







**Quelle gestion des téléconseillers dans les centres d'appel au  
Maroc :**

**L'expérience d'un téléconseiller immigrant**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© ALPHA AMADOU DIOGO BAH

Décembre 2025



**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, UQAR**

**Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, UQAR**

**Tryphène Ndombasi, examinatrice externe, Université Catholique de Louvain  
(Belgique)**

Dépôt initial le 21 novembre 2025

Dépôt final le 17 décembre 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



À mon oncle Mamadou qui m'a toujours soutenu physiquement, moralement et financièrement depuis mes premiers pas à l'école.

À ma sœur Fatoumata qui s'est donné tous les moyens sans relâche pour que je réussisse mon projet d'immigration au Canada, me permettant aujourd'hui de réaliser ce projet d'études.

Que Dieu vous bénisse !



## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, je remercie Dieu le Tout-Puissant de m'avoir accordé de la force, de la santé et de la motivation tout au long de ce cursus universitaire.

Je remercie mon encadrante Nadia Lazzari Dodeler de m'avoir accompagné par son temps, son expertise, et ses rétroactions bienveillantes. Son encadrement m'a fortement orienté dans l'accomplissement de ce travail.

Je remercie également le personnel du jury d'avoir accepté de consacrer leur temps et leur expertise à l'examen de ce travail ainsi que de l'intérêt qu'ils portent à sa valeur ajoutée.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit du corps professoral ainsi qu'à mes camarades de classe pour leur soutien physique, moral et psychologique. Leur collaboration bienveillante m'a permis de bien m'intégrer et d'avoir confiance en moi pour que je réussisse ce projet d'études.

Enfin, je remercie ma famille et toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué sans relâche, et d'une manière ou d'une autre, à mon projet d'immigration ainsi qu'à ce projet d'études au Canada.



## RÉSUMÉ

Ce travail de recherche porte sur la gestion des téléconseillers dans les centres d'appels marocains, un domaine qui connaît une croissance accrue depuis plus de vingt ans, influencé par la mondialisation et la sous-traitance à l'échelle internationale (Nyobe, 2011; Sadik, 2021). L'objectif de ce mémoire est d'examiner les méthodes managériales mises en œuvre en direction des téléconseillers : leurs effets sur le bien-être, la fidélisation des employés et la productivité professionnelle.

Les sujets étudiés englobent aussi bien les aspects organisationnels (structuration du travail selon Taylor, rôle de l'administrateur et du surveillant, styles de leadership) qu'humains (diversité culturelle, implication des travailleurs immigrés, glottophobie et ajustement identitaire). Le mémoire souligne également l'importance stratégique des centres d'appel pour l'économie du Maroc et leur fonction dans l'intégration socioprofessionnelle des jeunes diplômés et des migrants.

L'étude se base sur une méthode qualitative axée sur l'autopraxéographie, soit une étude réflexive centrée sur les expériences individuelles du praticien-chercheur en tant que téléconseiller et qui est l'auteur de ce mémoire. Cette méthode offre une analyse contextualisée et critique des pratiques de gestion, tout en intégrant un point de vue éthique centré sur le respect des personnes. Nos résultats ont montré que les téléconseillers semblent être interchangeables, constamment sous pression, avec une reconnaissance restreinte de leur identité culturelle. Le style de leadership reste transactionnel ou autoritaire, ce qui intensifie le stress, la rotation et le désengagement. L'interculturalité, plutôt que d'être un outil de progrès, est fréquemment à l'origine de tensions et d'inégalités. Il s'agit donc d'une gestion utilitariste des téléconseillers.

Enfin, cette recherche met en évidence l'importance de réévaluer la gestion des téléconseillers en privilégiant une stratégie plus centrée sur l'humain de façon inclusive. Les recommandations englobent le passage d'une approche utilitariste de la GRH (gestion des ressources humaines) à celle axée sur la personne, l'établissement d'indicateurs qualitatifs (le bien-être psychologique et la qualité des relations interpersonnelles) et l'épanouissement d'un leadership transformateur et participatif.

Mots clés : centres d'appel, Maroc, téléconseillers, gestion des personnes, leadership, diversité culturelle, autopraxéographie.



## ABSTRACT

This research work focuses on the management of call center agents in Moroccan call centers, a field that has been experiencing increased growth for more than twenty years, influenced by globalization and international outsourcing (Sadik, 2021; Nyobe, 2011). The main objective is to study the managerial methods implemented for call center agents, examining their effects on well-being, employee retention, and professional productivity.

The subjects studied encompass both organizational aspects (work structuring according to Taylor, the role of the administrator and supervisor, leadership styles) and human aspects (cultural diversity, involvement of immigrant workers, glottophobia, and identity adjustment). The thesis also highlights the strategic importance of call centers for the Moroccan economy and their role in the socio-professional integration of recent graduates and migrants.

The study is based on a qualitative approach focused on autoethnography, that is, a reflective study centered on the researcher's individual experiences as a call center agent, and who is the author of this thesis. This method provides a contextualized and critical analysis of management practices while incorporating an ethical perspective focused on respect for individuals. Call center agents appear to be interchangeable, constantly under pressure, with limited acknowledgment of their cultural identity. The leadership style remains transactional or authoritarian, which intensifies stress, turnover, and disengagement. Interculturality, rather than being a tool for progress, is frequently a source of tension and inequalities.

Finally, this research highlights the importance of reassessing the management of call center agents by favoring a more human-centered and inclusive strategy. The recommendations include shifting from a utilitarian approach to HRM (human resources management) to a person-centered one, establishing qualitative indicators (psychological well-being and the quality of interpersonal relationships), and fostering transformative and participative leadership.

*Keywords:* call centers, Morocco, call center agents, people management, leadership, cultural diversity, autopraxegraphy.



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                               |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| REMERCIEMENTS.....                                                                            | ix   |
| RÉSUMÉ .....                                                                                  | xi   |
| ABSTRACT.....                                                                                 | xiii |
| TABLE DES MATIÈRES.....                                                                       | xv   |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                      | xvii |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                       | xix  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....                                      | xxi  |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE .....                                                                   | 1    |
| CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....                                                       | 4    |
| 1.1 LES CENTRES D'APPEL .....                                                                 | 5    |
| 1.1.1 Définitions .....                                                                       | 5    |
| 1.1.2 Les centres d'appel au Maroc.....                                                       | 6    |
| 1.1.3 La profession de téléconseiller au Maroc .....                                          | 11   |
| 1.2 LA SITUATION DE L'IMMIGRATION AU MAROC.....                                               | 12   |
| 1.2.1 La diversité culturelle et l'immigration au Maroc.....                                  | 13   |
| 1.2.2 Impact des centres d'appel sur l'attraction de la main-d'œuvre étrangère au Maroc ..... | 18   |
| 1.3 LA GESTION DES PERSONNES .....                                                            | 20   |
| 1.3.1 Qu'est-ce qu'une personne ? .....                                                       | 21   |
| 1.3.2 Gérer des personnes.....                                                                | 23   |
| 1.3.3 Différences entre GRH et gestion des personnes .....                                    | 24   |
| 1.4 QUEL LEADERSHIP DANS LES CENTRES D'APPEL ?.....                                           | 28   |
| 1.4.1 Le leadership .....                                                                     | 28   |
| 1.4.2 Présentation des styles de leadership.....                                              | 30   |
| 1.4.3 Les modes de management et le modèle taylorien en centre d'appel .....                  | 33   |

|     |                                                                                                          |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2   | CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....                                                                               | 40 |
| 2.1 | POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....                                                                     | 40 |
| 2.2 | APPROCHE METHODOLOGIQUE.....                                                                             | 43 |
| 2.3 | METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE .....                                                                     | 44 |
|     | 2.3.1 Explication du choix de la méthode .....                                                           | 45 |
|     | 2.3.2 Processus de la méthode.....                                                                       | 46 |
| 2.4 | ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....                                                                             | 48 |
| 3   | ANALYSE ET DISCUSSION .....                                                                              | 50 |
| 3.1 | TEMOIGNAGE .....                                                                                         | 51 |
|     | 3.1.1 Première expérience .....                                                                          | 51 |
|     | 3.1.2 Deuxième expérience .....                                                                          | 56 |
|     | 3.1.3 Troisième expérience.....                                                                          | 60 |
| 3.2 | ANALYSE .....                                                                                            | 63 |
|     | 3.2.1 Le taylorisme managérial et la logique de rentabilité .....                                        | 63 |
|     | 3.2.2 Fragmentation identitaire et gestion de la diversité.....                                          | 68 |
|     | 3.2.3 Les styles de leadership autoritaires et transactionnels .....                                     | 71 |
| 3.3 | DISCUSSION .....                                                                                         | 76 |
|     | 3.3.1 Inadéquation entre GRH classiques et gestion des personnes .....                                   | 77 |
|     | 3.3.2 Leadership et échec du modèle participatif .....                                                   | 78 |
|     | 3.3.3 L'interculturalité : une opportunité manquée .....                                                 | 80 |
| 3.4 | QUELQUES PISTES DE RECOMMANDATIONS .....                                                                 | 81 |
|     | 3.4.1 Repenser la logique de gestion : passer de la GRH utilitariste à la<br>gestion des personnes ..... | 81 |
|     | 3.4.2 Développer un leadership transformationnel et participatif .....                                   | 82 |
|     | 3.4.3 Instaurer des dispositifs d'inclusion interculturelle.....                                         | 82 |
|     | 3.4.4 Améliorations des conditions contractuelles et de la transparence<br>organisationnelle.....        | 83 |
|     | 3.4.5 Intégrer le bien-être et la santé au travail comme priorité stratégique .....                      | 83 |
|     | CONCLUSION GÉNÉRALE.....                                                                                 | 86 |
|     | RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....                                                                         | 90 |

## **LISTE DES TABLEAUX**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 De ressources à personne et de GRH à gestion des personnes .....             | 27 |
| Tableau 2 Divisons des tâches selon le niveau hiérarchique dans un centre d'appel..... | 36 |



## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1. Évolution du nombre de centres d'appels déclarés au Maroc selon le rapport annuel de l'ARNT (2019, p.36). .....             | 9  |
| Figure 2. Répartition des centres d'appel par ville à fin 2019 selon le rapport annuel de l'ARNT (2019, p.36) .....                   | 10 |
| Figure 3. La répartition des migrants selon le type d'emploi et par sexe en pourcentage (HCP,2021, p.88).....                         | 16 |
| Figure 4. La proportion des immigrés ayant un emploi stable au Maroc classés par niveau d'études (HCP, 2021, p.89) .....              | 17 |
| Figure 5. La répartition des migrants selon le secteur d'activité avec une ventilation par sexe en pourcentage (HCP, 2021, p.89)..... | 18 |



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

|              |                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>ANRT</b>  | Agence nationale de réglementation des télécommunications    |
| <b>BTP</b>   | Bâtiment et travaux publics                                  |
| <b>CAT</b>   | Centre d'appel téléphonique                                  |
| <b>EPTC</b>  | Énoncé de politique des trois conseils                       |
| <b>FMI</b>   | Fond Monétaire International                                 |
| <b>GRH</b>   | Gestion des ressources humaines                              |
| <b>HCP</b>   | Haut-commissariat au plan                                    |
| <b>ONG</b>   | Organisation non gouvernementale                             |
| <b>PECGL</b> | Paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln |
| <b>PECP</b>  | Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique        |
| <b>UNHCR</b> | Agence des nations unies pour les réfugiés                   |



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a su occuper une grande place dans le service de télémarketing francophone, particulièrement en ce qui concerne les centres d'appel. Cette croissance peut être attribuée à une combinaison de facteurs favorables : un rattachement linguistique et culturel à l'Europe, une main-d'œuvre jeune et qualifiée, une politique encourageante des autorités, ainsi qu'un coût de travail relativement compétitif (Cattaneo et al., 2007). L'Afrique du Nord, notamment le Maroc, abrite une importante main-d'œuvre travaillant dans les centres d'appel à sous-traitance étrangère, du fait à la proximité culturelle et linguistique avec l'Europe, mais également à des coûts de main-d'œuvre compétitive et un cadre propice à l'externalisation (Cattaneo et al., 2007).

Cependant, sous cette dynamique économique, existent des réalités organisationnelles complexes. Les dirigeants des centres d'appel se concentrent principalement sur la productivité et la performance, souvent au détriment du bien-être des employés. Divers facteurs, tels que la fragilité contractuelle, l'automatisation des tâches, le contrôle numérique accru et les pressions constantes en matière de productivité, peuvent être à l'origine du stress, de l'absentéisme et de la rotation des employés. Dans ce secteur, par exemple, le taux de rotation est particulièrement élevé, atteignant jusqu'à 70 % (Pierre et Tremblay, 2012).

Par ailleurs, selon l'enquête menée par Nohara et Tchobanian (2012) en France, les téléconseillers, confrontés à une autonomie professionnelle restreinte, à un rythme de travail intense et des rémunérations limitées, voient leur santé mentale et leur contentement au travail affectés de manière notoire. Les exigences de travail émotionnel, telles que l'obligation de respecter des scénarios précis ou de gérer fréquemment des interactions avec les clients stressants, intensifient leur sentiment de dépersonnalisation et leur niveau de stress. En dépit du discours des ressources humaines prônant des modèles de gestion stratégiques et

opérationnelles fiables, la mise en pratique exige souvent un suivi rigoureux et basé sur des chiffres (Fortier et Albert, 2015).

En outre, cette observation s'applique surtout aux téléconseillers des prestataires, qui se soucient davantage des résultats que de la qualité de vie au travail, tel que les prestataires qui demandent à un employé de changer de ton. Ces faits corroborent l'idée que les centres d'appel illustrent une stratégie de GRH rationnelle orientée vers la rentabilité à travers la normalisation de l'individu. Ainsi, même si cela peut sembler satisfaisant à un court terme pour le client, il peut être difficile de le concilier, à long terme, avec la santé mentale et l'engagement de l'employé. De tout ce qui précède, il est nécessaire de remplacer la GRH traditionnelle par une approche réellement basée sur les personnes ou tout au moins de la rendre complémentaire.

Cette gestion axée sur les personnes peut être décrite comme une approche de gestion du personnel qui intègre l'être humain dans un processus holistique : le but de celle-ci est d'influencer la réalité organisationnelle en conjuguant les visées de rentabilité et celle de la personne, facilitant ainsi une saine performance des téléconseillers (Fortier et Albert, 2015). Cela favorise le bien-être de l'homme en milieu de travail.

Dans ce contexte, notre étude se concentre sur la gestion des téléconseillers dans les centres d'appel au Maroc, en s'appuyant sur l'expérience propre du narrateur qui était lui-même un agent de télécommunication immigrant. Cette approche facilite l'examen des méthodes de gestion de l'intérieur, à travers une double analyse, tant empirique que critique. Notre but est d'aider à une analyse approfondie des dynamiques de gestion en cours, de leurs impacts sur les personnes, ainsi que d'explorer des voies d'interventions respectueuses des personnes dans le management.

L'objectif de ce mémoire est de mettre en lumière la manière dont sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appel marocains. Notre question de recherche est : quelles sont les stratégies de gestion appliquées aux téléconseillers, dans ce type d'organisation ?

Plus précisément, il s'agira de clarifier la question suivante : quelles recommandations peut-on faire pour aider les entreprises à retenir leurs téléconseillers ?

Dans le but de répondre à cette question, nous adoptons une démarche phénoménologique couplée à une stratégie d'autopraxéographie, faisant appel aux témoignages de situations expérimentées par l'étudiant-chercheur lui-même, dans un cadre de réflexivité critique. Cette approche méthodique a pour objectif de faire ressortir les interprétations subjectives du travail et d'examiner les rationalités organisationnelles sous-jacentes. L'analyse s'enrichit aussi d'une conversation continue avec les contributions théoriques provenant des sciences de gestion, de la sociologie du travail et de la psychologie organisationnelle.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre expose le cadre théorique utilisé pour expliquer les enjeux du travail en centre d'appel, en se basant sur les concepts de gestion, de diversité, de l'immigration et de leadership. Le chapitre deux est focalisé sur le cadre méthodologique, décrivant la sélection de la posture et la méthode d'analyse. Le chapitre trois, de son côté, offre une restitution des situations de terrain vécues par le téléconseiller, dans un cadre de récit réflexif à travers une série de témoignages, suivi de l'analyse et de la discussion. À la suite de cette analyse, des pistes de recommandation sont enfin proposées.

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Le concept de centre d'appel a débuté dans la vente de billet d'avion en 1973 aux États-Unis avant d'être perçu comme bénéfique en relation client par de nombreuses entreprises du monde entier (Adli, 2021). Par exemple, à la fin de 2006, les centres d'appels avaient contribué à la création de plus de 60 000 emplois dans le secteur public et privé, et avaient connu l'innovation de plusieurs postes de services à la clientèle (Hechiche-Salah et al., 2009; Scolari et al., 2009).

Le secteur des centres d'appels a été parmi les secteurs en plein essor durant ces dernières années (Zapf et al., 2003). Un centre d'appel est exploité par une entreprise pour gérer la relation client dans divers secteurs d'activités notamment, les biens de consommation, les biens durables et les services (Frèches, 2006). Il s'agit d'une unité intermédiaire utilisée pour recevoir et transmettre un grand nombre d'opérations téléphoniques soit entre des entreprises de services et leurs clients, ou entre les organismes publics et les citoyens (Stepanov et al., 2019). Un centre d'appel peut être intégré à l'interne de l'entreprise où on parle de centre d'appels « internes » ou bien, intervenir comme une unité de service externe « bureaux de services » gérant généralement le service de la relation client pour plusieurs entreprises (Zapf et al., 2003). Son principe fondamental est d'associer « téléphone » et « technologie » dans le but de répondre, en temps réel et au maximum, aux besoins des clients potentiels ou existants (Buscatto, 2002).

Cependant, les centres d'appels peuvent être bénéfiques pour les organisations dans la mesure où, ils leur permettent non seulement de réduire les coûts au niveau de certaines fonctions comme le service marketing ou commercial, mais aussi ils leur permettent d'étendre leur segment de clientèle et d'améliorer leur service à la clientèle (Bakker et al., 2003). Selon Adli (2021), « la conversation téléphonique entre un client et un agent

professionnel s'est avérée préférable à toute autre forme de marketing » (p.83). De plus, ils peuvent avoir un impact considérable sur le développement personnel du téléconseiller comme la communication ou une bonne expérience client, et la fidélisation pour l'entreprise donneuse d'ordre (Sabeti et al., 2017). Toutefois, les rôles des centres d'appels peuvent être multiples compte tenu des besoins de l'entreprise donneuse d'ordre (Zapf et al., 2003; Nyobe, 2011).

Dans ce chapitre nous commençons par définir le concept de centres d'appels, montrer pourquoi ils ont proliféré au Maroc (mondialisation), puis, nous présentons la profession de téléconseiller au Maroc. Ensuite nous nous intéressons à la situation de l'immigration marocaine, à sa diversité culturelle et à l'impact des centres d'appels sur l'attraction de la main-d'œuvre étrangère au Maroc. Puis, nous examinons la gestion des personnes versus la GRH et pour finir, nous nous penchons sur le type de leadership dans les centres d'appel marocains.

## **1.1 LES CENTRES D'APPEL**

### **1.1.1 Définitions**

Selon Holman (2003, cité dans Bakker et al., 2003) :

A call center can be defined as a work environment in which the main business is mediated by computer and telephone-based technologies that enable the efficient distribution of incoming calls -or allocation of outgoing calls) to available staff, and permit customer-employee interaction to occur simultaneously with use of display screen equipment and the instant access to, and inputting of, information (p.393<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> [Traduction libre] : Un centre d'appel peut être défini comme un environnement de travail dans lequel l'activité principale est médiatisée par des technologies informatiques et téléphoniques qui permettent la distribution efficace des appels entrants (ou l'attribution des appels sortants) au personnel disponible, et permettent l'interaction client-employé en même temps que l'utilisation d'un équipement d'écran d'affichage et l'accès instantané aux informations et à leur saisie.

Il s'agit d'une structure constituée des bureaux et d'un système informatique et téléphonique gérés par des conseillers dans le but de traiter la relation entre une entreprise et un client (Puel, 2003; Scolari et al., 2009; Zapf et al., 2003)

En effet, les centres d'appel sont des organisations qui peuvent intervenir dans différents secteurs, notamment les télécommunications, la santé, les services, les banques, l'énergie ou encore l'audiovisuel (Buscatto, 2002). De même, leurs missions peuvent être de plusieurs formes, à savoir : le service de télémarketing, l'aide en ligne, l'assistance pour la réception ou la télévente téléphonique, l'assistance clientèle, etc. (Hechiche-Salah et al., 2009). En outre, ils permettent d'identifier les besoins individuels de chaque client, cela peut comprendre l'identification à distance du produit ou du service adéquat en termes de préférences ou de moyens (Hechiche-Salah et al., 2009).

Cependant, plusieurs études qualifient les centres d'appels comme une forme moderne de « taylorisme » à cause des tâches répétitives ainsi que le faible niveau de contrôles qu'incombent le métier (Buscatto, 2002; Zapf et al., 2003). C'est dans cette optique que, Hechiche-Salah et al., (2009) affirment que « Les centres d'appels sont devenus synonymes d'une forme moderne de dégradation des conditions de travail et d'emploi des salariés » (p.74). En revanche, Adli (2021) soutient que les centres d'appel seraient un meilleur moyen pour garantir la satisfaction client et ce, que ce soit avant ou après le service. Néanmoins, il existe encore peu d'études qui soutiennent que les centres d'appel présentent des impacts positifs pour le téléconseiller (Zapf et al., 2003).

