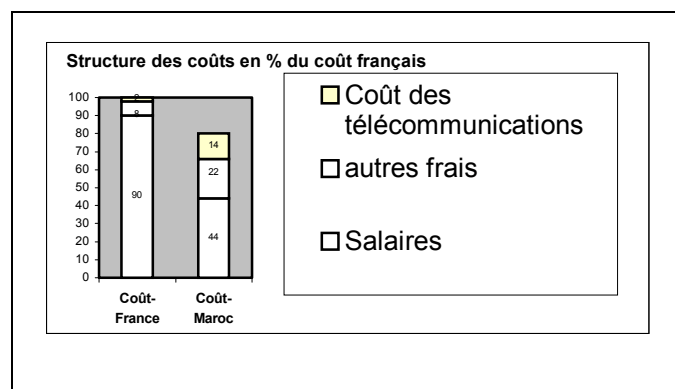
##### La faiblesse des salaires, source d’avantage comparatif

La manière la plus simple d’exprimer le rôle joué par le coût de la main d’œuvre en tant que source d’avantage compétitif est de présenter le calcul effectué par les entreprises.

Ainsi pour un grand groupe financier français, le recours à des CAT au Maroc nécessite de trouver des partenaires locaux expérimentés, dotés d’un capital de développement rapide, c’est à dire de moyens immobiliers et d’équipements adéquats et d’un niveau de qualité de la main d’œuvre adapté aux besoins du marché français. « L’appelant doit être accueilli par le téléopérateur marocain de la même manière qu’il le serait en France ».

« Il a été calculé qu’un projet d’implantation d’un centre d’appel serait acceptable, si le prix de revient de la minute de centre d’appel au Maroc permet de réaliser une économie de 35%. La délocalisation induirait un surcoût en télécommunications qu’il s’agit de compenser par un salaire local moindre. »

Le coût de revient total au Maroc a été estimé inférieur de 20 % aux coût de revient en France. La part des coûts salariaux atteindrait 90% du prix de revient en France. Au Maroc, la charge salariale ne représenterait plus que 44 % du coût en France. Le coût des télécommunications reste au Maroc plus élevé. Pourtant, la tendance est à la baisse. Même si le taux de décote du prix de revient n’est inférieur que de 20%, l’investissement en délocalisation au Maroc reste intéressant, car le coût des télécommunications et le coût des installations présentent de sérieuses probabilités de baisse.



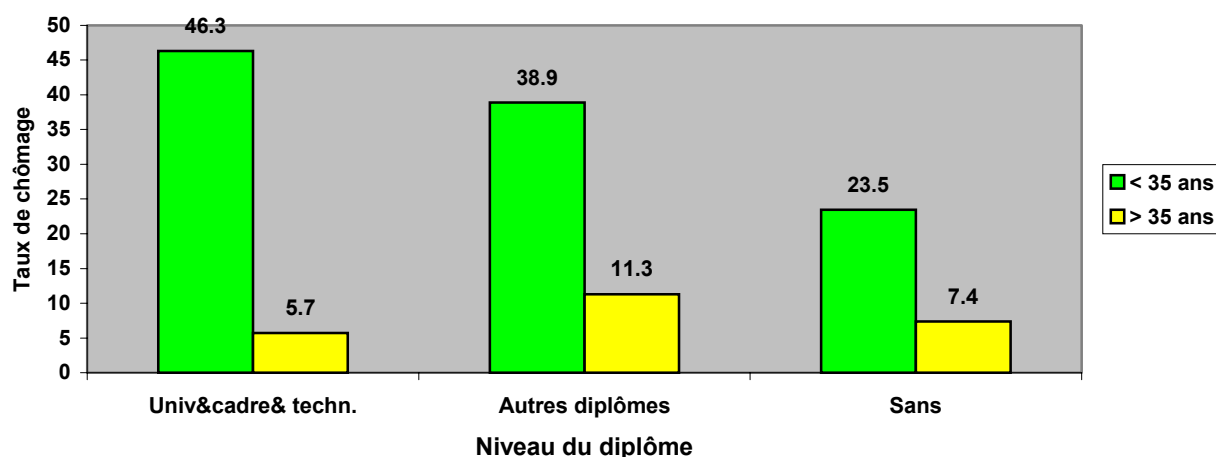
##### Abondance de main d’œuvre qualifiée au Maroc ?

Comment parler d’abondance de main d’œuvre qualifiée lorsque sur une population active totale de 10,3 millions, 7,12 millions n’ont aucun diplôme ? 90 % des ruraux n’ont aucun diplôme, alors qu’en milieu urbain, ce chiffre est seulement de 50%.

Pourtant, le taux de chômage en milieu rural, fin 1999, n’est que de 5,4 %, alors qu’en milieu urbain, il est de 22 % et de 8,1% pour les sans diplômes.

La population des actifs titulaires de diplômes de l’enseignement supérieur et de diplômes de techniciens et de cadres moyens était en 1999 voisine de 729 000. L’effectif des chômeurs était de 190 000. Les jeunes de moins de 35 ans, titulaires de ces diplômes et en chômage, en représentent la majeure partie : 168 500.

### Taux de chômage en % suivant le diplôme et l'âge en milieu urbain



L'écart entre chômage des jeunes et chômage des plus âgés est beaucoup plus élevé parmi la population pouvant potentiellement être employée dans les CAT. Il est important pour la population pouvant être alphabétisée et plus faible pour celle ne disposant d'aucun diplôme scolaire.