### **1.1.2 Les centres d'appel au Maroc**

Le secteur des centres d'appel au Maroc est l'un des secteurs ayant connu une forte croissance ces dernières années, cela peut être dû à la mondialisation renforcée par les traités

du libre-échange entre le Maroc et l'Union européenne (Belghazi, 2000). Il faut rappeler que, dès l'arrivée des centres d'appels, les entreprises européennes, en particulier, l'Irlande et le Royaume-Uni se sont classés parmi ceux qui ont gagné plus de contrats de ces services à l'étranger (Poster, 2007). Cependant, dans le souci de réduire ses coûts, beaucoup d'entreprises européennes ont opté pour l'externalisation de leur service de relation client au Maroc. Cela est rendu possible par les avancées technologiques et informatiques qui ont facilité la délocalisation de ces services à l'étranger (Poster, 2007).

Par ailleurs, le Maroc a subi d'importantes augmentations démographiques ces dernières années, qui ont influencé considérablement la situation de son marché de travail (Sadik, 2018). Ces bouleversements ont suscité, entre autres, beaucoup de chômage chez la population jeune diplômée en milieu urbain (Sadik, 2018). Ce qui a coïncidé avec l'apparition des centres d'appels, que les pouvoirs publics ont saisis comme un soutien économique et social, du fait de leur contribution contre le chômage chronique chez les jeunes diplômés marocains (Sadik, 2018).

Dès lors, le nombre de centres d'appels au Maroc a connu une croissance considérable ces deux dernières décennies. À la fin 2006, par exemple, l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications (ANRT 2006<sup>2</sup>), a identifié plus de 200 centres d'appels déclarés, dont 140 déjà en fonction. Cette évolution a attiré l'attention de plusieurs grandes entreprises internationales à traiter des contrats avec les centres d'appel marocains. Après une quinzaine d'années, le nombre de centres d'appel est passé d'une estimation de

---

<sup>2</sup> (ANRT,2006) Rapport annuel de l'Agence national de règlement des télécommunications, consulté le 09 avril 2025, disponible en ligne sur : [https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20Annuel%202006\\_fr.pdf?csrt=15323718660109304915](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20Annuel%202006_fr.pdf?csrt=15323718660109304915)

200 à environ 620 contre 77 en 2003 (ANRT, 2019<sup>3</sup>). Ainsi, le tableau ci-dessous présente la tendance de l'évolution des centres d'appel au Maroc de 2003 à 2019.

---

<sup>3</sup> (ANRT, 2019) Rapport annuel de l'Agence national de règlement des télécommunications, consulté le 09 avril 2025, disponible en ligne sur : [https://www.anrt.ma/sites/default/files/2025-02/Rapport\\_Annuel\\_ANRT\\_2018\\_2019.pdf?csrt=16659915775246517555](https://www.anrt.ma/sites/default/files/2025-02/Rapport_Annuel_ANRT_2018_2019.pdf?csrt=16659915775246517555)

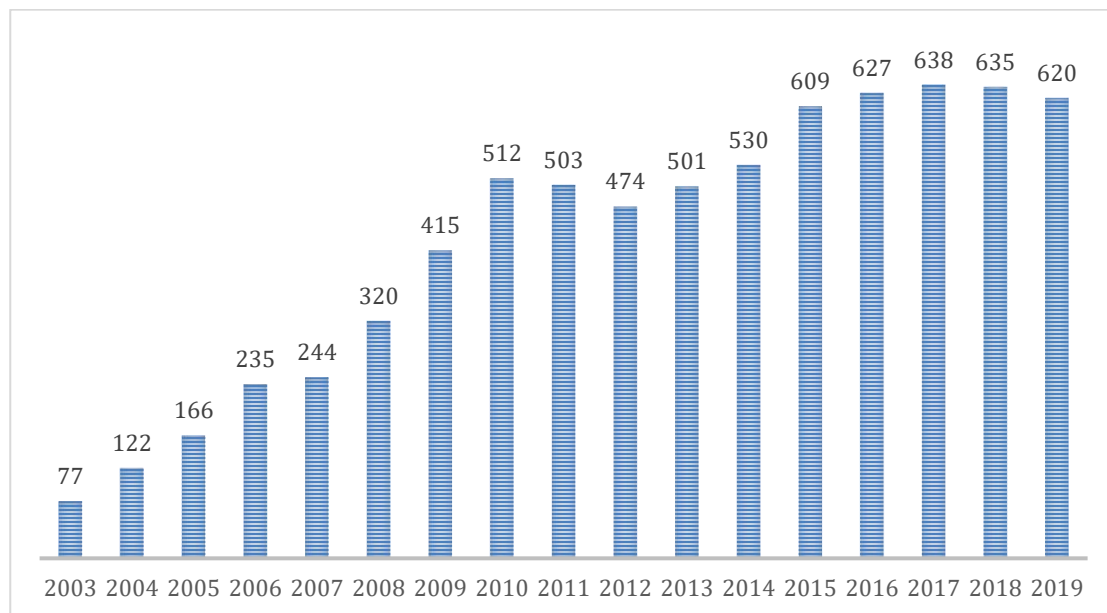


Figure 1. Évolution du nombre de centres d'appels déclarés au Maroc selon le rapport annuel de l'ARNT (2019, p.36).

Avec ces résultats, nous constatons que le nombre de centres d'appel a progressivement évolué, et ce, à une tendance presque respectivement croissante, même s'il y a eu un petit ralentissement entre 2010 à 2013 ; on remarque un rattrapage et une maturité importante ces dernières années. Cependant, les centres d'appel se sont implantés majoritairement dans les grandes villes comme le montre le tableau suivant.

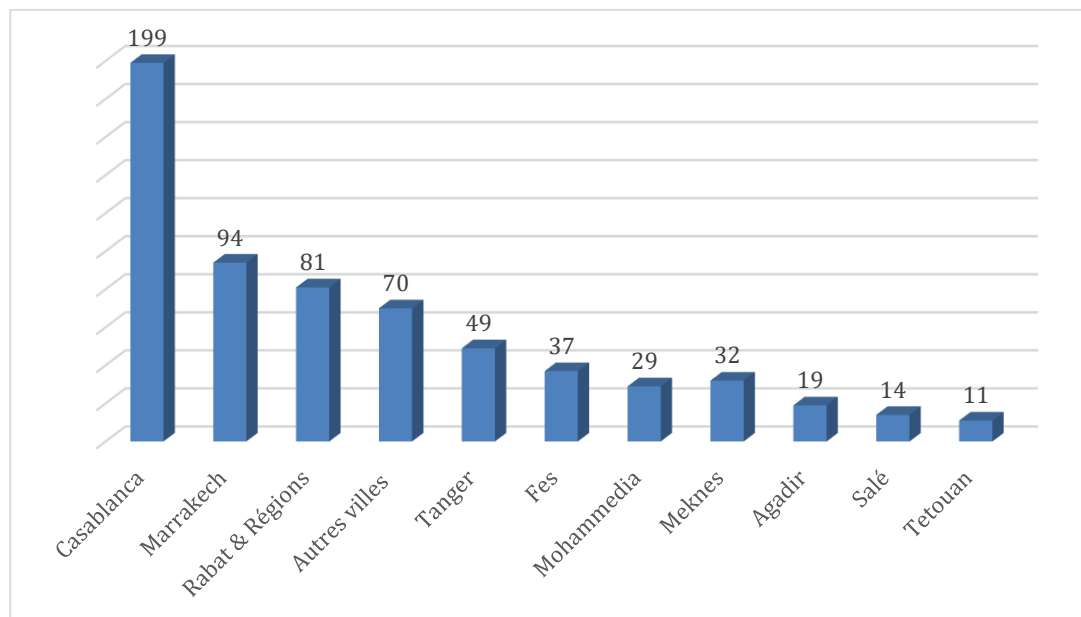


Figure 2. Répartition des centres d'appel par ville à fin 2019 selon le rapport annuel de l'ARNT (2019, p.36)

Les centres d'appels se sont positionnés de manière progressive au Maroc, et ce, dans plusieurs villes, même si les zones achalandées demeurent Casablanca, Rabat et Marrakech (ANRT, 2019). Cependant, plus de la moitié de ces centres d'appels sont financés et travaillent pour des entreprises étrangères (77 % françaises, 10 % américaines et 4 % espagnole) (ANRT, 2007<sup>4</sup>). Plusieurs facteurs peuvent expliquer le choix du Maroc par ces champions internationaux de l'industrie, notamment par la main-d'œuvre francophone abondante et très accessible que le pays a enregistrée, à l'issue de la migration des subsahariens de l'Afrique centrale et de l'Ouest, aussi la tranquillité que connaît le Maroc en matière de stabilité politique et d'infrastructures, outre ses traités conventionnels avec ces multinationales. (Adli, 2021; ANRT, 2006; Belghazi, 2000; Lahrech, 2022; Sadik, 2018).

<sup>4</sup> (ANRT, 2007) Rapport annuel de l'Agence nationale de règlement des télécommunications, consulté le 06 avril 2025, disponible en ligne sur : [https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20annuel%202007%20\\_1.pdf?csrc=15323718660109304915](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20annuel%202007%20_1.pdf?csrc=15323718660109304915)

### **1.1.3 La profession de téléconseiller au Maroc**

De manière générale, les centres d'appel, que ce soient sous-traitants ou internes, disposent d'une plateforme qui a, quasiment, les mêmes caractéristiques principales et les mêmes groupes de personnel (Muñoz, 2006). On y distingue trois types de salarié, notamment les gestionnaires qui s'occupent de la partie stratégique (fixation et suivi des objectifs), les superviseurs qui assurent la surveillance auprès des téléconseillers et en fin, ces derniers, qui sont les téléopérateurs chargés de traiter les appels entrants et/ou sortants des clients (Muñoz, 2006).

Le métier de téléconseiller est une activité structurée selon les principes tayloriens (Buscatto, 2002). Une bonne partie des tâches nécessitent une démarche stricte d'appel qui peut débiter de la prospection à la signature du contrat jusqu'au suivi de la satisfaction du client (Buscatto, 2002). En effet, le téléconseiller a un ensemble de processus d'appel à suivre et doit se conformer parfois, à un script déjà établi avec les recommandations de l'entreprise donneuse d'ordre (Hechiche-Salah et al., 2009; Nyobe, 2011). De plus, il est soumis à des exigences techniques, informatiques, commerciales, outre, celles de la direction interne (Hechiche-Salah et al., 2009). Cependant, les téléconseillers sont généralement positionnés en forme de « marguerites », c'est-à-dire dans de groupes de trois ou quatre personnes réunies autour d'une table séparée par une cloison individuelle (Muñoz, 2006). Pour les appels entrants par exemple, les téléconseillers, une fois connectés, ne peuvent contrôler le tri ni la distribution des appels. Ces derniers sont gérés à partir d'une plateforme dotée d'un routeur qui remonte les contacts de façon aléatoire (Muñoz, 2006). Ce qui peut parfois réduire leur niveau de contrôle des tâches et par conséquent, leur augmenter la pression du travail (Buscatto, 2002).

Dans le cadre du Maroc, le secteur des centres d'appels emploie en moyenne 10 000 téléconseillers par an depuis 2009 (Sadik, 2018). Parmi eux, la majorité serait de jeunes diplômés se situant entre le niveau scolaire Bac+2 et Bac+4 soit 62 % contre 28 % pour le niveau secondaire (ANRT, 2007). Pour l'administration, les superviseurs ne comptent que

8 % contrairement aux téléconseillers qui peuvent atteindre les 87 % (ANRT, 2007). Par ailleurs, les centres d'appels seraient le seul moyen d'issue pour les jeunes diplômés qui n'arrivent pas à trouver d'emploi au Maroc (Sadik, 2018). Ainsi, malgré leur surqualification par rapport à la profession, les uns choisissent les centres d'appels par préférence et les autres, parce qu'ils n'ont pas d'autres choix d'autant plus qu'avec ces organisations, ils ont un garanti de salaire supérieur au salaire minimum, sans pour autant leur exigé de formation ou d'expériences particulières (Sadik, 2018).

Cependant, dans la plupart des centres d'appels au Maroc, les employés doivent se faire passer pour des citoyens et résidents en France. Pour ce faire, ils doivent adopter l'accent et se nommer par des pseudonymes français pour essayer de convaincre ces derniers qu'ils sont au téléphone avec leurs confrères, qui connaissent aussi bien leur réalité économique. Par conséquent, cela ne marche pas toujours, mais peut contribuer parfois à la fuite des clients (Nyobe et Plane, 2015; Poster, 2007).

Toutefois, le secteur des centres d'appels au Maroc applique de plus en plus de réformes et d'améliorations, notamment l'instauration du télétravail ou la sous-traitance avec les entreprises locales, outre la mise en place de mesures agissant sur la reconnaissance, la fidélisation et l'engagement des jeunes téléacteurs ; cela peut être dû à l'arrivée des opérateurs économiques du Nord-Américain (Belghazi, 2000; ANRT, 2007).

Comme l'Europe, le Maroc est considéré comme un endroit stratégique pour l'immigration.

## **1.2 LA SITUATION DE L'IMMIGRATION AU MAROC**

Le Maroc est considéré comme un rond-point stratégique entre l'Afrique et l'Europe pour l'immigration des jeunes africains dont la majorité provient massivement de l'Afrique subsaharienne en transit pour le continent européen à la recherche des meilleures conditions de vie. L'immigration au Maroc est caractérisée par un flux migratoire de subsahariens

d'Afrique en majeure partie, et de quelques réfugiés de pays arabes en situation de guerre politiques, notamment la Syrie, la Palestine, la Libye, le Yémen, l'Irak (Haut-Commissariat au Plan [HCP], 2021<sup>5</sup>). Cependant, celui de l'immigration des subsahariens, en particulier, a commencé dans les années 1980 et s'est multiplié dans les années 1990 (Faleh et al., 2009). Par conséquent, ces deux dernières décennies ont fait du Maroc, non seulement une zone de transition, mais également d'installation pour de nombreux migrants subsahariens (HCP, 2021). En 2014, environ 84 000 immigrants résidaient sur le territoire marocain, soit 0,25 % de la population (Gauthier, 2017).

Selon les données statistiques de l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés en 2022 (UNHCR, 2022<sup>6</sup>), 19 318 migrants ont été recensés comme réfugiés ou demandeurs d'asile. Cependant, la détermination du nombre total des migrants au Maroc reste observable et vérifiable. Selon les statistiques du ministère de l'Intérieur et de la Migration au Maroc, les immigrants en situation irrégulière se situaient entre 25 000 et 40 000 en 2013 (Khrouz et Lanza, 2015). Pour mieux comprendre ces chiffres, ainsi que ses principales causes qui les expliquent, nous avons examiné la diversité culturelle du Maroc en lien avec son marché du travail à travers l'insertion professionnelle des immigrants particulièrement dans les centres d'appels.

### **1.2.1 La diversité culturelle et l'immigration au Maroc**

Dans le cadre d'un système social, la diversité peut être définie comme une mixité de personnes ayant des identités et des titres différents (Tereza Leme Fleury, 1999). En effet, la

---

<sup>5</sup>HCP, (2021). Rapport annuel détaillé du Haut-Commissariat au plan, La migration forcée au Maroc, résultat de l'enquête nationale de 2021, consulté le 25 mars 2025, disponible en ligne sur : [https://www.hcp.ma/plugin/?q=HCP%2C+%282021%29+La+migration+forc%C3%A9+au+Maroc.#gsc.tab=0&gsc.q=HCP%2C%20\(2021\)%20La%20migration%20forc%C3%A9%20au%20Maroc.&gsc.page=1](https://www.hcp.ma/plugin/?q=HCP%2C+%282021%29+La+migration+forc%C3%A9+au+Maroc.#gsc.tab=0&gsc.q=HCP%2C%20(2021)%20La%20migration%20forc%C3%A9%20au%20Maroc.&gsc.page=1)

<sup>6</sup> Rapport annuel de l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés, Tendances Mondiales: Déplacement forcé en 2022 consulté le 17 avril 2025, disponible en ligne sur : [https://www.unhcr.org/fr-fr/sites/fr-fr/files/2023-08/tendances-mondiales-2022\\_0.pdf](https://www.unhcr.org/fr-fr/sites/fr-fr/files/2023-08/tendances-mondiales-2022_0.pdf)

littérature a identifié plusieurs variables pouvant permettre de distinguer la diversité au sein d'un groupe d'individus, notamment la race, le sexe, l'âge, l'origine, le nom, l'ethnicité, la langue, la classe sociale, la classe professionnelle et académique, les aptitudes physiques et mentales, les valeurs, les croyances, la catégorie socio-économique et l'ancienneté dans l'organisation (Bhadury et al., 2000; Ely et Thomas, 2001; Galagan, 1991; Samuel et Odor, 2018). Cependant, selon Ely et Thomas (2001), « Les prédictions des chercheurs sur une variable de diversité diffèrent selon la dimension qu'ils considèrent comme essentielle pour déterminer son impact » (p. 230).

En ce qui concerne la culture, Bates et Plog (1990, cités dans Holcomb et Golaszewski, 2016) proposent la définition générale suivante :

Système de croyances, valeurs, coutumes, comportements et artefacts partagés par les membres d'une société. Ils les utilisent pour les affaires concernant leur univers et les relations qu'ils ont entre eux, et qui sont transmises de génération en génération par l'éducation. (p.34).

De même, dans une acception distincte, Holcomb et Golaszewski, (2016) avancent que la culture peut être perçue ou imaginée par les styles d'habillement, de repas, de croyances, de langues, de gouvernance propre à un pays, une région ou une communauté. Ce qui englobe les tâches ménagères et les actions que les individus accomplissent au travail, outre la façon dont ils acquièrent des biens et des services. À la lumière de ce qui a été évoqué, la diversité culturelle peut exister au sein d'un groupe, à partir du moment où il y a deux ou plusieurs personnes démographiquement différentes d'une certaine variable culturelle ou d'une autre (Ely et Thomas, 2001).

Dans cette optique, le Maroc est reconnu pour sa vaste diversité culturelle, façonné par une démographie très variée et de nombreux lieux historiques, touristiques et politiques. Cependant, la culture marocaine est une culture qui a beaucoup évolué ces dernières années, mais qui est toujours à rester mitigée entre la culture arabo-islamique, amazighe, monarchique et occidentale (Di Tolla, 2022). Elle est composée d'une multitude de langues tant locales (arabe, berbère et dialectes nationaux) qu'étrangères (français et espagnole), outre sa variété ethnique, qui caractérise son identité unique (Maayouf, 2010). De plus,

l'arrivée des immigrants a favorisé le brassage culturel au sein du pays, des relations familiales et religieuses, des acquisitions et des déperditions, ont influencé sa diversité culturelle (Mouna et al., 2017). Ainsi, les liens sociopolitiques et culturels que le Maroc entretient avec le reste de l'Afrique ont fortement façonné sa culture (Belguendouz, 2003).

En ce qui concerne l'intégration des migrants forcés au Maroc (que ce soient ceux en situation régulière ou irrégulière), une grande majorité d'entre eux vient de pays de l'Afrique de l'Ouest, avec 60 % qui sont des hommes et environ 85 % sont en dessous 45 ans (HCP, 2021). Cette migration se distingue particulièrement par le facteur éducatif (HCP, 2021). Leur qualification étant variable, près de 27,3 % possèdent un diplôme universitaire, tandis qu'environ 48 % sont analphabètes (HCP, 2021). Par ailleurs, seuls 48 % des migrants exercent une activité professionnelle, le secteur du commerce et celui des services constituant leurs principaux lieux de travail, suivis par l'agriculture et les industries (HCP, 2021). Pour les autres, ils gagnent leur vie dans la mendicité, les soutiens des familles ou les dons des ONG (HCP, 2021). Toutefois, la majorité des immigrants au Maroc sont originaires de l'Afrique subsaharienne et sont plus actifs dans le secteur informel que formels, en particulier dans le domaine du commerce (28,59 % contre 1,93 %), ainsi que dans celui des services (37,39 % contre 17,01 %). Cela explique leur affluence dans les centres d'appel (Lahrech, 2022).

De plus, l'impact entre l'immigration et la diversité culturelle a une importance considérable dans la construction et l'évolution de la société marocaine. Ces deux facteurs contribuent à l'enrichissement du patrimoine culturel, stimulent l'expansion économique et génèrent des sociétés dynamiques à divers niveaux.

Ainsi, la figure 1 présente le classement des migrants au Maroc selon le genre et le type de travail. Une bonne partie de ces personnes travaillent en tant qu'employés ou travailleurs autonomes, avec 45 % pour la première catégorie et 36,8 % pour la seconde. En outre, on observe une parité notable dans les opportunités d'emploi entre les immigrants masculins et féminins (HCP, 2021).

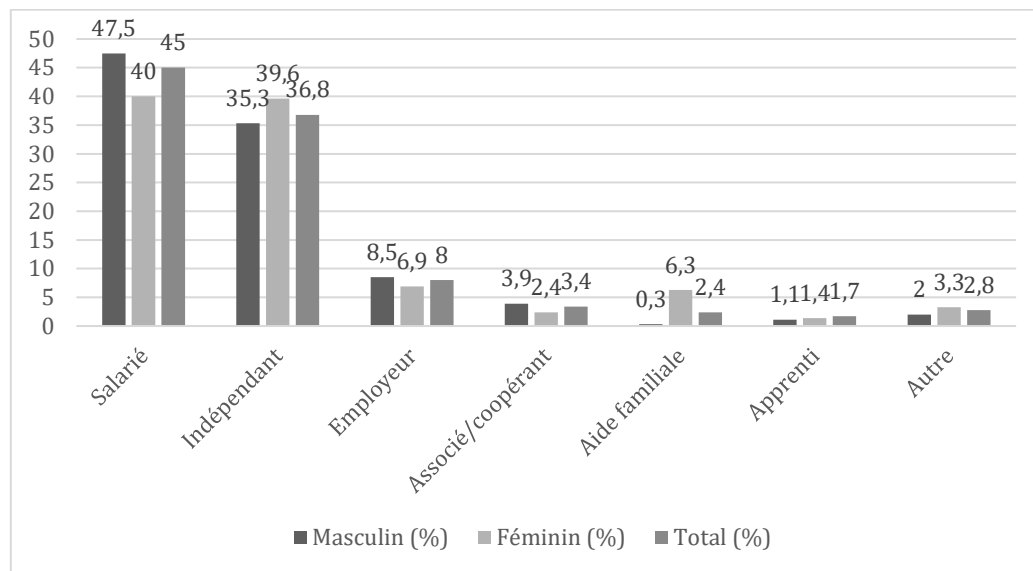


Figure 3. La répartition des migrants selon le type d'emploi et par sexe en pourcentage (HCP,2021, p.88)

En ce qui concerne la proportion des immigrés ayant un emploi stable au Maroc, ceux ayant un diplôme universitaire se trouvent en première position avec 71,9 %, suivie par ceux avec des diplômes de primaires (57,4 %), ensuite les individus avec un diplôme collégial (52,2 %) (HCP, 2021). Par ailleurs, les immigrés sans niveau représentent une proposition significative malgré leur incompétence académique avec 42,2 % (HCP, 2021).

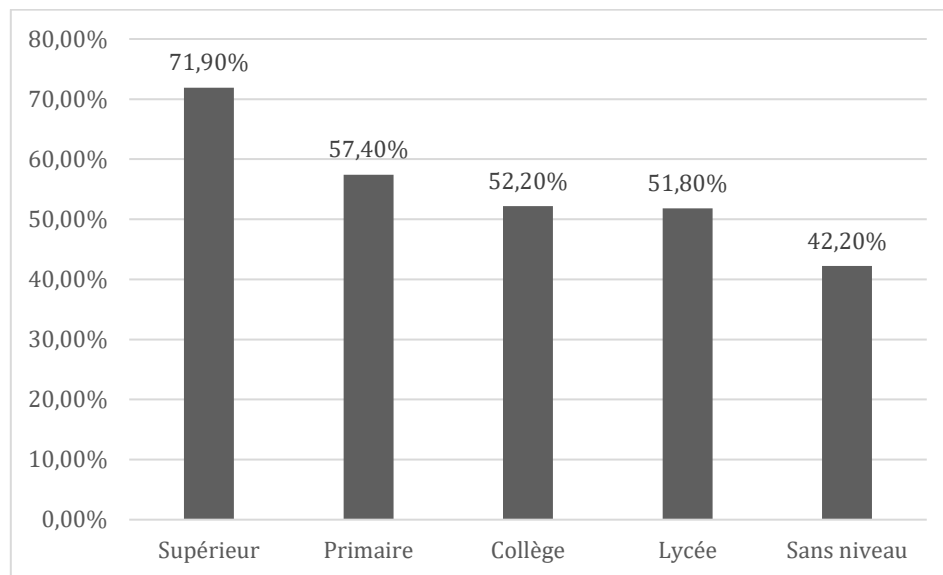


Figure 4. La proportion des immigrants ayant un emploi stable au Maroc classés par niveau d'études (HCP, 2021, p.89)

Quant à la répartition des migrants, selon le secteur d'activité, 53 % travaillent dans les services, 22 % dans le commerce, 12,8 % dans le BTP, 7,9 % détiennent des postes dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche et, finalement, 4,3 % dans l'industrie (HCP, 2021).

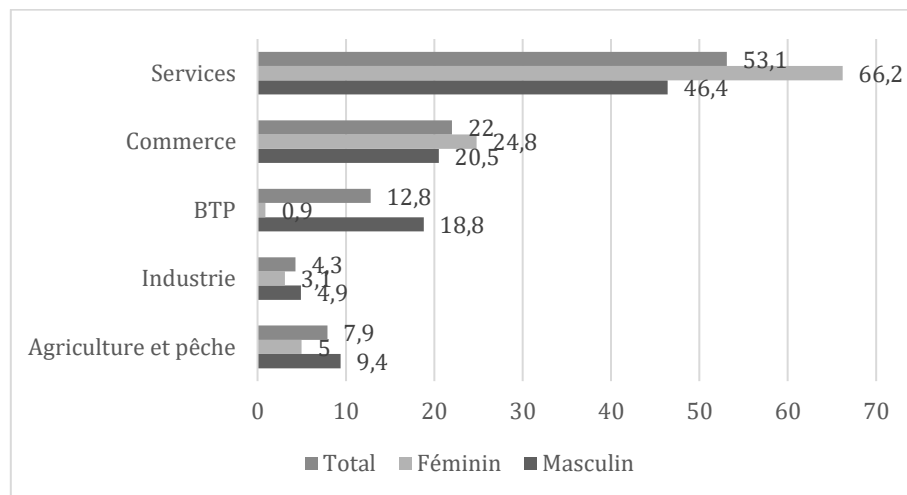


Figure 5. La répartition des migrants selon le secteur d'activité avec une ventilation par sexe en pourcentage (HCP, 2021, p.89)

Enfin, l'immigration constitue un élément essentiel du tissu d'un pays tel que le Maroc. D'après les données de l'HCP en 2021, 50 % de ces immigrants occupent un travail contre 35,4 % qui ne travaillent pas. Parmi ceux qui travaillent, les Sénégalais se classent en première position, avec un taux d'environ 73,9 % (HCP, 2021). Cependant, 23,7 % sont des étudiants ou des élèves et 8,2 % des femmes au foyer (HCP, 2021).

### 1.2.2 Impact des centres d'appel sur l'attraction de la main-d'œuvre étrangère au Maroc

L'immigration est d'une grande valeur ajoutée pour le facteur de développement humain d'un pays. Hamelin (1953) disait que « les mouvements migratoires sont une soupape qui permet la réalisation d'un état d'équilibre dans la population » (p.300). Ce qui revient à comprendre que l'immigration peut permettre à des états dépeuplés ou en manque de main-d'œuvre (par exemple, le Canada) de s'ajuster pour combler les besoins économiques et sociaux de leurs marchés. Dans le cadre du Maroc, l'immigration, en particulier, des subsahariens francophones pourrait être opportune pour ces centres d'appels implantés au sein d'une population arabophone, mais servant à des étrangers français ou anglais. Dans ce

contexte, les centres d'appel marocains sont intéressés par les subsahariens francophones à cause du fait que ces derniers maîtrisent non seulement le français, mais aussi sont motivés à l'insertion sociale et professionnelle qu'offre leur secteur (Sadik, 2018).

Cependant, plusieurs études sur les centres d'appels sont unanimes sur le fait qu'il existe une ambiguïté importante entre les qualifications des téléconseillers et la nature de l'activité, qui ne requiert pas généralement des compétences techniques spécialisées, et qui est souvent caractérisée par un contrôle excessif, des tâches répétitives et stressantes ; outre le manque de l'autonomie et de l'innovation (Cousin, 2002; Dagot et Perié, 2014; Scolari et al., 2009). En effet, les compétences demandées en centres d'appel relèvent généralement du développement personnel, notamment la bonne communication, le sens de l'écoute, la capacité d'interagir avec bienveillance, la maîtrise du sang-froid, etc. ...

Par ailleurs, les entreprises marocaines ont adopté beaucoup de réformes visant à réduire leur coût durant ces deux dernières décennies. Cela peut être distingué par leur accentuation sur la fidélisation de client, le recentrage et le maintien de leur part de marché, outre l'externalisation de certaines activités (Belghazi, 2000). Par conséquent, ces facteurs font naître, de plus en plus, du chômage accru chez la population jeune vivant au Maroc (Belghazi, 2000).

Aujourd'hui, l'économie du Maroc en lien avec les centres d'appels est presque arrivée à la prédiction de Belghazi d'il y a 25 ans. Dans les années 2000, l'auteur soutenait que « le développement des centres d'appels téléphoniques (CAT) dépendrait du changement des sources d'avantages compétitifs du Maroc » (p.39). Pour lui, l'emploi des centres d'appels au Maroc, qui ne requiert pas généralement de hautes qualifications ni de grosses rémunérations, devra, de plus en plus, être caractérisé par une main-d'œuvre hautement qualifiée et mal payé (Belghazi, 2000). Cela s'explique par le fait que le marché du travail ainsi que les pouvoirs publics marocains se sont beaucoup plus concentrés sur des réformes inadéquates, renforcés par l'incitation et l'allégement fiscal aux investisseurs étrangers, y compris le secteur des centres d'appels (Belghazi, 2000). Il termine en soutenant la citation suivante : « La marginalisation d'une fraction croissante de jeunes travailleurs

qualifiés favorise l'informatisation de leurs conditions d'emploi et a pour effet une réduction tendancielle de l'écart de leur salaire au salaire minimum légal » (Belghazi, 2000, p. 39).

Dans ce contexte, les centres d'appels ont su occuper une grande place dans le marché de travail marocain durant ces dernières années (Haut-Commissariat au Plan, 2021). Ainsi, ils sont perçus comme une réelle source de revenus et un soutien économique pour la population jeune marocaine, incluant les immigrants réguliers et irréguliers. Par ailleurs, plusieurs études soutiennent que les téléconseillers travaillant dans des centres d'appels de sous-traitance étrangère sont confrontés à de nombreux défis culturels, notamment le fait d'adopter leur prénom et leur accent identitaire à ceux de l'occident, ou encore de concilier leur travail avec leur tradition et leur croyance (Poster, 2007; Nyobe et Plane, 2015). Ainsi, dans le but de comprendre la hiérarchie et les modes de gestion en centre d'appel, la section suivante aborde les concepts de gestion des personnes et celui de la gestion des ressources humaines avant de faire une différenciation conceptuelle entre le gestionnaire et le superviseur.

### **1.3 LA GESTION DES PERSONNES**

La notion de la gestion des personnes dans les organisations est une conception récente, mettant en avant la considération humaine en tant que personne et non en tant que simple ressource (Fortier et Albert, 2015). Cependant, cette notion est un peu contradictoire avec la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, la GRH, sans tenir compte du fondement de la gestion des personnes, englobe toutes les dimensions de l'emploi, y compris la gestion des individus au sein des entreprises (Armstrong et Taylor, 2014). Ainsi, la GRH contribue à l'activité de toutes les autres fonctions de l'organisation à savoir : la gestion stratégique, la gestion des individus, la production, le recrutement et la formation, la gestion des talents, l'amélioration de la performance, les relations sociales et le bien-être des employés, les relations avec les partenaires externes, les relations internationales ... (Armstrong et Taylor, 2014). Dans cet état d'esprit, « les personnes », en les considérant comme des « ressources

humaines », sont réduites à de simples ressources et donc, des facteurs de production comme ceux cités précédemment (Armstrong et Taylor, 2014; Osterby et Coster, 1992). En ce sens, Greenwood (2002) pense que la GRH, dans son traitement de la personne comme étant une ressource, se rapproche brusquement à la considérer au même titre que les autres meubles et matériels de bureau de l'organisation. Cependant, cette approche est de plus en plus critiquée dans le domaine de la gestion, d'où l'utilisation du paradigme « gestion des personnes » qui est parfois proposée comme alternative (Armstrong et Taylor, 2014; Fortier et Albert, 2015). Afin de mieux comprendre les différences entre ces deux éléments, ainsi que la place de la personne au sein des organisations, cette section propose une approche conceptuelle traitant la terminologie clé de ce travail.

### **1.3.1 Qu'est-ce qu'une personne ?**

D'un point de vue philosophique, Lazzari Dodeler et Albert (2017) ont analysé les propos d'Housset (2007) en ce qui concerne le mot « personne », ce qui permet d'établir le passage du visage au masque, jusqu'à l'aspect social. Les auteures Lazzari Dodeler et Albert (2017) ont décrit le mot « personne » comme « ce que les autres voient de l'autre et de son identité. » (p.59). Ainsi, le mot latin « persona » peut être perçu à la fois comme la partie apparente (masque) et celle cachée qui lui est sous-jacente (Lazzari Dodeler et Albert, 2017,p.59). De plus, selon Lenclud (2009) :

« Une personne est un être autrui à l'égal de soi, d'où le fait qu'être une personne, ce n'est pas seulement être considéré comme une personne par d'autres personnes considérées comme des personnes, c'est aussi considérer autrui comme étant une personne ; une personne est un être pourvu de langage ; une personne est un être disposant d'une forme spéciale de conscience » (p.5).

Cette définition soutient qu'être une personne ne va pas seulement de soi, mais également celui d'autrui.

En effet, selon Lazzari Dodeler et Albert (2017) le terme « personne » s'aligne au concept de phénoménologie de la vie que soutient Henry en 2000, et qui, pour donner un

aperçu sur la personne, commence par la présentation du corps apparaissant à autrui. Pour les auteures Lazzari Dodeler et Albert (2017), « ce corps matériel est comme tous les autres objets que l'on retrouve dans le monde » (p. 59). Cependant, en tenant compte, d'une part, de l'aspect moral et social de la personne, on pourrait dire qu'elle est unique et n'est comparable à aucune autre catégorie ; et donc, elle ne peut être connue en se focalisant sur une seule dimension (Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Mais, d'autre part aussi, ces mêmes auteures affirment qu'« une personne est à la fois unique et multiforme, différente des autres » (Lazzari Dodeler et Albert, 2017, p. 59). Dans ce cas de figure, la compréhension d'une personne nécessite une vision multifacette, bien que cela peut sembler difficile, les chercheurs et les spécialistes doivent aussi garder à l'esprit cette composition multifacette de la personne (Lazzari Dodeler et Albert, 2017).

Par ailleurs, dans le cadre d'une organisation, la personne possède un capital humain. Selon Mignenan (2020), le capital humain est « constitué de compétences, de savoirs, de qualifications ou d'autres capacités qu'un individu possède à des fins productives et indispensables pour la survie d'une organisation » (p.112). De même, selon Cabrera et Cabrera (2005), le capital humain représente les compétences et les capacités des personnes ou encore la ressource dédiée aux savoirs au sein d'une entreprise. Cependant, cette approche ne prend pas toujours en considération l'aspect humain des personnes, et ne promeut pas parfois l'esprit empathique et collaboratif entre les employés et les gestionnaires au travail (Fortier et Albert, 2015). D'où la « gestion des personnes » que les auteurs définissent comme étant « le passage de ressource à être humain » (Fortier et Albert, 2015, p. 1). Ces terminologies nous renvoient à comprendre que la personne est le noyau de l'organisation. Elle représente le maillon central dans l'atteinte des missions et objectifs de l'entreprise (Oxley et al., 2008). Ainsi, nous allons essayer de comprendre, dans les lignes qui suivent, ce qu'est le fait de gérer des personnes en milieu organisationnel.

### 1.3.2 Gérer des personnes

Les principes traditionnels de la gestion des ressources humaines considèrent les personnes en milieu organisationnel comme des groupes d'individus réunis par des contrats dans le but d'atteindre des objectifs (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). De ce fait, les personnes sont souvent perçues comme un capital humain engagé pour le fonctionnement de l'activité d'une organisation. Dans cette conception, elles sont traitées comme les autres facteurs de production notamment matériels, destinés à un usage spécifique, prédéfini et résiduel par la suite (Fortier et Albert, 2015). Cela peut réduire leur représentation à la seule facette en tant que ressource au sein de l'organisation (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Or, les personnes sont « toutes semblables, dissemblables, uniques et composées de très nombreuses facettes. » (Albert et Lazzari Dodeler, 2023, p. 3). C'est pourquoi leur gestion peut s'avérer complexe avec une approche plus humaniste.

Cependant, gérer des personnes regorge à la fois d'approches empathiques, collaboratives, individualistes et multifacettes (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Ainsi, l'approche individualiste serait du fait que l'organisation est comme une association d'individus dont chacun est motivé par ses intérêts tandis que la composition multifacette la conceptualise comme une communauté de personnes complexes réunies autour d'objectifs communs (Albert et Lazzari Dodeler, 2023; Naughton, 2015). Dès lors, si les gestionnaires et les employés arrivent à conjuguer ensemble ce collectif et se voient tous comme des personnes en minimisant l'esprit de subordination, cela pourrait encourager la promotion des facteurs clés à savoir : l'engagement des employés, la collaboration, le respect et l'entraide mutuelle, l'autonomie, l'ouverture d'esprit, la liberté d'expression, la créativité ... (Albert et Lazzari Dodeler, 2023; Mintzberg, 2009).

D'ailleurs, Mintzberg (2009) nous parle de « communauté de personnes ». Selon lui, les personnes que nous sommes sont comme des animaux sociaux qui ne peuvent être productifs que sur la base d'une organisation sociale (Mintzberg, 2009). L'auteur définit ce concept comme étant une « colle sociale qui nous unit pour le bien commun » (Mintzberg,

2009, p. 2). En ce sens, la gestion des personnes peut s'avérer très collaboratif, en offrant le sentiment du sens de travail, car pour l'auteur, « La communauté signifie se soucier de notre travail, de nos collègues et de notre place dans le monde, géographique ou autre, et à son tour être inspiré par ce souci. » (Mintzberg, 2009, p. 2). Par ailleurs, il a été révélé que des entreprises parmi les plus réputées ou des leaders parmi les plus inspirants évoluent ou ont évolué de manière performante avec ce climat de communauté (Mintzberg, 2009). Aussi, ce mode de gestion semblerait occuper une grande place dans des organisations à but non lucratif où l'engagement et l'implication ne sont pas forcément basés sur la récompense (Mintzberg, 2009). En revanche, dans cette nouvelle société variable, caractérisée par l'individualisme, bon nombre d'organisations ont perdu le sens de cette notion de communauté (Mintzberg, 2009).

Enfin, dans le cadre des organisations comportant une dissemblance de culture importante comme les centres d'appels, la gestion des personnes passe par la mise en place d'une ingénierie favorisant non seulement la diversité, mais aussi un état d'esprit poussé de collaboration et d'empathie, promouvant ainsi de la reconnaissance tant individuelle que collective et autant intrinsèque qu'extrinsèque (Albert et Lazzari Dodeler, 2020, 2023). Tout ceci amènera à une amélioration des résultats de manière quantitative et qualitative (Albert et Lazzari Dodeler, 2020).

### **1.3.3 Différences entre GRH et gestion des personnes**

La principale différence entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion des personnes réside dans l'approche humaine (Fortier et Albert, 2015). La GRH se situe dans l'objectivation et l'instrumentalisation de la personne, tandis que la gestion des personnes renvoie plutôt dans un fondement à la fois subjectif et humaniste de l'être humain (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). En effet, la GRH est la fonction liée à la gestion du personnel (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Elle concerne l'ensemble des processus et pratiques permettant à l'organisation d'obtenir le personnel nécessaire et qualifié pour la

réalisation de ses objectifs stratégiques (Robert-Huot et Cloutier, 2020). En outre, dans son contexte disciplinaire moderne, la GRH semble être enracinée dans un paradigme fonctionnaliste, promouvant l'atteinte des missions stratégiques des organisations (Fortier et Albert, 2015). En ce sens, les ressources humaines ou le capital humain représentent une importante ressource stratégique pour maintenir une entreprise compétitive et durable (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Par ailleurs, selon Sadik (2021), « Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des centres d'appel sont restées fidèles au modèle taylorien qui considère la main-d'œuvre plutôt comme une contrainte et un coût supplémentaire » (p.63). Ainsi, toutes ces conceptions renvoient la GRH dans une approche rationnelle, centrée sur la maximisation de profit des actionnaires au sein des organisations (Fortier et Albert, 2015). De ce fait, elle est critiquée par d'autres disciplines semblables comme le management ou les relations industrielles pour son caractère autoritaire et manipulateur motivé par le désir de profitabilité en faveur des dirigeants (Fortier et Albert, 2015). Malheureusement, il existe encore peu de recherches qui mettent en avant, de façon plus profonde, la morale et l'éthique dans les principes fondamentaux de la GRH (Fortier et Albert, 2015). Par conséquent, cette approche invisiblement narcissique de la GRH peut créer dans les organisations des positions conservatrices et positivistes qui pourraient provoquer de sérieux dysfonctionnements et même de l'individualisme entre les acteurs (Fortier et Albert, 2015). De tout ce qui précède, des études récentes proposent d'autres façons de voir les personnes dans des perspectives plutôt collaboratives et humanistes, qu'est la gestion des personnes (Armstrong et Taylor, 2014; Fortier et Albert, 2015).

Cependant, selon les auteurs Fortier et Albert (2015), la différence qui permet de distinguer la vision de la nature humaine d'une personne de celle d'une ressource réside dans un fondement à la fois complexe et réductionniste. La ressource ne tient pas compte de la nature humaine dans toute son intégralité et sa complexité (Fortier et Albert, 2015). Par ailleurs, ces auteurs soutiennent que la GRH, depuis sa conception en tant que « gestion du personnel » jusqu'à son expression moderne « ressource humaine » a reconduit les mêmes défaillances d'abus et d'exploitation en ce qui concerne la gestion de la personne dans les organisations (Fortier et Albert, 2015).