La durée du chômage moyenne en mois dans le milieu urbain est supérieure à 41 mois, pour toutes les catégories de chômeurs. Elle est de 42 mois pour les diplômés du supérieur.

La baisse du salaire de réservation est forte à partir de la deuxième année. On comprend que les diplômés, exclus par un marché du travail très segmenté, où la mobilité n'est que le produit de cas de forces majeures, ou le fait d'une minime minorité privilégiée, finissent par admettre des salaires proches du SMIG.

Les CAT représentent-ils une solution de secours véritable, même si les conditions de travail et de stabilité sont décriées par les jeunes téléopérateurs ?

### V – QUE FAIRE POUR FAVORISER LA CROISSANCE DES CAT AU MAROC ?

Il ressort des points évoqués ci-dessus que bien que le marché marocain reste peu connu parmi les opérateurs européens de CAT, il présente, à cause de raisons linguistiques, de réelles opportunités de délocalisation de CAT orientés vers les marchés français et espagnol. La place marocaine peut, dans le cadre de la stratégie d'eupéanisation des grands groupes de ces deux pays, jouer le rôle de pont de pénétration des entreprises espagnoles vers la France et d'entreprises française vers l'Espagne.

L'opportunité du développement de CAT au Maroc apparaît à un moment difficile des négociations du Maroc avec l'Union Européenne. Le Maroc a signé un accord pour la mise en place d'une zone de libre-échange. Or, les producteurs marocains continuent de subir le protectionnisme européen dans les seuls secteurs où le Maroc dispose d'avantages comparatifs : le maraîchage et la pêche. Le mouvement migratoire des jeunes marocains, la plupart lauréats des établissements d'enseignements secondaire, supérieur ou technique, s'intensifie dans des conditions parfois tragiques.

- **Mettre des tarifs de transferts internationaux des données plus attractifs**

Dans la phase actuelle de privatisation de Maroc Télécom, le gouvernement est confronté au choix du partenaire qui va constituer le noyau dur du capital cédé au secteur privé. Il s'agira en particulier de veiller à ce que le marché marocain aligne ses coûts aux standards en cours en Europe.

- **Substituer l'assurance maladie obligatoire et l'assurance chômage à l'impôt sur le salaire**

Des mesures profondes de réformes du marché du travail et du système incitatif devraient être mises en œuvre. La fiscalité actuelle comprend, outre les taxes locales qui ont un effet mineur sur les charges des entreprises, la taxe sur la valeur ajoutée, l'impôt sur les bénéfices et l'impôt sur les salaires. La progressivité de l'impôt sur les salaires a pour effet de réduire la compétitivité des activités à forte intensité de travail qualifié, notamment dans l'industrie et dans les services.

Par ailleurs, les salariés marocains ne bénéficient pas d'une assurance maladie obligatoire. Les entrepreneurs offrent celle-ci comme un avantage. Il n'existe pas aussi d'assurance chômage, permettant de rendre moins risqué la mobilité des travailleurs.

L'Etat a adopté un régime de fixation du taux de change du dirhams qui lui assure des variations équidistantes entre le dollar et l'euro et contribue à inhiber les opportunités d'exportation offertes par le principal marché à l'exportation du Maroc : l'Union Européenne.

La principale réforme pour réduire le biais contre les activités intenses en travail qualifié consisterait, à mon avis, à transformer la nature de l'impôt sur les salaires, prélevé au titre de l'impôt général sur les revenus. Il s'agit de transformer le mode de prélèvement de cet impôt qui, similaire à celui de la TVA, est actuellement perçu comme une charge pour l'entreprise, en un impôt basé sur une déclaration du contribuable. Pour que cette transformation soit efficace, il convient de veiller à ce que la grille d'imposition par tranche exerce une pression moins élevée sur les salaires des jeunes travailleurs diplômés de l'université.

Le développement actuel des CAT a largement bénéficié des mesures correctives du programme Action-Emploi. En retour, il s'agira de compenser le manque à gagner sur le prélèvement de l'impôt à la source en instituant deux cotisations au titre de l'assurance maladie obligatoire et d'une assurance chômage.

- **Une action de formation pour des services à plus haute valeur ajoutée**

Si l'on classe les activités des CAT suivant le degré d'intensité de la valeur ajoutée, on peut considérer qu'actuellement les unités installées au Maroc s'orientent vers des services à intensité de valeur ajoutée relativement faible. Ce sont des formes d'organisation taylorisées des CAT qui y sont mises en œuvre. Des possibilités de progression vers des téléopérations plus qualifiées existent et pourraient être mise en œuvre.

L'effort de préparation des téléopérateurs, notamment, pour l'acquisition de compétences linguistiques, mais aussi de métiers spécifiques (conseil, gestion de dossiers financiers, traitement de transactions commerciales, etc...) devrait être renforcé de manière systématique.

Il est important que les métiers annexes à l'activité des centres d'appel, notamment ceux des ingénieurs et techniciens spécialisés dans les technologies de l'information et de la communications soient renforcés. Non seulement l'effort de formation, trop faible actuellement, doit être renforcé, mais des actions pour la rétention sur place des ingénieurs, attirés par l'émigration vers les USA et l'Europe, doivent être mises en œuvre.

Rabat, le 30 octobre 2000,  
Saâd Belghazi