D'autres études comme celles de Lenclud (2009), Fortier et Albert (2015) optent pour le passage de « GRH » à « gestion des personnes » (Fortier et Albert, 2015, p. 2), avec une conception qui prend en considération l'être humain dans son existence subjective (autonome, créatif et éthique), unique (de chair et sang) et multifacette (complexe). Ainsi, pour mieux comprendre la différence entre le paradigme de personne et celui de ressource ainsi que celui de gestion des ressources humaines (GRH) à celui de gestion des personnes, nous reproduisons ce tableau vertical ci-dessous que nous jugeons très explicite quant à la compréhension de ces concepts.

Tableau 1 De ressources à personne et de GRH à gestion des personnes

| <b>L'humain en tant que :</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Postulats</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Quelques propriétés opérationnelles</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ressource :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un facteur de production</li> <li>• Un individu</li> <li>• Un capital humain</li> <li>• Rationnel</li> <li>• Fondement réductionniste de la nature humaine</li> </ul> | <b>GRH :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gestionnaires dirigent les travailleurs</li> <li>• Une relation de subordination</li> <li>• Toutes les personnes ne sont pas décideurs</li> <li>• Vision de spécialiste</li> <li>• Moralisation des comportements</li> </ul>                        | <b>GRH :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualisme dans les relations humaines</li> <li>• Logique d'action tournée vers la profitabilité et la productivité (optimisation des coûts)</li> <li>• Pouvoir et avantages unilatéraux</li> <li>• Orientation court terme</li> </ul>                                                     |
| <b>Personne :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une personne</li> <li>• Un être humain</li> <li>• Un être intelligent</li> <li>• Altruiste et objectif</li> <li>• Fondement complexe de la nature humaine</li> </ul>   | <b>Gestion des personnes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes gèrent des personnes</li> <li>• Une relation de collaboration</li> <li>• Toutes les personnes sont des parties prenantes</li> <li>• Vision de généraliste</li> <li>• Compréhension éthique des comportements</li> </ul> | <b>Gestion des personnes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanisation des relations humaines</li> <li>• Logique d'actions tournée vers la réalisation d'objectif commun (considération de coûts cachés)</li> <li>• Partager les avantages, et les risques (lutter contre ceux excessifs)</li> <li>• Orientation long terme</li> </ul> |

Source : Réalisé par nos soins à partir des travaux de Fortier et Albert (2015, p.2)

En outre, la GRH est une fonction qui vise à s'assurer de la conformité légale et de la cohérence des règlements de l'organisation. Elle est beaucoup plus d'ordre formel, bureaucratique, objectif, instrumentaliste et peu empathique (Hoch et Dulebohn, 2013; Albert et Lazzari Dodeler, 2023). En revanche, la gestion des personnes traite l'humain comme un être à la fois unique et multifacette, et l'approche est plutôt empathique et collaborative, c'est-à-dire que les personnes sont considérées comme étant toutes des parties prenantes ayant besoin d'autonomie, de reconnaissance, d'aspiration et des défis uniques (Fortier et Albert, 2015; Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Ainsi, avant de mettre en exergue les styles de leadership les plus dominants dans la gestion organisationnelle des centres d'appel, nous allons essayer de mettre en lumière les principaux dirigeants ayant une relation directe avec le téléconseiller à savoir : le *gestionnaire* et le *superviseur*.

#### **1.4 QUEL LEADERSHIP DANS LES CENTRES D'APPEL ?**

Dans les centres d'appel au Maroc, le style de leadership a un impact considérable sur l'atmosphère, l'implication et le bien-être des téléconseillers. Face à des objectifs rigoureux et à la diversité culturelle, l'étude des styles de leadership est cruciale pour saisir leur influence sur les interactions humaines en milieu professionnel.

##### **1.4.1 Le leadership**

Dans le cadre des dynamiques organisationnelles, le concept de leadership occupe une place centrale, particulièrement dans des environnements professionnels rigoureux tels que les centres d'appel. À l'opposé du changement qui s'appuie principalement sur la planification, l'organisation et le contrôle des ressources, le leadership requiert une aptitude à influencer et à inspirer. Selon Nanjundeswaraswamy et Swamy (2014) :

« Le leadership est un processus d'influence sociale dans lequel le leader cherche la participation volontaire des subordonnées pour atteindre les objectifs de l'organisation. Un leader peut être défini comme une personne qui délègue ou influence les autres à agir pour réaliser des objectifs spécifiques. » (p.57).

C'est la capacité d'un individu à rassembler un groupe autour d'objectifs communs, à établir une vision et à stimuler l'implication des membres de l'équipe (Plane, 2016). Cette différenciation est particulièrement significative dans les contextes où la pression pour des résultats est constante et où l'interaction humaine se transforme en un levier de performance.

En ce qui concerne les centres d'appel au Maroc, le leadership dépasse la simple question de la hiérarchie formelle. Il est crucial pour la qualité de l'expérience des conseillers téléphoniques, souvent soumise à un lourd fardeau de travail, à une supervision incessante et à un sentiment d'isolement (Gillet et al., 2016). Un leadership efficace favorise un environnement de confiance, réduit le stress, améliore la collaboration et renforce la motivation. Au contraire, un leadership inapproprié peut provoquer du malaise, de la rotation du personnel et un désengagement professionnel.

Larsson et Meier (2023) soulignent le caractère interactif du leadership, le conceptualisant non pas comme une simple compétence personnelle, mais comme un lien coconstruit entre le dirigeant et ses collaborateurs. Cette méthode souligne, l'importance de l'écoute, de la discussion et de la reconnaissance réciproque, des aspects qui manquent cruellement dans de nombreux témoignages examinés dans le secteur des centres d'appel (Sadik, 2021). On y considère souvent le leadership comme une relation de pouvoir unidirectionnelle, exercée sans véritable considération des besoins ou du vécu des téléconseillers (Gillet et al., 2015).

Dans un environnement professionnel en constante mutation, où les employés recherchent de plus en plus la reconnaissance, le respect, l'équité, il est indispensable que les styles de leadership évoluent et se modifient en conséquence. Selon Plane (2015), les dirigeants modernes manifesteraient de la créativité, de la responsabilité et de l'authenticité dans la conduite des diversités culturelles. Ces compétences sont indispensables dans les centres d'appel au Maroc, qui emploient un nombre croissant de travailleurs immigrants

venant du sud du Sahara (Mouna et al., 2017). Il est donc essentiel de comprendre les styles de leadership présents dans ces organisations et leur impact concret sur les individus afin d'examiner la gestion des personnes dans ce domaine.

#### **1.4.2 Présentation des styles de leadership**

Dans les centres d'appel, le leadership a un impact significatif sur l'ambiance de travail, les interactions au sein de l'équipe et l'expérience personnelle des employés. Les approches de leadership employées peuvent soit réduire la tension inhérente au rôle de téléconseiller, soit l'amplifier. Diverses méthodes théoriques ont été élaborées pour classer ces styles. Nous allons nous concentrer sur quatre types de leadership particulièrement appropriés à ce contexte : transformationnel, transactionnel, démocratique et autocratique.

##### **1.4.2.1 Le leadership transformationnel**

*Le leadership transformationnel* repose sur une vision commune qui a pour objectif de maximiser le potentiel des employés, d'accroître leur implication et de promouvoir leur développement pour assurer une performance soutenue à long terme (Zouhair et Alami, 2023). Les leaders qui pratiquent le leadership transformationnel mettent l'accent sur le développement du système de valeurs de leurs employés (Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014). Il s'agit d'un leadership qui favorise la créativité, la valorisation, l'estime de soi, la productivité, l'évolution et la satisfaction au travail (Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014; Plane, 2016). Il contribue également à renforcer la confiance entre les membres et à stimuler l'engagement qui à son tour, permet de réduire considérablement l'absentéisme et la rotation du personnel (Plane, 2016). Cette forme de gestion serait la plus prometteuse quant à la satisfaction au travail et de la satisfaction en général (Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014). Dans les centres d'appel, ce style serait donc spécialement approprié, car il peut contrebalancer la monotonie des missions en instaurant un environnement de valorisation et

de l'évolution individuelle. Le leadership transformationnel facilite aussi une adaptation plus efficace aux changements, un défi crucial dans un contexte souvent précaire et soumis à des objectifs fluctuants. Toutefois, sa pertinence se base sur un véritable engagement émotionnel et relationnel et d'une vision très homogène de la part du dirigeant, ce qui ne concorde pas toujours avec les logiques de performance intensive notées dans certaines organisations (Plane, 2016).

#### **1.4.2.2 Le leadership transactionnel**

*Le leadership transactionnel* repose sur une dynamique d'échange entre le dirigeant et ses collaborateurs : des gratifications sont octroyées en retour d'une performance escomptée et des pénalités sont imposées en cas de non-conformité aux règles et aux objectifs (Zouhair et Alami, 2023). Il est perçu comme les récompenses des collaborateurs en fonction de leurs performances et leurs efforts (Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014). C'est pourquoi ce style a tendance à être plus efficace pour des subordonnés dont l'engagement est stimulé davantage par les récompenses (Zouhair et Alami, 2023). À cet effet, « le leader transactionnel reconnaît que ses collaborateurs ont des attentes de récompenses et les satisfera en conséquence si les résultats sont convenables » (Plane, 2016, p. 24). En effet, ce modèle s'appuie sur des rôles clairement définis, l'établissement d'objectifs spécifiques, et la mise en œuvre rigoureuse de procédures, et en retour les récompenses sont clairement définies (Longshore et Bass, 1987). Ce style peut se révéler utile dans des contextes standardisés tels que les centres d'appel, où l'évolution des performances est facilitée (nombre d'appels, taux de conversion, entre autres.). Il offre une structure définie et constante aux collaborateurs, tout en laissant au responsable la possibilité de surveiller les résultats. Cependant, cette efficacité est habituellement restreinte sur le court terme. Le manque de reconnaissance émotionnelle ou d'accompagnement sur le long terme peut engendrer une démotivation, en particulier quand les récompenses sont considérées comme inévitables ou équivalentes. De plus, une utilisation excessive de ce style peut transformer la relation entre

le superviseur et l'employé en un rapport strictement fonctionnel, où seule la performance est appréciée, au détriment du bien-être professionnel. Par ailleurs, Bass (1985; cité dans Bono et Judge, 2004), associe ce type de gestion au « Laissez-faire » à cause du fait que les collaborateurs sont surveillés et soutenus en fonction de l'évolution des objectifs établis.

#### **1.4.2.3 Le leadership démocratique**

*Le leadership démocratique* est un mode de gestion participatif qui renforce l'implication des salariés, encourage la créativité et favorise des dialogues ouverts avec les parties prenantes (Zouhair et Alami, 2023). Il s'appuie sur l'écoute des employés, le travail d'équipe et leur participation aux décisions à tous les échelons de la hiérarchie (Nakou et Simen Nana, 2021). Selon Nanjundeswaraswamy et Swamy (2014), cette forme de direction exerce une influence bénéfique dans l'implication des membres de l'équipe aux interactions et peut faire avancer de manière performante des petites et moyennes entreprises où les équipes sont motivées. Cela pourrait renforcer leur sentiment d'utilité et de légitimité. De plus, dans des groupes ayant une diversité culturelle, un leadership démocratique promeut une gestion qui respecte et intègre les différences. Ce style favorise le contentement au travail et atténue le stress, en offrant aux salariés une impression de maîtrise sur leur environnement. Cela nécessite cependant, du temps, une véritable volonté de décentraliser l'autorité, et une culture organisationnelle propice à la conversation, des critères qui ne sont pas toujours présents dans des organisations hautement structurées (Nanjundeswaraswamy et Swamy, 2014).

#### **1.4.2.4 Le leadership autocratique**

*Le leadership autocratique*, aussi connu sous le nom de leadership autoritaire, est une approche managériale où le dirigeant décide seul, sans concertation avec les employés (Zouhair et Alami, 2023). Ce mode opératoire favorise une prise de décision rapide, une

meilleure efficacité, et une définition précise des attentes à l'égard des employés (Zouhair et Alami, 2023). Il s'appuie sur la latitude de prendre des décisions sur des questions clés, même si ces choix vont à l'encontre de l'avis prédominant, et de déroger à certaines règles si les circonstances l'imposent (Remond, 2024). Ce style peut générer des résultats rapides, en particulier dans des contextes où la rigueur est très respectée. Toutefois, sur le long terme, cela a tendance à provoquer des tensions, de la peur et un sentiment d'injustice (Plane, 2016). Un style de direction autoritaire peut pousser les dirigeants à adopter des actions injustes (Kelloway et Barling, 2010). Il peut nuire également à la confiance et à la quête de sens des subordonnés (Plane, 2016). Dans certaines situations de crise, cette approche peut sembler efficace pour assurer la résilience organisationnelle, mais cela implique une pression psychologique forte sur les employés (Remond, 2024). Aussi, dans des situations où les tâches sont complexes, changeantes et requièrent de la créativité, ce mode de gestion peut sembler inadapté et peut pousser les subordonnés à la résistance ou à la démission (Plane, 2016). Cependant, il s'agit d'un modèle qui réduit l'interaction humaine à une relation hiérarchisée de domination, déniait les besoins essentiels de reconnaissance, d'estime et de justice (Remond, 2024). Il peut, toutefois, être efficace et flexible avec d'autres styles de leadership tels que le visionnaire et le démocratique (Plane, 2016).

### **1.4.3 Les modes de management et le modèle taylorien en centre d'appel**

Dans l'environnement des centres d'appel, il existe des responsables de gestion qui sont généralement appelés gestionnaire et/ou superviseur. Ils sont chargés de surveiller les téléconseillers afin d'améliorer leur productivité en lien avec leurs objectifs individuels et collectifs prédéfinis (Gillet et al., 2016).

#### **1.4.3.1 Le rôle du gestionnaire ou du superviseur en centre d'appel**

Kelloway et Barling (2010), en s'appuyant sur les études de Yukl (2006), sur la notion de leadership, soulèvent que toute organisation a besoin, d'une manière ou d'une autre, des

leaders tels que les gestionnaires ou les superviseurs pour gérer les équipes de travail. Cependant, ce qui peut rendre parfois ces fonctions différentes du rôle de leadership au sens large, en tant que « Processus d'influence social », ce sont leurs caractères de rôles formels, spécialisés et non partagés (Kelloway et Barling, 2010). Ce type de leadership peut être fréquent dans des secteurs comme les centres d'appel ou l'hôtellerie, où il y a une surveillance accrue sur les employés avec un faible contrôle de leurs tâches (Buscatto, 2002; Gillet et al., 2016). Ainsi, dans ce mode de gestion, c'est « Une seule personne d'un groupe qui détient le pouvoir de position formel. C'est-à-dire le leader formellement nommé » (Yukl, 2012, p.2), tandis que, dans la perspective de leadership en tant que processus d'influence social et partagé qui est d'ailleurs, la plus dominante et littérairement la plus réputée, tous les membres d'une entité peuvent manifester du leadership (Kelloway et Barling, 2010). C'est-à-dire que le leadership en tant que processus est un « un événement interactif à double sens entre les leaders et les suiveurs, plutôt qu'un événement linéaire à sens unique dans lequel le leader influence les suiveurs, mais pas l'inverse. » (Yukl, 2012, p. 2). Cependant, l'aspect « formel » qui caractérise les gestionnaires ou les superviseurs peut soulever plusieurs facteurs sur la santé psychologique des subordonnés au travail (Kelloway et Barling, 2010). D'une part, les leaders formels, étant les seuls décideurs et servant de guide dans l'élaboration des procédures de travail, peuvent amener leurs subordonnés à se conformer parfois à des pratiques de travail sécuritaires ou néfastes, et d'autre part, ce type de leader peut amplifier la charge de travail et cela peut être un autre facteur de stress pour leurs adeptes (Kelloway et Barling, 2010). Par ailleurs, selon Sadik (2021), les visions tayloriennes des organisations depuis ces vingt dernières années semblent de plus en plus faire démoder les concepts traditionnels du « formel/informel », « public/privé », « stable/non stable » (p.55).

Ainsi, la différence spécifique entre le gestionnaire et le superviseur est parfois ambiguë. Dans certaines organisations, ils représentent le même poste et sont tous chargés de diriger et de motiver les équipes de travail (Sadik, 2021). Ils participent à la détermination et au suivi des objectifs de l'entreprise (Sadik, 2021). Ils coordonnent également les réunions d'équipe et assurent un suivi sur la performance collective et individuelle des téléconseillers (Gillet et al., 2016). Cependant, dans d'autres organisations, ils sont deux individus ayant des

rôles différents, mais gardant une relation très directe. En effet, le superviseur est le subordonné du gestionnaire, mais ils se consultent régulièrement sur la situation des activités.

Individuellement, le superviseur est celui qui pilote l'équipe de travail et assure l'encadrement permanent des agents conseillers (Gillet et al., 2015). Il distribue les fiches d'appels, gère la planification des horaires, effectue un suivi statistique sur le temps de traitement d'appel et assiste les conseillers dans la clôture des ventes ou de conseils (Sadik, 2021). Sur la demande du client, il peut faire un contrôle qualitatif et quantitatif des appels effectués, et former et informer les conseillers sur les campagnes<sup>7</sup> et les processus d'appels, tout en rappelant le respect des règles et consignes établies (Sadik, 2021). En outre, les superviseurs peuvent surveiller à distance les tâches d'une équipe de travail par l'intermédiaire de leur campagne à un moment précis (Gillet et al., 2015, p. 3). Enfin, ils donnent régulièrement de la rétroaction individuelle aux appelants/appelés et les accompagnent vers l'amélioration (Sadik, 2021).

Quant au gestionnaire, il s'occupe de l'embauche, de l'intégration, de la formation du personnel et parfois même des relations externes avec les tiers (Feth et al., 2017). Il fait nécessairement des écoutes inopinées des appels pour identifier les lacunes des conseillers afin de mieux les accompagner (Sadik, 2021). En outre, il est chargé d'analyser les résultats, de préparer les rapports d'activité hebdomadaires et mensuels et de faire le compte rendu à la haute direction (Sadik, 2021).

Précisément, le rôle des superviseurs est de mettre en pratique les directives émises par le gestionnaire et la direction. Pour ce faire, ils travaillent constamment auprès des employés pour les aider dans la bonne tenue des campagnes d'appel et de leur poste de travail en général (Gillet et al., 2015). Par ce fort lien, les superviseurs sont perçus parfois comme des responsables qui effectuent la même nature de travail que leurs employés (Castaneda et Nahavandi, 1991). En revanche, le rôle du gestionnaire est de s'assurer, par la délégation du

---

<sup>7</sup> « Une campagne comprend un ensemble d'interfaces qui permettent de passer des appels, de qualifier des fiches, de visualiser les différents mails reçus et les différents accords réalisés. » (Sadik, 2021, p.58).

superviseur, que les objectifs prévus ainsi que les consignes établies sont poursuivis, et en cas de dysfonctionnement, il mobilise tous les moyens nécessaires (formation, coaching) pour soutenir les conseillers en difficulté, mais n'effectue pas le travail quotidien de l'équipe comme le superviseur ; sauf à des cas exceptionnels ou pour résoudre aux aléas complexes du métier (Sadik, 2021).

Ainsi, l'efficacité du gestionnaire peut dépendre de la cohérence entre ses capacités managériales et celles de son superviseur (Anzengruber et al., 2021). De même, les capacités managériales du superviseur peuvent influencer considérablement la performance des employés (Shah et al., 2023). Cependant, la performance peut être perçue et exprimée de manière différente, surtout dans des équipes géographiquement et culturellement diversifiées comme les centres d'appel (Wong et Pang, 2003). Par ailleurs, lorsque ces relations interpersonnelles sont établies et maintenues durablement entre les gestionnaires et les superviseurs, cela peut améliorer certains aspects comme : l'esprit empathique, les réseaux relationnels, la clarification des responsabilités individuelles et la communication (Campbell, 2006).

De tout ce qui précède, l'étudiant-chercheur l'auteur de ce travail de recherche, était le plus bas subordonné, soit la dyade « superviseur subordonné », une relation qui lui est plus ou moins directement liée. Ainsi, le tableau ci-dessous liste quelques gestionnaires d'un centre d'appels ainsi que les mécanismes de coordination existants entre eux.

Tableau 2 Divisions des tâches selon le niveau hiérarchique dans un centre d'appel

| <b>Mécanismes de coordination</b> | <b>Superviseur</b> | <b>Téléconseillers</b>    |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Supervision immédiate             | Commandement       | Soumission aux directives |
| Tâches et fonctions standards     | Coordination       | Application               |
| Normes de travail standards       | Contrôle           | Respect des normes        |

Réalisé par nos soins à partir des travaux de Sadik (2021, p.62)

#### **1.4.3.2 Le modèle taylorien en centre d'appel**

Par définition, le modèle taylorien est « Une division horizontale (planification et minutage des tâches de travail) et une division verticale du travail (distinction entre conception et exécution, contrôle) » (Gillet et al., 2016, p. 10).

Selon Sadik (2021), ce modèle semble, depuis ces deux dernières décennies, renaître de plus en plus dans les organisations et a pour objectif de rationaliser les coûts de production et d'équilibrer les formes d'engagements des employeurs envers les travailleurs (Sadik, 2021). L'auteur poursuit en soutenant que « Les centres d'appel sont parmi les espaces professionnels les plus taylorisés et hiérarchisés » (Sadik, 2021, p. 55).

En effet, l'activité des gestionnaires et superviseurs consistent, à l'aide des systèmes informatiques et des indicateurs de performance, à contrôler de façon continue la performance individuelle du téléconseiller dans le but de satisfaire la performance collective attendue par le client donneur d'ordre. Cependant, la surveillance de ces dirigeants serait parmi les facteurs les moins aperçus de ceux qui sont identifiés comme antécédents du bien-être des téléconseillers (Holman et al., 2002). Pourtant, il s'agirait d'un système de vérification permanent et souvent perçu comme excessif, basé sur des indicateurs de performance électronique ; et par conséquent, qui contribue considérablement à l'augmentation de la pression et de la surcharge de travail chez les conseillers (Gillet et al., 2016). D'ailleurs, il serait l'une des causes de l'interprétation des modes de gestion des centres d'appels comme étant de « modèle taylorien » (Gillet et al., 2016).

Par ailleurs, ce processus de surveillance n'est pas le seul que les téléopérateurs subissent dans les centres d'appel sous-traitants. Il représente la première relation interpersonnelle entre le centre d'appel et le téléconseiller tandis que la seconde serait celle impersonnelle qui lit l'entreprise donneuse d'ordre et le centre d'appel (Nyobe, 2011; Gillet

et al., 2016). Tous ces deux niveaux mettent en avant une relation où le conseiller est l'exécutant, tandis que les cadres conceptualisent et définissent les objectifs, sans sa participation (Cihuelo, 2016). En outre, le principe taylorien est soutenue par le contrat de sous-traitance avec les entreprises étrangères, qui réclament un service standardisé et économique, faisant recours à des téléconseillers issus de pays à faible coût de travail (Nyobe, 2011).

Cependant, dans le premier rapport, celui à l'interne et le plus important, il exige une relation plus ou moins directe et descendante au sein de la hiérarchie (Gillet et al., 2016; Anzengruber et al., 2021). De même, on observe des relations dyades, interdépendantes et ambivalentes entre les dirigeants (Anzengruber et al., 2021). En effet, les parties prenantes à l'interne sont généralement le directeur ou le responsable de production, les gestionnaires ou les cadres intermédiaires, les superviseurs ou les cadres de ligne et les conseillers ou les appelants/appelés (Anzengruber et al., 2021; Gillet et al., 2016). Ainsi, ces dirigeants peuvent adopter des rôles selon le niveau de fonction, c'est-à-dire que chacun peut se retrouver dans une position, soit de superviseur ou de subordonnée lorsqu'il est en face de son supérieur immédiat (Anzengruber et al., 2021). Par exemple, le gestionnaire adopte la posture de superviseur lorsqu'il interagit avec son subordonné qu'est le superviseur, on parle de « dyade superviseur-subordonné » ; même chose, lorsque ce même gestionnaire est en face d'autres cadres de niveau supérieur, on parle de « dyade cadre-superviseur » (Anzengruber et al., 2021).

Pour conclure, l'objectif de ce premier chapitre était de présenter le cadre théorique et conceptuel de ce travail de recherche. Pour ce faire, ce chapitre a été scindé en quatre sections. La première a mis en évidence la définition ainsi que l'état des lieux des centres d'appels au Maroc, tout en présentant le métier du téléconseiller et son rôle dans ces organisations.

Dans une seconde section, nous avons présenté la situation de l'immigration au Maroc qui est animé par d'importants flux migratoires. Sur la même lancée, nous avons exposé ce

qu'il en était du marché du travail marocain, outre l'impact des centres d'appels sur l'attraction de la main-d'œuvre étrangère.

La troisième section a mis en lumière la terminologie de la gestion des personnes, en commençant par la définition d'une personne, ainsi que sa gestion au sein des organisations. Cette partie a également permis de démontrer les différences entre la gestion des personnes et la GRH. De plus, nous avons mis en exergue le rôle du gestionnaire ainsi que celui du superviseur.

En dernier lieu, la quatrième section a été dédiée aux différents types de leadership exercé dans les centres d'appels marocains ainsi que ceux existants par ailleurs.

Aussi, l'objectif de ce mémoire est de mettre en lumière la manière dont sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appels marocains. Notre question de recherche est : comment sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appels au Maroc? La sous-question est : quelles sont les stratégies de gestion appliquées aux téléconseillers, dans ce type d'organisation. Quelles recommandations peut-on faire pour aider les entreprises à retenir leurs téléconseillers.

## **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Une étape essentielle pour assurer la rigueur scientifique de notre recherche est l'approche méthodologique. Dans ce chapitre, nous présentons les bases épistémologiques et les choix méthodologiques qui ont orienté notre étude. Tout d'abord, le positionnement épistémologique sera expliqué, puis le chapitre exposera en détail la méthode de l'autopraxéographie, en justifiant son choix et en décrivant son processus. Finalement, nous aborderons l'aspect éthique de notre étude.

### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

L'épistémologie, qui est définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6), se penche sur la façon dont les connaissances sont créées, validées et légitimées. Elle se trouve à la croisée de trois interrogations importantes : « la question gnoséologique, qui traite de la nature de la connaissance ; la question méthodologique, qui traite de la constitution des connaissances ; et la question éthique qui traite de la valeur ou de la validité des connaissances » Le Moigne (1995 ; cité dans Avenier, 2011, p.375). D'après Avenier (2011), les réflexions épistémologiques constructivistes sont actuellement dominées par deux grands paradigmes : le Paradigme épistémologique constructiviste radical, de Von Glasersfeld (2001) et Le Moigne (1995) et le Paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln ([PECGL],1994). L'hypothèse fondatrice et centrale de ces deux paradigmes est l'« inséparabilité entre le système observant et le système observé » (Foerster 1981, cité dans Avenier, 2011, p.376). Toutefois, leur approche des hypothèses méthodologiques diffère, le PECGL relève du post-modernisme, tandis que

le Paradigme épistémologique constructiviste radical se substitue du pragmatisme, en ce sens qu'il accorde une importance au consensus dans la validité scientifique (Avenier, 2011).

Le Paradigme épistémologique constructiviste radical se caractérise par son orientation vers la production de connaissances appliquées et adaptatives (Albert, 2017). Il souligne la capacité des humains à créer des représentations réalistes et pratiques afin de saisir et d'interagir avec leur environnement. Ainsi, Avenier (2011) propose de substituer « radical » à « pragmatique » afin de « souligner l'inscription de ce paradigme épistémologique dans la philosophie pragmatiste {...} » (p.380). Le constructivisme radical, conceptualisé par von Glasersfeld (2001) se distingue par une attitude agnostique envers la réalité ontologique. Selon Avenier (2011), « la connaissance ne reflète pas la réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (p.372). Le Paradigme constructiviste et épistémologie pragmatique se concentre sur l'interprétation de l'environnement par les individus, suivant leurs perceptions et leurs interactions. Il permet de « légitimer l'acquisition de connaissances à partir de récits autobiographiques » en changeant le savoir local, en savoir générique par un sérieux travail épistémologique (Albert et Couture, 2013, p. 180). Cette évolution met en évidence sa capacité à exploiter des contextes complexes où les interactions humaines sont essentielles, comme c'est le cas pour notre mémoire.

En effet, il est possible que les méthodes traditionnelles de quantification ou de modélisation ne soient pas suffisantes pour comprendre la complexité des interactions humaines dans ces milieux.

Le PECGL se base sur une hypothèse d'une ontologie relativiste, où la réalité est considérée comme un ensemble de constructions sociales (Avenier, 2011). Toute conception universaliste ou essentialiste des faits étudiés est donc rejetée par cette approche. La vérité est définie comme « la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation » (Guba et Lincoln, cités dans Avenier, (2011, p. 377). Cette représentation traduit une vision herméneutique, dans laquelle le sens découle des échanges entre les acteurs. Ce paradigme accorde une

importance particulière aux interprétations contextuelles et estime que les connaissances sont élaborées conjointement entre le chercheur et les participants, dans un processus collaboratif et interactif (Avenier, 2011). En relation avec cette idée, Boldrini (2013), énonce la nécessité pour les chercheurs « {...} de s'engager sur le terrain, de manière plus ou moins régulière {...} » (p.1). Cette immersion et le PECGL convergent en valorisant l'interaction et la collaboration entre {les chercheurs et leurs populations cibles} pour construire des savoirs contextualisés et interprétatifs. En reconnaissant la réflexivité et la subjectivité en tant qu'outil d'analyse, le PECGL permet d'interroger diverses réalités, telles que celles rencontrées dans les organisations complexes. Le Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln dans Avenier (2011), est adapté aux études sociales qui exigent une analyse herméneutique approfondie et une étroite collaboration entre les praticiens et les chercheurs. Il repose essentiellement sur des approches qualitatives et interprétatives, afin de saisir les interprétations que les praticiens donnent à leurs expériences.

Les paradigmes constructivistes se distinguent par l'importance qu'ils accordent à la subjectivité du chercheur dans la production des connaissances. L'objectivité totale revendiquée par l'épistémologie positiviste est remise en question par cette position. L'implication personnelle devient une force dans le cadre d'une recherche en sciences sociales, à condition d'être dirigée par des réflexions méthodologiques solides. En adoptant une approche constructiviste pragmatique, il est envisageable de combiner rigueur scientifique et engagement subjectif, en particulier dans des domaines où l'analyse met l'accent sur l'humain.

Le paradigme épistémologique constructiviste radical relève du pragmatisme et permet une flexibilité au chercheur dans la validité scientifique. Le consensus étant le fondement du paradigme, l'analyse propre du chercheur des données, basée sur ses propres expériences, nécessite un consensus de ses pairs scientifiques pour être considérée comme valide. Il est aussi compatible avec l'autopraxéographie : narratif personnel, basé sur des expériences personnelles, est tout à fait en phase avec une démarche empirique pragmatique nécessitant du consensus dans la communauté scientifique pour sa validité (Albert et Couture, 2013).

Nous avons donc choisi de nous baser sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique relevant du pragmatisme pour résoudre notre problématique.

Ainsi, avant d'attaquer la méthodologie de recherche, présentons l'approche méthodologique utilisée.

## **2.2 APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Dans le but de répondre à la problématique ainsi qu'aux objectifs de recherche, ce travail adopte une approche méthodologique qualitative. Selon Kun (2020), les méthodes de recherches qualitatives connaissent davantage de succès dans les disciplines des affaires et de la gestion, et même en économie, qui n'aurait occupé qu'en majorité les méthodes de recherches quantitatives (Kun, 2020). La raison serait du fait que l'approche qualitative, contrairement à celle quantitative, s'accroît davantage sur la complexité des faits au lieu de leur dénombrement (Kun, 2020). De manière générale, « Il est plutôt souhaitable de qualifier l'ambition descriptive, exploratoire, évaluative, explicative ou prédictive d'une recherche » (Trudel et al., 2007, p. 38). Cependant, une approche qualitative descriptive peut être mieux adaptée pour comprendre les pratiques de gestion des personnes au sein des centres d'appel, un milieu où le sondage peut être aussi complexe que la population à l'étude (l'étudiant-chercheur et ses collègues employés vivant dans le taylorisme). À cet effet, « L'analyse des données qualitatives est la plus productive dans des domaines riches en données et processus subjectifs et non formalisables » (Kun, 2020, p. 91). C'est-à-dire que l'utilisation de la méthode qualitative peut permettre la mise en évidence des données narratives non mesurables et à l'opposé, la méthode quantitative se concentre sur des données chiffrées souvent à des fins statistiques (Fortin et Gagnon, 2022).

En effet, l'environnement des centres d'appel est souvent influencé par les parties prenantes internes et externes sous-traitantes, à l'image des spécificités de l'industrie dans laquelle elles opèrent outre les finalités de la direction. De ce fait, l'utilisation de l'approche

qualitative va contribuer à révéler ces facettes, tout en dévoilant comment sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appels. Finalement, cette forme de recherche va permettre de faire ressortir, selon les employés, la place de la diversité culturelle au niveau de l'organisation. Cela inclut la perception des employés marocains à l'égard de leurs collègues étrangers, les enjeux qu'endure cette communauté au travail, ainsi que des points de vue non nécessairement dévoilés à travers une enquête quantitative.

## **2.3 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE**

L'autopraxéographie est une méthode de recherche qualitative qui repose sur l'expérience personnelle du chercheur. Inscrite dans la catégorie des « méthodes à la première personne » (Albert et al., 2023a, p. 8), elle a pour objectif de générer des connaissances générales à partir d'une réflexion approfondie sur des pratiques vécues, tout en utilisant une variété de théories interdisciplinaires (Albert, 2017). Elle est surtout adaptée dans des situations où la complexité des événements rend difficile une séparation stricte entre théorie et pratique (Avenier, 2011). Ainsi, l'autopraxéographie est un néologisme qui combine les termes « auto », désignant le “soi”, et « praxéographie » qui permet de légitimer des faits sociaux à leurs participants (Albert et al., 2023). C'est-à-dire que la praxéographie est un ensemble de paradigmes sociaux (pratiques sociales, leurs infrastructures) étudié par les chercheurs tout en maintenant leur singularité comme le recul scientifique dans leurs études (Albert et al., 2023a; Schmidt, 2017).

Contrairement à des approches similaires telles que l'autoéthnographie ou les récits autobiographiques, l'autopraxéographie s'inscrit dans le Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (Albert, 2017). Pour ce dernier, la connaissance est un processus social qui cherche à donner du sens à des situations vécues tout en conservant une dimension pratique. Une des spécificités de l'autopraxéographie est le fait qu'elle ne se conforme qu'à nos vécus pouvant servir à des interprétations scientifiques. Son objectif est aussi de fournir des « savoirs génériques » (Albert, 2017, p. 71), c'est-à-dire des savoirs

décontextualisés, transférables dans d'autres contextes. Cette particularité en fait une approche particulièrement adaptée aux praticiens-chercheurs qui veulent associer leurs expériences personnelles à des approches théoriques pluridisciplinaires (Albert, 2017).

L'autopraxéographie expliquée, nous allons maintenant justifier le choix de cette méthode dans le cadre de notre recherche sociologique.

### **2.3.1 Explication du choix de la méthode**

La sélection de l'autopraxéographie pour notre étude est motivée par diverses raisons, dont l'adéquation de la méthode avec le positionnement de l'étudiant-chercheur. Cette méthode a été élaborée pour des scientifiques qui possèdent une expérience significative dans leur domaine d'étude. Elle leur offre la possibilité de réfléchir à leurs pratiques professionnelles tout en se basant sur une variété de cadres théoriques. Cette spécificité est particulièrement bénéfique dans des contextes complexes où il est crucial de garder du recul avec la pratique de la *reflexivity* (enquêter sur ses propres actions), afin de mieux appréhender les phénomènes perçus (Albert, 2017). Cela est précisément le cas de notre étude actuelle.

Cette méthode, qui s'inspire de la pensée complexe de Morin (2001) admet la diversité des expériences humaines, puisque, selon Albert et al. (2023a), l'humain « est à la fois multiple et unique » (p. 2). Son approche inclut des aspects psychologiques, sociaux et culturels afin de comprendre les phénomènes dans leur ensemble (Albert et al., 2023a). Dans le contexte du management des centres d'appels téléphoniques au Maroc, l'autopraxéographie se révèle être utile pour explorer les interactions humaines et les dynamiques organisationnelles qui témoignent souvent d'une forte pression hiérarchique et d'enjeux relationnels complexes. D'où la raison pour laquelle nous avons opté pour cette approche méthodologique.

Après les justifications de notre choix de cette méthode, nous pouvons dorénavant passer à son processus.

### **2.3.2 Processus de la méthode**

La méthode utilisée dans cette étude est basée sur une approche autopraxéographique qui se base sur une narration à la première personne, bien que les récits des chercheurs puissent différer en fonction des contextes (Albert, 2017). La méthode est basée sur l'expérience personnelle du chercheur, ce qui favorise la production de connaissances à partir de l'expérience personnelle. Son objectif est d'éviter toute influence involontaire sur la recherche en offrant une réflexion sincère et descriptive.

Le processus de rédaction naïve est la première étape (Albert, 2017). Le témoignage est spontané et réaliste, sans prendre en compte les causes (Albert, 2017). On parle souvent de cette écriture comme étant libre et sincère, captant les opinions brutes du chercheur sur son expérience. Cette étape offre au chercheur la possibilité de s'exprimer sans restriction, ce qui peut fournir des informations essentielles pour l'analyse ultérieure. En outre, cette phase permet d'établir une relation plus personnelle et authentique entre le chercheur et son sujet, dépourvue des contraintes académiques habituelles. Elle peut également révéler des éléments imprévus qui enrichissent la compréhension de l'objet de recherche, en apportant des perspectives nouvelles et non filtrées. C'est un moment où la subjectivité du chercheur est pleinement assumée, ce qui peut parfois offrir des compréhensions uniques.

Le travail épistémique est la deuxième étape du processus, qui consiste à organiser et analyser les données provenant de la rédaction naïve (Albert, 2017). Il est nécessaire, dans cette étape, de revoir les observations initiales avec une perspective critique et analytique. Les scientifiques réalisent aussi un travail réflexif, repensant à plusieurs reprises leur récit pour y trouver et développer ce qui était à l'origine implicite ou inconscient. Grâce à ce processus, le chercheur peut repérer des thèmes récurrents et des motifs importants, tout en les liant aux cadres théoriques existants, comme le paradigme épistémologique

constructiviste. Afin de mener à bien cette tâche, le chercheur doit confronter ses propres expériences à la recherche multidisciplinaire existante, ce qui permet de développer des connaissances génériques qui peuvent être transférées dans d'autres contextes (Albert, 2017). De même, ces connaissances génériques permettent aux chercheurs de faire une exploration des questionnements qui n'avaient pas été abordés dans la littérature scientifique auparavant (Albert et al., 2023a). Cette étape d'analyse permet également d'affiner la compréhension du sujet en l'inscrivant dans un contexte plus large, souvent interdisciplinaire (Albert, 2017). Le chercheur peut ainsi réévaluer ses hypothèses et leurs implications, en s'appuyant sur les théories et modèles existants, tout en intégrant de nouveaux éléments issus de ses propres observations (Albert et al., 2023a). Ce processus critique est essentiel pour éviter de se limiter à des explications simplistes, en offrant au chercheur la possibilité d'approfondir sa réflexion. Par ailleurs, il ouvre la voie à une révision continue de la méthodologie, permettant d'ajuster l'approche en fonction des découvertes faites au fil de l'analyse.

Selon Albert (2017), les deux étapes de la méthode de l'autopraxéographie traitent de deux types de réflexivité : une réflexivité incarnée, qui découle de l'expérience personnelle, et une réflexivité désincarnée, qui garantit une rigueur méthodologique et théorique.

L'autopraxéographie offre de nombreux bénéfices méthodologiques, que nous pouvons citer.

Tout d'abord, cette approche offre la possibilité d'ancrer la recherche dans l'expérience vécue de façon profonde et significative, en se basant sur des situations réelles et personnelles (Albert et al., 2023a). De cette manière, elle permet au chercheur de se plonger directement dans son propre vécu, ce qui facilite l'exploration approfondie des phénomènes étudiés. En même temps, elle conserve un niveau élevé de réflexion critique, encourageant le chercheur à remettre en question et à réinterpréter en permanence ses propres perceptions, croyances et préjugés. Cette attitude critique permet d'aller au-delà de la simple description des faits afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des dynamiques internes, comme les émotions, les motivations ou les tensions vécues, ainsi que des processus subjectifs qui les sous-tendent. Grâce à cette approche introspective et à la confrontation des expériences

individuelles à des cadres théoriques déjà existants, la méthode propose une vision plus approfondie et subtile. Elle est particulièrement adaptée à l'analyse de contextes complexes et évolutifs, où les interactions humaines, les valeurs et les interprétations occupent une place centrale.

Ensuite, elle écarte les préjugés associés à l'imposition de cadres théoriques rigides dès le début, permettant ainsi une exploration plus ouverte et authentique du champ d'études. Grâce à cette souplesse méthodologique, des thèmes et des concepts peuvent être développés directement à partir des observations, ce qui favorise une construction progressive du savoir. Cela favorise l'intégration de la recherche dans l'expérience personnelle tout en préservant un niveau élevé de réflexion critique. Aussi, cette démarche permet également au chercheur de rester flexible face aux imprévus et d'ajuster ses hypothèses en fonction de l'évolution de l'étude. Elle encourage une exploration dynamique, où les observations initiales peuvent se transformer au fil du temps, contribuant à une compréhension plus nuancée du sujet. Cette approche renforce l'importance de l'auto-évaluation et de l'adaptation continue, donnant au chercheur l'occasion de revisiter ses choix méthodologiques à chaque étape, tout en maintenant une distanciation critique nécessaire à l'objectivité de l'étude.

Toutefois, cette approche nécessite une rigueur particulière de la part du chercheur, en particulier dans l'analyse réflexive et la validation des résultats. Ceci lui permet de s'assurer que les interprétations demeurent fidèles aux données recueillies et ne soient pas influencées par des préjugés personnels.

## **2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

L'éthique de la recherche est essentielle pour renforcer la validité scientifique. Elle vise à améliorer notre compréhension du monde (Énoncé de politique des trois Conseils [EPTC])

2, 2022<sup>8</sup>). Selon Lambert-Chan (2012), l'éthique de la recherche permet de protéger les auteurs et leur contribution dans la recherche scientifique. Elle est fondée sur le respect des personnes, le souci pour leur bien-être et de la justice (EPTC 2, 2022). Ainsi, ce travail de recherche est entièrement conforme aux critères d'éthiques établis par l'EPTC 2, (2022), notamment le respect des principes essentiels sur la confidentialité des données et des personnes interagissant avec l'expérience du chercheur, la protection des données ainsi que leur véracité pour garantir l'intégrité et la fiabilité des résultats.

En associant ces valeurs éthiques à la méthodologie rigoureuse de l'approche autopraxéographique, cette étude assure une analyse approfondie et objective des pratiques de gestion des personnes dans les centres d'appels au Maroc.

---

<sup>8</sup>(EPTC 2 ; 2022) Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2), Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada. (2022), consulté le 06 juillet 2025, disponible en ligne sur : <https://eptc2fer.ca/welcome>

### 3

## ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre se divise en quatre sections complémentaires : le témoignage, l'analyse, la discussion et les pistes de solutions proposées.

La première section, appelée « Témoignage », est dédiée à la narration fidèle des différentes expériences de l'étudiant-chercheur, conformément à la méthode autopraxéographique.

La deuxième section, nommée « Analyse », examine les thèmes et sous-thèmes qui émergent du témoignage à la lumière d'une large littérature incluant celle du contexte marocain. Par exemple, les tensions auxquelles le téléconseiller est confronté sur le terrain : une approche managériale influencée par le taylorisme axé sur la rentabilité, le morcellement identitaire imposé par des normes culturelles uniformisées et des types de direction autoritaire et transactionnelle.

La troisième section, appelée « Discussion », représente les différences et les convergences entre le contexte de travail dans les centres d'appel au Maroc et ce que soulignent les différents auteurs de notre revue de littérature. De la discussion découle des pistes d'amélioration que nous proposons à la dernière section.

Ainsi, cette dernière section permet d'identifier les contributions majeures de l'étude, du point de vue théorique, conceptuel et managérial, tout en signalant les limites de l'étude et en proposant des axes d'amélioration ou d'approfondissement pour des recherches à venir.

### **3.1 TEMOIGNAGE**

#### **3.1.1 Première expérience**

Dans ce témoignage, je désire faire part de mon vécu en qualité d'étudiant employé dans un centre d'appels de renom pendant mes congés. Mon intention était de gagner en expérience professionnelle et d'améliorer mon curriculum vitae en rejoignant un milieu stimulant et exigeant. Toutefois, cette expérience s'est révélée très différente de ce que j'avais envisagé.

Le témoignage que je m'appête à partager se penche sur mon vécu dans ce centre d'appels au Maroc, en relation avec mon superviseur, les gestionnaires, et mes collègues. Dès mon arrivée, j'ai ressenti une forte tension, non seulement de la part de mon superviseur, mais également des responsables dont l'objectif était d'améliorer rapidement les performances du centre pour répondre aux attentes des sociétés françaises ayant délocalisé leurs services. Cette pression se faisait ressentir aussi chez les employés, chacun étant centré sur ses propres résultats plutôt que sur un travail en équipe. Par exemple, il n'était pas rare d'assister à des scènes où un superviseur venait directement derrière un téléconseiller en pleine conversation pour lui glisser des remarques sur son ton ou sur la nécessité d'abréger l'appel pour enchaîner plus rapidement avec un autre client. Certains collègues, submergés par le stress, préféraient écourter tout seuls leurs appels, sans demander l'avis du superviseur ou d'un collègue, au risque de se ridiculiser. De plus, les pauses, pourtant réglementées, étaient souvent réduites sous prétexte d'un afflux important d'appels, laissant peu de place à la détente et renforçant cette atmosphère pesante.

J'ai rejoint le centre d'appels pour une période de quelques mois, correspondant aux vacances universitaires. Très vite, je me suis rendu compte que la formation donnée n'a pas été longue : elle n'a pas duré plus de trois jours. Après cela, j'ai remarqué qu'il n'y avait pas assez d'entraide entre les agents. Chacun s'efforçait de produire des résultats de son côté.

Mon superviseur, qui au début avait été gentil, a très vite changé. Il est devenu de plus en plus dur et a exercé une pression constante sur ma manière de travailler.

Il a été nécessaire de suivre un scénario mis en place, de satisfaire les attentes des clients et d'atteindre les objectifs de vente fixés. Mon superviseur a exigé de me servir d'un autre nom qui entrerait en conformité avec les principes européens, « Daniel », pour garantir l'assurance des clients français. Cela, en particulier, m'a mis mal à l'aise et m'a pris du temps pour l'adapter dans mon script. Involontairement, il m'est arrivé à plusieurs reprises de me présenter par mon prénom d'origine avant de me rappeler et le changer par celui imposé. Par conséquent, certains clients mettaient fin à notre conversation à la suite de cet incident. De plus, au cours de mes appels téléphoniques, il n'a cessé de faire des remarques directes en rapport avec mon accent, bien que mes performances de vente aient été meilleures. Il me disait par exemple, « Tu ne dois pas t'exprimer de cette façon, ce n'est pas du tout professionnel » ou encore « j'ai vraiment du mal à croire que tu as étudié pour t'exprimer de la sorte. Ton accent est incompréhensible ! ».

Au cours des journées, on avait de longs moments de débris avec le superviseur, où il mettait l'accent permanent sur mes faiblesses au lieu de mes efforts. Le deuxième mardi après mon démarrage, par exemple, il a réduit à néant tous les efforts que j'ai réalisés au cours de mes appels, en me disant : « Ta statistique n'est pas du tout appréciable, tu fais beaucoup de temps sur les appels pour rien. Après une semaine, tu n'as fait aucune vente alors que tu as un objectif de 25 ventes par mois. Cela est loin de ce qu'on attend de toi, donc, si tu veux mon conseil, reviens ta façon de travailler. ». Dès lors, je me mettais une forte pression pour avoir la satisfaction de mon superviseur afin de pouvoir garder cet emploi. Par conséquent, cela m'a conduit à une détresse psychologique importante, amplifiée par le manque de reconnaissance et l'absence de soutien de la part de mes collègues, eux-mêmes sous pression. Cette expérience m'a mené à un épuisement tant physique qu'émotionnel. Ce sentiment d'usure s'est accentué au fil des semaines. Les journées se ressemblaient : un flux d'appels ininterrompu, des clients parfois agressifs ou impatients, et un climat de stress omniprésent. Même lorsque je faisais de mon mieux pour suivre les scripts imposés et améliorer ma

réactivité, la reconnaissance se faisait attendre. Lors de certains débris, au lieu de souligner mes efforts, mon superviseur insistait sur des détails qui me semblaient insignifiants, comme une hésitation dans ma voix ou un temps de pause légèrement long entre deux phrases.

Dès mon arrivée au sein du centre d'appel, j'ai vite saisi que les horaires de travail étaient rigoureux et que le rythme était particulièrement rapide. Mon agenda de travail était fait selon les demandes du service, avec des horaires, contenant des quarts de jour, de nuit et occasionnellement même des périodes tardives. J'ai, de façon régulière, travaillé au-delà de huit heures quotidiennement, avec de brèves pauses n'arrivant pas à contrebalancer la fatigue accumulée.

Le rythme était intense : les communications se succédaient inlassablement, et nous étions obligés de répondre à des objectifs rigoureux en matière de vente et de fidélisation de la clientèle. Le temps entre chaque interaction était chronométré, ne permettant que quelques secondes de pause avant de passer à un nouveau client. Chaque jour, je faisais face à des centaines d'appels, chacun requérant un niveau de concentration optimale et la capacité de traiter rapidement les objections des clients.

De ce fait, le volume de travail était particulièrement conséquent. À l'issue de ma formation accélérée de trois jours, on m'a requis d'être immédiatement fonctionnel. Dès mes premiers appels, mon superviseur a exercé sur moi une pression qui demande des performances de niveau supérieur et un respect strict des scripts. Il demandait, par exemple, de mieux m'exprimer, de parler d'une certaine manière en travaillant mon accent, expressément comme un ancien de plusieurs années. Chaque erreur était dévoilée devant toute l'équipe et immédiatement commentée, ainsi que tous mes écarts immédiatement corrigés.

La pression était au rendez-vous, avec des objectifs de vente exagérés et des évaluations permanentes. Mon superviseur suivait de très près mes résultats, scrutant mon taux de conversion de prospect à client et le temps moyen pour adresser les appels. Si mes résultats ne répondaient pas à ses attentes, il n'hésitait pas à me faire des remarques sévères lors des

réunions ou à me corriger sur place, en présence de mes collègues. Il prenait des exemples concrets de mes erreurs et les commentait devant tout le monde avec des expressions dévalorisantes comme : « niveau très faible pour ce poste ». Chaque matin, en arrivant au centre d'appel, je savais que ma journée allait être marquée par des comparaisons incessantes avec les meilleurs éléments de l'équipe. Mon superviseur n'hésitait pas à afficher un tableau de classement sur l'écran principal, où l'on pouvait voir en temps réel qui était en tête et qui était à la traine. À plusieurs reprises, j'ai entendu des collègues murmurer entre eux lorsqu'ils voyaient leur nom en bas du classement, redoutant déjà le moment du débriefing où ils seraient pris pour cible.

Cette tension régulière a engendré un énorme stress. J'ai enduré une fatigue progressive mélangée à un sentiment d'injustice dû au manque de reconnaissance pour mes efforts. Mon supérieur a l'habitude de sous-estimer mes réussites et de se concentrer sur mes erreurs les plus infimes, ce qui a conduit à une remise en question de mes capacités et un épuisement émotionnel progressif.

Le but de l'organisation du centre d'appel visait à améliorer la productivité, mais cela ne considérait pas vraiment le bien-être des agents. Nous étions installés dans un plateau bruyant, avec des bureaux alignés et des séparateurs insuffisants pour amoindrir le bruit ambiant. Le port du casque était obligé tout au long de la journée, ce qui finissait par provoquer des douleurs auriculaires et augmentait le sentiment d'épuisement.

Le matériel à notre disposition était opérationnel, mais pas toujours en parfait état. Il n'était pas rare que les ordinateurs soient lents, que les logiciels rencontrent des défaillances fréquentes et que la connexion Internet ait des interruptions, ce qui rendait difficile la gestion des appels et la satisfaction des clients. L'état des ressources technologiques outre les conditions de travail physiques ajoutait donc un fardeau supplémentaire à une charge de travail déjà élevée.

Le rapport avec mon superviseur a vite pris une direction toxique. Au début, il a affiché une attitude sympathique et encourageante, mais ce n'était là qu'une façade. Une fois installé,

il a progressivement instauré une autorité rigoureuse et parfois exagérée. Il ne tolérait aucune déviation des consignes et l'erreur n'était pas du tout admise.

Il n'y avait quasiment pas de communication avec la direction. Les dirigeants se sont concentrés sur les performances et la rentabilité du centre, au détriment des problématiques et du bien-être des employés. Il n'y avait pas de véritable accompagnement ni d'initiative visant à améliorer les conditions de travail ou réduire le stress. L'unique préoccupation était d'atteindre les objectifs établis. Cette absence de soutien et cette tension constante ont finalement érodé ma motivation. Le milieu de travail s'est avéré être un domaine caractérisé par la concurrence, l'anxiété et l'inégalité, où le bien-être des employés était compromis.

En ce qui concerne la reconnaissance, le système instauré dans le centre d'appel se fondait principalement sur les résultats commerciaux. Les vendeurs qui avaient atteint leurs objectifs les plus performants bénéficiaient de récompenses et de bonus en conséquence. Mais, comme j'étais nouveau et face à une supervision difficile, il m'a été ardu de profiter de ces bénéfices. Au lieu de reconnaître mes efforts, mon superviseur m'imposait continuellement des objectifs plus élevés, ignorant mes progrès. Les meilleurs vendeurs recevaient des primes, des bons d'achat, et parfois des journées de congé supplémentaires. On organisait des réunions où ils étaient applaudis devant toute l'équipe, et leurs performances étaient mises en avant sur des panneaux affichés dans la salle. En revanche, ceux qui peinaient à atteindre leurs quotas, comme moi à mes débuts, étaient rapidement relégués à l'arrière-plan. Plutôt que de nous encourager à progresser, on nous rappelait constamment nos lacunes, comme si seul le résultat final comptait, sans tenir compte des efforts fournis.

Pour un apprenant en quête d'expérience, le salaire de départ était plutôt convenable, cependant, le manque de perspectives d'évolution a vite freiné ce sentiment de contentement. L'ascension de la carrière était, en effet, fortement conditionnée par les résultats de vente et les recommandations des superviseurs, laissant certains employés dans un état d'incertitude continue.

L'équipe se caractérisait par une individualisation marquée par le travail. Dès que je suis arrivé, j'ai remarqué que chaque personne se concentrait sur ses propres objectifs de vente et qu'il existait peu de collaboration entre les collègues. L'atmosphère de compétition créée par la direction en mettant l'accent sur les résultats a fait que la solidarité a pris un rôle secondaire. J'ai donc très vite compris qu'il fallait que je me concentre sur mes différents objectifs afin d'avoir des résultats beaucoup plus satisfaisants et sur le long terme, même si cela semblait impossible avec les attentes démesurées et les remarques négatives incessantes de mon superviseur.

Les occasions sporadiques de dialogue avec d'autres agents se limitaient généralement à des échanges de méthodes de vente ou à des conversations informelles lors des pauses. J'ai constaté un déficit de collaboration, renforcé par la volonté du superviseur d'instaurer une ambiance de compétition. L'environnement de travail semblait davantage orienté sur la rentabilité et la réalisation des objectifs que sur le bien-être des employés. La rhétorique officielle prônait l'engagement et le travail d'équipe, même si, en vérité, le manque de reconnaissance créait un climat de travail lourd. Au fil du temps, la gravité de cette situation pesait de plus en plus sur moi, jusqu'à ce que je prenne la décision de mettre un terme à cette mission puis de m'orienter vers le prochain centre d'appel qu'un ami m'a conseillé.

### **3.1.2 Deuxième expérience**

Cette deuxième expérience que je m'apprête à raconter est une suite de mon parcours dans les centres d'appel au Maroc. Elle n'a duré qu'un mois. En effet, lorsque mon ami m'a parlé du centre d'appel où il travaillait et m'a informé qu'il venait d'y faire intégrer beaucoup de mes compatriotes guinéens, je me suis dit que c'était une belle occasion de quitter cet environnement toxique qu'était ma première expérience pour rejoindre mes compatriotes, d'autant plus que ceux-ci m'ont confirmé que leur milieu de travail était tranquille et moins stressant.

C'est ainsi qu'en début de semaine qui a suivi mon arrêt de travail, je me suis rendu directement dans leur centre d'appel pour déposer mon CV. Une fois sur place, la superviseuse m'a bien accueilli dans son bureau et a pris mon CV. Après une brève lecture, elle a constaté que j'avais effectivement l'expérience qu'ils recherchaient. De ce fait, elle ne m'a même pas fait un entretien formel, mais m'a juste posé quelques questions sur mes précédentes expériences avant de me présenter au directeur de l'entreprise. Très souriant, ce dernier m'a également bien accueilli et avait l'air très sympathique. Après avoir fini de se présenter et présenter l'entreprise, Il m'a demandé si j'avais des questions. J'ai répondu oui, et que c'était à propos du contrat de travail. Il m'a répondu qu'il ferait de son mieux pour me faire un contrat de travail à durée déterminée et renouvelable, malgré les complications et les longs délais pour nous les étrangers. Il m'a quand même rassuré de ne pas m'inquiéter que je recevrais mon salaire comme tout le monde. D'ailleurs, selon lui, la plupart de ces employés étrangers n'avaient pas encore de contrat, parce que leurs dossiers étaient toujours en attente auprès des autorités, mais qu'ils percevaient de même leur salaire à la fin de chaque mois. Il m'a alors demandé d'apporter mes documents de séjour et m'a souhaité la bienvenue.

La superviseuse m'a mis à côté d'un des plus anciens pour écouter le script prédéfini, puisqu'il fallait strictement le respecter. Ainsi, j'ai passé toute cette journée à écouter auprès de plusieurs agents pourvus que, je puisse me familiariser avec leurs techniques de vente et aussi me faire connaissance avec les membres de l'équipe. Le lendemain, dès mon arrivée, j'ai trouvé que mon poste de travail ainsi que mes identifiants étaient déjà prêts, ce que j'ai particulièrement apprécié du fait de la considération et de la rapidité dans le processus de recrutement.

J'ai alors commencé ma première journée de travail avec enthousiasme et confiance en moi. Les jours passaient et je faisais régulièrement de ventes. Ma première expérience m'a permis de m'adapter très rapidement et d'avoir la confiance de ma superviseuse. Elle me demandait même parfois d'assister certains de mes collègues, quand elle était occupée avec d'autres agents. J'ai continué à faire de bons scores durant tout le mois, même si je n'avais

pas encore signé de contrat de travail depuis que j'avais déposé mes documents en début de mois.

Ainsi, le 5 du mois suivant arriva, c'était le jour de la paie. Tout le monde était content, surtout nous les nouveaux et particulièrement moi, parce que je savais que mes résultats avaient été satisfaisants. Alors qu'on attendait le directeur toute la journée, il n'est arrivé qu'en fin de journée et a chargé à la superviseuse de nous informer que son partenaire français n'a pas pu virer l'argent ce jour-là, mais qu'il le ferait dès que possible. L'équipe s'est entendue de patienter, c'est peut-être dû à un motif valable. Cette semaine se termina sans nouvelle. J'ai demandé à mon ami, l'un des plus des anciens, qui m'avait référé, si ce genre de situation avait l'habitude d'arriver. Celui-ci m'a répondu que, dans le passé oui, mais que depuis ces derniers mois, même si elle ne payait pas au salaire convenu, tout le monde gagnait quand même quelque chose à la fin du mois.

Dès lors, les murmures ont commencé de partout, tout le monde commençait à s'inquiéter, surtout nous, les nouveaux qui n'avaient même pas de contrat de travail comme preuve. Ce que nous, ces nouveaux, ne savions pas depuis le début, était qu'en vérité le directeur ne faisait pas de contrat de travail pour tous ses employés pour la simple raison de réduire les salaires à la normale et d'encaisser plus de revenu. Mon ami, en qui j'avais fait confiance, était conscient de toutes ces pratiques, mais avait décidé de se taire et de nous recommander juste pour gagner la prime de référencement qui était mise en place pour remplacer les agents qui venaient justement de partir à cause de ces corruptions.

Les jours passaient et la majorité devenait de plus en plus démotivée et insolvable, car, entre nous, les uns étaient des étudiants et les autres, des jeunes habitant seuls et donc, ayant un loyer et d'autres charges à assumer. Le gestionnaire pouvait remarquer le mécontentement de tout le monde, y compris ses plus proches ou les plus anciens. Certains d'entre nous, moi y compris, avaient même commencé à déposer leur CV ailleurs et avaient planifié de quitter l'entreprise dès la réception du salaire.

Vers le 20 du mois, certains ont commencé à s'absenter de temps en temps, la motivation et l'engagement n'y étaient plus. Craignant de perdre ses employés potentiels, le directeur décida de réagir. Pour ce faire, il est venu donner à tout le monde des petits montants très inégaux au salaire normal prévu. Malheureusement pour moi, j'étais absent ce jour-là pour des raisons médicales et la superviseuse était bien au courant. Le lendemain, je suis revenu travailler en espérant qu'il allait me donner ma part sans que je lui demande. Mais, je suis resté jusqu'au soir sans qu'elle réagisse. À une heure de la fin de la journée de travail, je suis parti le voir et j'ai demandé ma part comme les autres. Il m'a répondu : « Il ne me reste plus d'argent, le peu que j'ai reçu ; j'ai payé le local et le reste je l'ai distribué à tes collègues, vu que tu n'étais pas là. Donc il faut patienter jusqu'à la fin du mois ». J'ai répondu : « Non, je ne peux pas attendre, parce qu'en partageant l'argent, vous auriez dû penser que j'ai travaillé durant tout le mois comme mes collègues ». Il m'a répondu : « Pour l'instant, je n'ai rien à te donner ». Il m'a dit de patienter jusqu'à la semaine suivante, au cas où il recevrait de l'argent de la part de ses partenaires. La semaine suivante arriva, il ne réagit toujours pas, et je suis parti le revoir. Après une longue dispute, il m'a donné une muette somme de 300 dirhams marocains soit, 10 % du salaire de base et environ 20 % de ce qu'avaient reçu mes collègues. Il m'a dit que c'est tout ce qu'il pouvait avoir pour moi pour l'instant. J'ai rétorqué en disant : « Vous savez très bien que cet argent ne m'arrange en rien. C'est soit vous me donnez au moins l'équivalent de ce qu'avaient reçu mes collègues, soit la loi va être entre nous. Il m'a répondu : « Fais ce que tu veux, c'est tout ce que je peux te donner ». Je suis sorti très nerveux et je suis rentré chez moi. Le lendemain, j'ai voulu porter plainte, mais je me suis rappelé que je n'avais aucun document administratif qui pouvait confirmer cet emploi. J'ai dû alors laisser tomber et mettre fin à cette expérience. C'était la fin de mes vacances de toute façon, j'ai donc décidé de retourner à l'école.

### 3.1.3 Troisième expérience

Après mon départ à ma deuxième expérience, je suis retourné à l'école et passé toute l'année scolaire sans travailler. Au début des vacances, j'ai entendu par le biais d'un ami qu'il y avait un centre d'appel tout près de chez moi qui recrutait des télévendeurs pour un nouveau projet français d'électricité et de gaz. Il s'agissait d'un centre d'appel réputé en matière de rémunération et du respect des droits du travail. Il commercialisait plusieurs produits, mais il était plus spécialisé dans les assurances. Lorsque je suis allé déposer mon CV, j'ai trouvé une longue file d'attente de personnes qui étaient venues aussi déposer les leurs. Heureusement pour moi, durant mes expériences passées, j'avais eu à travailler dans un projet similaire, mais avec un autre fournisseur. Après le processus d'embauche, une vingtaine de personnes, y compris moi, ont été retenus. On a suivi une formation solide et très complète de dix jours, au cours de laquelle on a beaucoup appris sur le fournisseur et les produits en question. Tout le monde se sentait confiant et bien préparé après cette formation, d'autant plus que nous avons eu l'occasion de faire beaucoup de simulations de ventes avec deux experts formateurs que l'entreprise avait spécialement recrutés.

Ainsi, la première semaine de travail fut bien débutée, même s'il n'y avait pas eu de ventes ; on pouvait remarquer l'engagement et l'optimisme de tout un chacun. Toutefois, on a trouvé le script ainsi que le processus de souscription assez long et exige au point de nuire la patience des clients. Après deux semaines de travail moins rentables que prévu, le client donneur d'ordre français décida de discuter avec la direction pour revoir les stratégies de gestion qui se sont avérées apparemment moins efficaces. Durant cette rencontre, de nouvelles décisions concernant la performance ont été prises. Chaque agent devait signer un objectif de vente imposé par la direction et le partenaire français. Il s'agissait de faire sept ventes aux deux semaines, avec un minimum de trois ventes, sinon la personne pouvait être suspendue ou licenciée. D'autres mesures de contrôle aussi strictes se sont rajoutées, comme celle de la double écoute permanente de la conversation de certains agents dont j'en faisais partie. La première semaine depuis ces restrictions se passa dans un calvaire pour toute l'équipe. Avec tout l'effort fourni, personne n'avait pu dépasser le minimum de trois ventes

sur les sept, et la majorité n'en avait fait aucune. Personnellement, j'avais réussi à faire une vente durant cette période. Au cours de la réunion suivante, la gestionnaire, très nerveuse, a ouvert la parole en me pointant du doigt et s'est attardée sur mes résultats tout en critiquant ma façon de parler, bien que je fusse dans la moyenne des performants. Depuis lors, elle continuait d'exercer, de plus en plus, de la pression et du contrôle sur mes appels. Par exemple, quand j'étais en communication, elle quittait parfois à son bureau pour demander l'attention de tous afin de critiquer ma manière de parler. Un jour, devant tout le monde, elle m'a dit : « Tu parles comme si tu as quelque chose dans la bouche, ta langue a l'air d'être trop lourde pour articuler. Tu parles sans faute de grammaire, mais ton articulation donne directement l'impression de parler avec un Africain. Fais l'effort de travailler ton accent si tu veux continuer avec nous. ».

Elle a continué ainsi à m'exiger plus de rendement sous engagement, tout en sachant que la véritable source de l'inefficacité de la majorité était la faible qualité de la campagne d'appel et du processus de souscription. Cependant, au moins trois jours sur cinq pouvaient commencer par un débrief où elle m'obligeait à signer un objectif quotidien à atteindre, et au début de la semaine suivante, je devais m'expliquer sur l'état de mes résultats, sous peine de menace de licenciement. Il faut aussi préciser que le partenaire français identifiait presque à la fin de chaque mois des agents à licencier si leur résultat ne lui convenait pas. Heureusement, il ne me citait jamais dans sa liste. Il identifiait davantage des téléconseillers marocains qui, en plus de l'accent, avaient d'autres difficultés de français remarquables. Mais comme il s'agissait des leurs, la direction 100 % d'origine marocaine trouvait toujours un moyen de les protéger, parfois en les déplaçant dans d'autres campagnes. Toutefois, la gestionnaire avait toujours de la rage pour mon accent.

Par ailleurs, l'un des superviseurs m'appréciait beaucoup tandis que l'autre, à cause d'une petite altercation qui avait eu lieu au tout début de mon intégration, m'ignorait. En effet, dès le début, nous, les étrangers noirs, avons senti le racisme de cette superviseuse. Puisque, même sa manière de clôturer nos appels était différente que lorsqu'il s'agissait de ses propres compatriotes. Un jour, alors que j'étais avec un client marocain vivant en France

que j'avais réussi à convaincre d'accepter mon offre, j'ai appelé cette superviseuse pour concrétiser la vente, comme le stipulent les consignes. Au cours de leur communication bilingue (Français-arabe), elle s'est rendu compte que le client était marocain et qu'elle avait des liens de parenté avec lui. De ce fait, elle lui a proposé d'ignorer l'offre et de garder son forfait actuel, puisque, selon elle, le fournisseur n'était pas stable en matière de prix et qu'il pouvait augmenter le tarif à tout moment. Or, elle n'avait jamais proposé cela aux autres clients non marocains. À la fin de l'appel, elle m'a juste dit que ce n'était une bonne vente pour le client et m'a souhaité bon courage. J'ai informé la situation à sa gestionnaire immédiate, mais je n'ai jamais eu de suite.

Ainsi, les jours passaient et cette gestionnaire immédiate continuait toujours à m'imposer des objectifs de vente inatteignables, jusqu'à ce qu'elle m'ait fixé un ultimatum. Un jour, elle m'a appelé dans son bureau et m'a dit : « Je vais être claire avec toi. Depuis le début du mois, tu n'as pas tenu tes engagements, là c'est ta dernière chance. Dorénavant, soit tu fais exactement sept ventes durant cette semaine, soit tu libères ton poste et on va chercher quelqu'un d'autre qui veut vendre, parce que toi tu ne veux pas vendre. Voici l'engagement, il faut signer avant de commencer à travailler ». Je l'ai signé, malgré mon incertitude à l'atteindre. À la fin de la semaine, vu qu'effectivement je n'ai pu atteindre l'objectif qu'elle m'a demandé, elle a décidé de me licencier. Alors, voici comment j'ai arrêté cette dernière expérience dans les centres d'appel au Maroc et depuis lors, j'ai décidé de ne plus y retourner jusqu'à mon départ pour le Canada.

Avant de passer à l'analyse de notre résultat qui sera suivi d'une discussion, rappelons notre objectif qui est de mettre en lumière la manière dont sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appels marocains. Notre question de recherche est : comment sont gérés les téléconseillers dans les centres d'appels au Maroc ? La sous-question est : quelles sont les stratégies de gestion appliquées aux téléconseillers, dans ce type d'organisation. Quelles recommandations peut-on faire pour aider les entreprises à retenir leurs téléconseillers.

### 3.2 ANALYSE

L'examen du témoignage de l'étudiant-chercheur souligne plusieurs tensions structurelles et symboliques qui illustrent les réalités organisationnelles dans les centres d'appel. Trois axes principaux se dessinent : une approche gestionnaire inspirée du taylorisme axé sur la rentabilité, un éclatement identitaire résultant du processus de standardisation culturelle, et des modes de leadership marqués par l'autoritarisme et la transaction.

#### 3.2.1 Le taylorisme managérial et la logique de rentabilité

Dès mon arrivée, j'ai ressenti une forte tension, non seulement de la part de mon superviseur, mais également des responsables dont l'objectif était d'améliorer rapidement les performances du centre d'appel pour répondre aux attentes des sociétés françaises ayant délocalisé leurs services. Cette pression se faisait ressentir aussi chez les employés, chacun étant centré sur ses propres résultats plutôt que sur un travail en équipe. Extrait 1 – Témoignage 1

L'approche de gestion des centres d'appel s'inspire des principes de l'organisation scientifique du travail, tels que définis par Taylor (1911) dans son livre *The principles of scientific management*. Ces principes reposent sur la répartition stricte des tâches, la standardisation des gestes et le suivi chiffré de la performance (Taylor, 1911). Ainsi le témoignage 1 du narrateur reflète cette approche de gestion puisque, dès le départ, les conseillers sont soumis à une forte pression, comme le montre cet extrait 1 du témoignage 1. Selon Hechiche-Salah et al., (2009) « Les centres d'appel sont devenus comme une forme moderne de dégradation des conditions de travail et d'emploi des salariés » (p.74). Par ailleurs, l'ambition des dirigeants d'améliorer rapidement les performances du centre pour répondre aux attentes de leurs partenaires hiérarchiques s'inscrit dans une logique de rentabilité soutenue par le contrat de sous-traitance avec les entreprises étrangères, qui réclament un service standardisé et économique, faisant recours à des téléconseillers issus de pays à faible coût de travail (Nyobe, 2011). De plus, le climat d'individualisme peut être

expliqué par la rationalisation des centres d'appels qui imposent une cadence soutenue, une surveillance permanente et une limitation de l'autonomie, ce qui fragilise la solidarité entre collègues et accroît l'isolement des salariés.

Parallèlement, cette approche de gestion axée sur la rentabilité semble s'ancrer dans une conception stratégique de la GRH centrée sur la maximisation de bénéfices de la part des actionnaires (Fortier et Albert, 2015). En ce sens, des chercheurs tels que Greenwood (2002), en s'appuyant sur d'autres travaux comme ceux de Townley (1993), soutiennent que les approches de la GRH semblent s'inscrire dans un paradigme fonctionnaliste axé sur les buts opérationnels des organisations. D'après Greenwood (2002), la GRH se situe à la croisée d'une perspective individualiste (considérant l'employé comme une simple ressource) et unitariste (mettant l'accent sur les objectifs et les finalités) dans le cadre de la relation de travail.

Enfin, il faut rappeler que ce mode de gestion, similaire aux principes tayloriens, n'est pas fortuit dans les organisations marocaines. En effet, dans son histoire économique et financier, le Maroc a subi plusieurs mutations dans les années 1980, dont entre autres, les réformes individualistes du Fonds monétaire international (FMI) lors de la crise monétaire et la migration rurale-urbaine causé par le chômage dans le pays (Sadik, 2021). C'est pourquoi, son progrès économique est récent et en partie lié, aux accords de libre-échange avec les États-Unis d'Amérique et l'Union européenne (Broussillon et al., 2008). Par conséquent, à partir des années 1990, cette internationalisation accrue a encouragé un grand succès des secteurs comme l'offshoring, le tourisme et le textile, qui à leur tour, ont profité de l'abondance de main-d'œuvre jeune pour précariser les milieux de travail, en taylorisant les processus de production (Sadik, 2016). Dès lors, « l'emploi précaire et le sous-emploi sont devenus la principale caractéristique du marché de l'emploi marocain. » (Sadik, 2016, p.7). Plus tard, l'auteur poursuit en soulignant qu'« Aujourd'hui, la même configuration se reproduit dans les centres d'appels à l'exception que ce sont des jeunes diplômés qui y travaillent. » (Sadik, 2021, p.54). Ainsi, Broussillon et ses collègues, après leur étude sur les discriminations et la promotion de la diversité en entreprises en 2008, ont rapporté ceci :

« Les jeunes cadres, marocains notamment, souvent en contact avec leurs homologues travaillant dans les multinationales et les entreprises délocalisées sur place, sont de plus en plus exigeants et réclament des conditions de travail différentes de celles de leurs prédécesseurs. » (p.55).

Les pauses, pourtant réglementées, étaient souvent réduites sous prétexte d'un afflux important d'appels, laissant peu de place à la détente et renforçant cette atmosphère pesante. Extrait 2 – Témoignage 1

Comme il apparaît dans cet extrait, les téléconseillers doivent assurer un flux d'appels ininterrompu au point d'occuper même leurs pauses réglementées. Cette contrainte illustre les analyses de Buscatto (2002), qui décrit les centres d'appel comme des « usines modernes » où la rationalisation et la surveillance chiffrée réduisent drastiquement les marges de manœuvre des salariés et dégradent leur santé psychique et physique (p.1). Selon Zapf et al., (2003), le centre d'appels présente l'ultra-rationalité de la gestion des ressources utilitariste qui cherche à accroître la productivité en perfectionnant les processus, ce qui peut entraîner une surcharge cognitive pour les opérateurs et de l'épuisement professionnel. Ces observations sont également en accord avec les conclusions d'Agbedorh (2024), qui démontre que l'accumulation de travail et la tension constante au sein des organisations provoquent une diminution de l'estime personnelle et amplifient les dangers du stress au travail.

Un autre aspect notable est le déni du facteur relationnel au bénéfice de la performance quantifiable. En effet, les extraits 3 et 4 du témoignage 1 mettent en exergue l'impact des principes tayloriens sur la gestion algorithmique du temps de travail des téléconseillers.

Mon superviseur suivait de très près mes résultats, scrutant mon taux de conversion et le temps moyen pour adresser les appels. Si mes résultats ne répondaient pas à ses attentes, il n'hésitait pas à me faire des remarques sévères lors des réunions ou à me corriger sur place, en présence de mes collègues. Extrait 3 – Témoignage 1

Le temps entre chaque interaction était chronométré, ne permettant que quelques secondes de pause avant de passer à un nouveau client. Chaque jour, je faisais face à des centaines d'appels, chacun requérant un niveau de concentration optimale et la capacité de traiter rapidement les objections des clients. Extrait 4 – Témoignage 1

Ces extraits révèlent que les superviseurs surveillent en direct et en permanence, les indicateurs de performance et la durée moyenne par appel. Selon Buscatto (2002), les conseillers en centre d'appel vivent souvent une culture du chiffre qui impose un rythme effréné, où chaque moment de silence entre deux appels se doit d'être rempli et chaque mouvement minimisé à une méthode optimisée. En outre, ces extraits soulignent l'impact d'un système axé sur la rentabilité à court terme, où chaque minute d'inactivité est perçue comme une perte, et toute défaillance, même minime, est immédiatement pointée du doigt devant le collectif, renforçant ainsi un climat de défiance et d'épuisement psychologique.

Il a été nécessaire de suivre un scénario mis en place, de satisfaire les attentes des clients et d'atteindre les objectifs de vente fixés. Extrait 5 – Témoignage 1

Cet extrait 5 du témoignage 1 révèle que le conseiller téléphonique est considéré comme un élément d'un processus global dont il n'est pas informé des objectifs finaux, se limitant à suivre un script préétabli et à réaliser des quotas quantitatifs. Ce constat est corroboré par les travaux de Cihuelo (2016), qui décrit une relation où le conseiller est l'exécutant, tandis que les cadres conceptualisent et définissent les objectifs, sans que le premier ait accès à la finalité du système. Cette division stricte du travail illustre bien la fragmentation et la standardisation caractéristiques du secteur, où l'individu devient interchangeable dans une logique de rendement immédiat.

J'ai, de façon régulière, travaillé au-delà de huit heures quotidiennement, avec de brèves pauses n'arrivant pas à contrebalancer la fatigue accumulée. Extrait 6 – Témoignage 1

Cet extrait 6 illustre le déséquilibre entre exigences de productivité et bien-être au travail. Par conséquent, cela engendre un sentiment d'épuisement dont l'origine est, entre autres, la nature atypique des horaires du travail. Selon Hechiche-Salah et al., (2009), le côté répétitif du travail provoque monotonie et frustration chez les téléconseillers, une observation qui souligne combien de fois la répétition mécanique des mêmes scripts, sans pause véritable ni variation, peut contribuer à l'usure physique et mentale. Cependant, diverses raisons peuvent expliquer cet excès d'heures de travail dans les centres d'appels sous-traités. Il peut s'agir du fait que ces centres sont souvent basés dans des régions où le fuseau horaire est

différent de celui des consommateurs ; ou encore du fait que les téléconseillers sont parfois les seuls interlocuteurs qui gèrent les appels des clients quand leurs agences sont fermées (Doellgast, 2008).

Par ailleurs, ce témoignage met en lumière un manque de clarté dans les contrats.

Ce que nous, ces nouveaux, ne savions pas depuis le début, était qu'en vérité le directeur ne faisait pas de contrat de travail pour tous ses employés pour la simple raison de ne pas payer des salaires convenables afin d'encaisser plus de revenu. Extrait 1 – Témoignage 2

Cette attitude s'aligne sur un principe de rationalité économique stricte, critiquée par Tremblay (2024), où la quête de bénéfice à court terme peut entraîner une détérioration des conditions d'emploi. Selon Fortier et Albert (2015), les dirigeants s'octroient des avantages liés à leur poste au prix d'une déshumanisation des travailleurs. Cependant, la perception de l'humain en tant que ressource ou facteur de production peut amener aux gestionnaires à mettre en avant leur désir rationnel de rentabilité, tandis que celle, en tant qu'être humain collaborateur peut leur conduire dans des états de conscience, qui ne sont pas seulement égoïstes, mais aussi altruistes, et donc, ils pourraient être reconnaissant et bienveillant envers leurs collaborateurs (Fortier et Albert, 2015). En outre, le taylorisme contemporain associé à la vision de rentabilité financière déshumanise le lien professionnel en cantonnant l'employé au statut de ressource interchangeable.

Pour surmonter ces excès, il serait préférable d'opter pour une gestion des personnes plutôt qu'une simple technique de GRH : une gestion qui prend en compte la complexité de la personne, qui peut l'apporter autonomie et perspectives de développement (Fortier et Albert, 2015). Cela signifie qu'il ne faut pas se concentrer uniquement sur des visions de rentabilité financière, mais aussi de mettre en avant d'autres aspects humains tels que le respect et la bienveillance envers toutes les parties prenantes (Fortier et Albert, 2015). De telle culture permettrait aux gestionnaires de ne pas voir les employés comme de simples travailleurs, mais comme de vraies personnes qui sont très différentes des autres ressources de l'organisation (Fortier et Albert, 2015).

En plus de cette situation déjà délicate, il y a également la fragmentation de l'identité et la gestion de la diversité.

### **3.2.2 Fragmentation identitaire et gestion de la diversité**

Ce témoignage met en lumière des processus de normalisation culturelle visant à estomper l'identité des conseillers venant de l'immigration subsaharienne.

Mon superviseur a exigé de me servir d'un autre nom qui entrerait en conformité avec les principes européens, « Daniel », pour garantir l'assurance des clients français. Cela, en particulier, m'a mis mal à l'aise et m'a pris du temps pour l'adapter dans mon script.  
Extrait 11 – Témoignage 1

De plus, au cours de nos appels téléphoniques, il n'a cessé de faire des remarques directes en rapport avec mon accent, bien que mes performances de vente aient été meilleures. Extrait 12 – Témoignage 1

Comme le révèlent ces extraits 11 et 12 du témoignage 1, l'obligation de changer de nom ou d'adopter un accent « neutre » ou « français » fait partie d'une stratégie d'invisibilité symbolique. Cette injonction représente une forme de glottophobie, définie comme une discrimination basée sur la langue et un dédain envers l'altérité (Blanchet, 2018). Elle trouve également un écho clair dans la littérature académique sur les centres d'appel transnationaux : « Bien que l'accent ne soit certainement pas le seul facteur contribuant à la stratification raciale du travail, il est important de souligner que la simple idée d'un accent peut constituer un obstacle à l'emploi. » (Ramjattan, 2022, p. 89). Par ailleurs, plusieurs auteurs soutiennent que les téléconseillers travaillant dans les centres d'appels de sous-traitance étrangère sont confrontés à de nombreux défis culturels, notamment le fait d'adopter leur prénom et leur accent identitaire à ceux de l'occident, ou encore de concilier leur travail avec leur tradition et leur croyance (Nyobe et Plane, 2015; Poster, 2007), ce qui résonne avec ces extraits. De plus, les observations constantes sur l'accent, indépendamment des résultats en vente, mettent en évidence la persistance des préjugés linguistiques.

En effet, selon Stoyanova (2017), « le nom est un moyen distinctif qui facilite la particularisation d'une personne {...} » (p.145). Ainsi, en contraignant le narrateur subsaharien à remplacer son prénom d'origine par un pseudonyme européen, l'organisation le prive de sa « zone statutaire », c'est-à-dire de la part de son identité définie par son nom et ses rôles sociaux (De Singly, 1997, p. 55). Comme le soutient De Singly (1997), ce soi « statutaire » est cette zone comprenant la définition de soi en termes d'essence même de l'individu dans son statut et ses rôles sociaux (p.55). Dès lors, la contrainte d'adopter une identité nominale étrangère crée un malaise profond : le téléconseiller se voit privé d'un repère crucial de reconnaissance sociale et est confronté à une dissonance identitaire, oscillant entre son soi intime et le rôle factice attribué par l'entreprise (De Singly, 1997). Cette exigence contradictoire (abandonner son identité originelle tout en représentant une personnalité conforme aux attentes du commanditaire) érode l'estime de soi et exacerbe le sentiment d'invisibilité culturelle, créant un environnement favorable à un désengagement graduel. Selon Dorais (2004), l'identité se forme à travers, notamment, l'interaction. Dans ce contexte, cette interaction est unidirectionnelle, car c'est au téléconseiller qu'il incombe de renoncer à ses indices culturels pour s'ajuster à ceux du client.

Par ailleurs, la troisième expérience de l'étudiant-chercheur révèle un favoritisme culturel dans la direction, comme la montrent ces extraits 4 et 5.

« Il faut préciser aussi que le partenaire français identifiait presque à la fin de chaque mois des agents à licencier si leur résultat ne lui convenait pas. Heureusement, il ne me citait jamais dans sa liste. Il identifiait davantage des collègues marocains qui, en plus de l'accent, avaient d'autres difficultés de français remarquables. Mais comme il s'agissait des leurs, la direction 100 % d'origine marocaine trouvait toujours un moyen pour les protéger, parfois en les déplaçant dans d'autres campagnes. » Extrait 1 – Témoignage 3

En effet, dès le début, nous, les étrangers noirs, avons senti le racisme de cette superviseuse. Puisque, même sa façon, de clôturer nos appels était tout à fait différente que lorsqu'il s'agissait de ses propres compatriotes. Un jour, alors que j'étais avec un client marocain vivant en France que j'avais réussi à convaincre d'accepter mon offre, j'ai appelé cette superviseuse pour concrétiser la vente, comme le stipulent les consignes. Au cours de leur communication bilingue (Français-Arabe), elle s'est rendu compte que le client était marocain et qu'elle avait des liens de parenté avec lui. De ce

fait, elle lui a proposé d'ignorer l'offre et de garder son forfait actuel, puisque, selon elle, le fournisseur n'était pas stable en matière de prix et qu'il pouvait augmenter le prix à tout moment. Or, elle n'avait jamais proposé cela aux autres clients non marocains. Extrait 2 – Témoignage 3

Ces extraits mettent en évidence une discrimination basée sur l'origine ethnique et culturelle. La direction étant prête à tout pour protéger et privilégier les employés et les clients dont elle partage la même appartenance ethnique et culturelle, illustre un phénomène mis en évidence dans une étude internationale de Spadaro et al., (2024). Cependant, notre contexte reflète les divisions sociales et ethniques au sein des organisations multiculturelles. Ainsi, on assiste à une exploitation de la diversité pour privilégier certains groupes au détriment d'autres, créant une hiérarchisation sous-entendue qui va à l'encontre des principes d'une gestion équitable. Par conséquent, cette discrimination basée sur l'origine amplifie le sentiment d'iniquité et creuse un écart racial entre les employés.

Finalement, les méthodes observées révèlent une gestion de la diversité purement utilitaire, qui nécessite l'oblitération de l'identité des agents téléphoniques et l'attribution des faveurs en fonction de l'origine culturelle. Ainsi, la gestion de la diversité se limite à une tolérance passive : aucun programme de formation interculturelle n'est offert et les disparités culturelles ne sont pas mises en avant. Pourtant, Ely et Thomas (2001), ont démontré que l'identification et l'exploitation de la diversité culturelle peuvent se transformer en un puissant moteur de performance et d'innovation.

Pour changer cette tendance, il conviendrait d'établir des mécanismes organisés d'intégration et d'appréciation culturelles, de fournir des formations interculturelles au personnel encadrant, et de souligner la valeur des parcours divers comme moyen d'apprentissage et de cohésion. Car, sans des politiques d'inclusion, la diversité peut devenir un terrain fertile pour des tensions et des pratiques d'injustices sous-jacentes.

On observe également des styles de leadership autoritaires et transactionnels dans la collaboration entre les agents de téléphonie et la hiérarchie.

### 3.2.3 Les styles de leadership autoritaires et transactionnels

Chaque erreur était dévoilée devant toute l'équipe et immédiatement commentée, ainsi que tous mes écarts immédiatement corrigés. Extrait 13 – Témoignage 1

L'examen des relations hiérarchiques dévoile un leadership autoritaire, basé sur la centralisation des décisions et l'usage d'une menace continue. Par exemple, l'extrait 13 du témoignage 1 montre que les superviseurs appliquent leurs directives en public et font des reproches sans discussion préalable. Ces actions sont représentatives d'un leadership autocratique, où les décisions sont centralisées, le dialogue est absent et la peur sert d'instrument d'influence (Chukwusa, 2018). Une telle attitude, plutôt que de favoriser une performance durable, crée un environnement d'insécurité psychologique et affaiblit la motivation intrinsèque.

Certains collègues, submergés par le stress, préféraient écourter tout seuls leurs appels, sans demander l'avis du superviseur ou d'un collègue, au risque de se ridiculiser. Extrait 14 – Témoignage 1

À plusieurs reprises, j'ai entendu des collègues murmurer entre eux lorsqu'ils voyaient leur nom en bas du classement, redoutant déjà le moment du débriefing où ils seraient pris pour cible. Extrait 15 - Témoignage 1

Comme on peut le voir dans les extraits 14 et 15 du témoignage 1, ces injonctions peuvent provoquer une atmosphère de crainte où l'erreur n'est jamais acceptée (Chukwusa, 2018).

Les pauses, pourtant réglementées, étaient souvent réduites sous prétexte d'un afflux important d'appels, laissant peu de place à la détente et renforçant cette atmosphère pesante. Extrait 16 – Témoignage 1

Tu ne dois pas t'exprimer de cette façon, ce n'est pas du tout professionnel. Extrait 17 – témoignage 1

De plus, les extraits 16 et 17 du témoignage 1 montrent que tout était décidé par les superviseurs : le ton de voix, la durée des pauses, la manière d'aborder les clients, etc... Le narrateur était sans cesse supervisé, rectifié et réprimandé. Selon Zouhair et Alami (2023), le leader autoritaire décide seul, sans concertation avec les employés. Par conséquent, les

conclusions d'Agbedorh (2024), soutiennent que les styles de leadership autoritaires et restrictifs amplifient le stress organisationnel et diminuent la motivation interne des employés.

Le rapport avec mon superviseur a vite pris une direction toxique. Au début, il a affiché une attitude sympathique et encourageante, mais ce n'était là qu'une façade. Une fois installé, il a progressivement instauré une autorité rigoureuse et parfois exagérée. Il ne tolérait aucune déviation des consignes et l'erreur n'était pas du tout admise. Extrait 18 - Témoignage 1

Aussi, l'extrait 18 du témoignage 1 révèle le changement progressif d'une impression sympathique à un caractère autoritaire rigoureux. Dès lors, il n'y avait aucune tolérance pour les erreurs.

Au lieu de reconnaître mes efforts, mon superviseur m'imposait continuellement des objectifs plus élevés, ignorant mes progrès. Extrait 19 – Témoignage 1

Ceux qui peinaient à atteindre leurs quotas, comme moi à mes débuts, étaient rapidement relégués à l'arrière-plan. Plutôt que de nous encourager à progresser, on nous rappelait constamment nos lacunes, comme si seul le résultat final comptait, sans tenir compte des efforts fournis. Extrait 20 – Témoignage 1

Même lorsque je faisais de mon mieux pour suivre les scripts imposés et améliorer ma réactivité, la reconnaissance se faisait attendre. Extrait 21 – Témoignage 1

En outre, les extraits 19, 20 et 21 du témoignage 1 montrent qu'une approche managériale autoritaire peut réduire l'interaction humaine à une relation hiérarchisée de domination et de visée financière, déniaient les besoins essentiels de reconnaissance et de soutien (Remond, 2024).

De tout ce qui précède, il convient de noter que dans des organisations aussi rigoureuses comme les centres d'appels, le style de leadership autoritaire peut permettre de produire des résultats rapides à court terme, mais cela incombe une forte pression qui pourrait remettre en cause le bien-être des conseillers (Plane, 2016).

Parallèlement, un leadership transactionnel façonne la relation professionnelle en tant qu'échange strict de performance contre récompenses ou sanctions (Zouhair et Alami, 2023).

Ainsi, la gestionnaire continuait à m'imposer tout le temps des objectifs de vente inatteignables, jusqu'à ce qu'elle m'ait fixé un ultimatum. Un jour, elle m'a appelé dans son bureau et m'a dit : « Je vais être claire avec toi. Depuis le début du mois, tu n'as pas tenu tes engagements, là c'est ta dernière chance. Soit, tu me fais exactement sept ventes durant cette semaine, soit tu libères ton poste et on va chercher quelqu'un d'autre qui veut vendre, parce que toi tu ne veux pas vendre. Voici l'engagement, il faut signer avant de commencer à travailler. Extrait 4 – Témoignage 3

Dans cet extrait 4 du témoignage 3, l'étudiant-chercheur qui était moins performant subit des menaces et d'intimidations quant à sa sécurité d'emploi. Selon Plane (2016), le leader transactionnel est prêt à agir par des sanctions si ses attentes ne sont pas remplies ou de bien récompenser ses employés s'ils atteignent leurs objectifs.

Les meilleurs vendeurs recevaient des primes, des bons d'achat, et parfois des journées de congé supplémentaires. On organisait des réunions où ils étaient applaudis devant toute l'équipe, et leurs performances étaient mises en avant sur des panneaux affichés dans la salle. En revanche, ceux qui peinaient à atteindre leurs quotas, comme moi à mes débuts, étaient rapidement relégués à l'arrière-plan. Plutôt que de nous encourager à progresser, on nous rappelait constamment nos lacunes, comme si seul le résultat final comptait, sans tenir compte des efforts fournis. Extrait 22 – témoignage 1

De même, l'extrait 22 du témoignage 1 montre que les employés qui atteignaient de bons résultats recevaient des primes et d'autres récompenses intangibles (Bono et Judge, 2004), tandis que, l'étudiant-chercheur et d'autres collègues moins performants étaient constamment réprimandés, sous-estimés pour leur faible résultat. Cependant, cette méthode de gestion se compare à une vision transactionnelle des rapports professionnels, limitant la coopération à un troc de rendement contre pénalité ou prime (Dartey-Baah et Ampofo, 2015). Cela peut favoriser une amélioration des performances à court terme, mais a tendance à engendrer une dépendance externe et une démotivation rapide puisqu'il n'y a pas de reconnaissance intrinsèque. Cependant, ce mode de direction va à l'encontre de l'idée de gestion du personnel, qui requiert une valorisation du travail accompli avec succès, une autonomie dans la prise de décision et un consensus sur les objectifs (Fortier et Albert, 2015).

L'inconvénient avec ce mode de gestion est que l'échange de ressource (performance contre récompense) peut sembler inadapté, notamment, quand les récompenses sont considérées comme inévitables aux résultats ou équivalentes à la considération humaine, ou

encore, quand les efforts fournis n'arrivent pas à contrebalancer les performances attendues (Zouhair et Alami, 2023). Toutefois, cette approche de gestion peut pousser les leaders à adopter des actions injustes, déniaient les efforts déployés. Et à long terme, cela peut transformer la relation entre le leader et l'employé en un rapport strictement fonctionnel, où seule la performance est appréciée, au détriment du bien-être psychologique.

Selon une étude de Pellegrini (2019), sur les critères de recrutement au Maroc, l'une des qualifications préalables mis en avant par les employeurs marocains sont les compétences. Un postulat du principe de Peter qui aboutit le plus souvent à l'incompétence et à l'individualisme (Langrod, 1970).

Pour un apprenant en quête d'expérience, le salaire de départ était plutôt convenable, cependant, le manque de perspectives d'évolution a vite freiné ce sentiment de contentement. Extrait 23 – Témoignage 1

Il est à noter également que ce style a tendance à être plus efficace pour des subordonnés dont l'engagement est davantage stimulé par les récompenses. Toutefois, cet engagement est habituellement restreint sur le court terme, car le manque d'autonomie et de reconnaissance intrinsèque peut engendrer une démotivation rapide, comme l'illustre l'extrait 23 du témoignage 1.

Elle a continué ainsi à m'exiger plus de rendement sous engagement, sachant que la source de l'inefficacité de la majorité était la faible qualité de la campagne d'appel et le processus de souscription qui était interminable. Extrait 5 – Témoignage 3

En outre, ce mode de gestion a aussi tendance à être utilisé dans des contextes standardisés tels que les centres d'appel qui sont fortement hiérarchisés et taylorisés, où le contrôle des performances est facilité par des indicateurs électroniques (nombre d'appels, taux de conversion ...) (Gillet et al., 2015; Sadik, 2021). Cependant, ce contrôle permanent n'est pas le seul défi des conseillers, l'état défaillant des ressources peut aussi entraver leurs performances, comme la montre l'extrait 5 du témoignage 3.

Enfin, l'association de ces deux styles de leadership (autoritaire et transactionnel) génère un cadre où l'assistance psychologique est moins présente. Pour lutter contre ces

effets nuisibles, Fortier et Albert (2015), présentent une approche de gestion des individus humanistes, leur permettant de s'autonomiser et de s'épanouir dans le collectif que forment leurs organisations. Cette méthode, dans les centres d'appel, offrirait la possibilité de convertir la dynamique de confrontation en un lien basé sur le respect, la bienveillance et la collaboration. Cela est indispensable pour anticiper les dangers psychosociaux et encourager un engagement à long terme.

En conclusion, l'examen simultané des trois thèmes révèle un schéma de gestion où la quête de rentabilité à court terme, l'homogénéisation culturelle et l'exercice d'un contrôle autoritaire se rejoignent pour instaurer une ambiance de travail déshumanisée et génératrice d'anxiété.

En premier lieu, l'application des principes de l'organisation scientifique du travail se manifeste par une division extrêmement détaillée des tâches, une formation réduite et un suivi quantitatif constant. Les conseillers subissent une pression constante : les temps de pause sont limités, chaque minute non facturée est crainte, et toute déviation par rapport aux scénarios pré-écrits est sévèrement corrigée. Ce minutage rigoureux prive les employés de toute marge de réflexion ou d'initiative, entraînant un épuisement constant et un sentiment d'isolement.

Par la suite, l'imposition d'un prénom « européen » et d'un accent « neutre » dans le cadre de la normalisation identitaire efface les repères personnels et détériore l'identité des téléconseillers issus de l'immigration. Obligés de cacher leur provenance pour « rassurer » un client, ils ressentent de l'inconfort, une diminution de confiance et un sentiment d'invisibilité. Le manque de valorisation de la richesse culturelle freine tout processus d'inclusion et réduit la diversité à une simple variable ajustable au bénéfice de la performance.

Pour finir, l'association d'un leadership autoritaire (directives publiques, menaces constantes) et d'un leadership transactionnel (premiers ciblés et ultimatums de vente) établit une dynamique de pouvoir constant. Seuls quelques employés performants ont droit aux

rarissimes encouragements, tandis que la majorité se voit constamment surveillée et jugée. Cette dualité, à court terme, peut susciter des augmentations de productivité, mais elle affaiblit la motivation, amplifie le taux de départ et compromet la cohésion d'équipe.

Au vu de ces observations, il est crucial de réévaluer la gestion des ressources humaines en tant que projet éthique et participatif : proposer des formations graduelles, apprécier et valoriser les aptitudes personnelles et culturelles, établir une direction basée sur l'écoute active et les retours constructifs, et mettre en place des mécanismes d'inclusion qui transforment la diversité en un véritable moteur d'innovation et de solidarité.

La partie discussion à suivre compare ces observations aux buts initiaux du mémoire et démontre comment, en dépit des défis économiques et multiculturels, on peut instaurer une gestion réellement adaptée à l'homme.

### **3.3 DISCUSSION**

Plusieurs études évoquent la faible qualité des conditions de travail des téléconseillers en raison, entre autres, de leur faible niveau de contrôle des tâches qui sont souvent répétitives, monotones et standards (Hechiche-Salah et al., 2009; Buscatto, 2002; Amiech, 2003), avec une surveillance électronique permanente (Gillet et al., 2015), et des plannings horaires défavorables (Doellgast, 2008). Cependant, ce travail de recherche s'ajoute à ces données, tout en se focalisant sur les stratégies de gestion des téléconseillers dans le contexte marocain, qui révèle un schéma de gestion où la quête de rentabilité à court terme, l'homogénéisation culturelle et l'exercice d'un contrôle autoritaire se rejoignent pour instaurer une ambiance de travail déshumanisée et génératrice d'anxiété.

Ainsi, l'analyse des facteurs précédents ont permis de déceler un écart important entre les principes théoriques présentés dans la revue de littérature et les pratiques réellement vécues sur le terrain. Trois points de débat en découlent : l'inadéquation entre GRH classique et la gestion des personnes, le leadership et l'échec du modèle participatif, puis

l'interculturalité qui est une opportunité manquée. Nous allons nous appesantir en premier sur l'inadéquation entre GRH classique et la gestion des personnes.

### **3.3.1 Inadéquation entre GRH classiques et gestion des personnes**

Le premier chapitre a abordé la GRH classique comme étant une démarche qui privilégie l'atteinte des missions stratégiques et opérationnelles des organisations. Toutefois, ce témoignage, sur la base des différentes expériences, illustre que seule la gestion des ressources humaines rigoureuse est mise en œuvre. En ce sens, Fortier et Albert (2015), ont démontré que les comportements des surveillants suivaient un processus graduel, standardisé et efficient à chaque niveau. En fin de compte, les conseillers téléphoniques, considérés comme des ressources interchangeables, n'étaient pas des intervenants engagés dans le domaine du service client. Cette discordance soulève un enjeu éthique primordial : comment pouvons-nous arriver à une stratégie de gestion efficace alors que les conditions de travail sont basées sur la performance, la surveillance et le refus de l'identité ? Il semble que l'usage du terme « personne » soit essentiellement rhétorique, sans réelle application dans la pratique de la gestion.

En outre, le cadre théorique a souligné la distinction fondamentale entre la GRH, qui cherche à améliorer le processus de travail en matière d'efficacité et de productivité, et la gestion des personnes, qui s'appuie sur une perspective humaniste et participative du travail (Fortier et Albert, 2015). Ce second mode de gestion, selon les auteurs, promeut des attentes notamment, d'autonomie, de reconnaissance et de cocréation de signification, qui favorisent une relation de collaboration entre personnes et non une relation de subordination entre dirigeants et employés (Fortier et Albert, 2015). Cependant, si nous nous basons sur les données empiriques, les méthodes tayloriennes sont clairement visibles : répartition des tâches, supervision constante des actions, mise sous pression des indicateurs et standardisation des comportements.

Cette circonstance valide l'idée que les modèles contemporains d'organisations du travail, dissimulé derrière la flexibilité et l'optimisation, peuvent engendrer des conditions détériorées et des stress psychosociaux (Dejours, 2015).

Ces différences entre le concept théorique et la situation réelle prouvent qu'il n'est pas toujours évident de gérer les employés lorsque leur environnement de travail implique surveillance, contrôle et négation de leur identité. Le discours managérial axé sur la reconnaissance et l'engagement est souvent une rhétorique vide qui dissimule des mécanismes de contrôle et de conformité. Nous sommes sur une « Stupidité fonctionnelle » qui modèle les capacités de réflexion des employés selon les besoins des firmes (Caudron, 2023, p. 1). Dans ce cadre, la rhétorique de l'engagement se heurte à une réalité marquée par des indicateurs et des objectifs chiffrés, mettant en lumière les incohérences entre les principes proclamés et les actions au sein de l'organisation.

Par conséquent, l'écart entre la GRH et la gestion des personnes est perçu comme un défi structurel dans les centres d'appel au Maroc. Cette contradiction nécessite une révision des méthodes de gestion, en privilégiant une perspective humanisante qui inclut la reconnaissance, l'implication et l'appréciation des compétences. Cela a pour but de réduire la rotation du personnel et d'optimiser la qualité de vie au travail.

### **3.3.2 Leadership et échec du modèle participatif**

Le premier chapitre met en évidence les modèles transformationnels et participatifs qui sont au cœur des théories contemporains du leadership (Plane, 2016). Néanmoins, ces modèles ne sont pas présents sur le terrain observé. Les témoignages soulignent plutôt une domination managériale fondée sur la terreur, l'humiliation publique et l'endoctrinement à la soumission.

Cette différence pourrait être attribuée à la localisation des centres d'appel dans des structures hors du pays : les clients étrangers désirent des résultats quantifiables rapidement,

sans tenir compte des dynamiques humaines locales. Le leadership s'y transforme en outil de pression plutôt qu'en moyen de cohésion. Cela soulève également des questions sur la capacité des gestionnaires à adopter les principes de la gestion interculturelle, étant donné que l'équipe est composée de jeunes provenant de divers milieux.

Le cadre théorique souligne l'importance des modèles de leadership transformationnel et participatif, dont le but est d'inspirer, de motiver et d'engager les collaborateurs dans l'élaboration conjointe des objectifs. Ces méthodes encouragent l'implication, l'originalité et le sentiment d'appartenance, en se basant sur la confiance réciproque et l'appréciation mutuelle (Plane, 2016). Cependant, l'examen des témoignages souligne la prévalence d'un leadership autoritaire et répressif, axé sur le contrôle et la punition. En ce sens, Sadik (2021) soutient que « Malgré toute la souplesse apparente et relative à la nature du secteur des services, les centres d'appel sont parmi les espaces professionnels les plus taylorisés et hiérarchisés {...} » (p.55).

Ainsi, au vu des témoignages, le modèle participatif a pu échouer en raison de pression imposée par les clients étrangers, qui favorisent une rapidité de résultats et une uniformisation des processus. Dans des contextes fortement structurés et délocalisés, le leadership tend fréquemment à devenir un outil de surveillance, au détriment de l'harmonie et de l'évolution humaine (Felfe et Heinitz, 2010). Cette dynamique est amplifiée par la diversité culturelle des équipes, qui requiert un surcroît d'effort en matière de compréhension et d'ajustement de la part des responsables.

Il est également nécessaire de se demander si l'application des styles autoritaires et transactionnels n'entraîne pas un conflit de valeurs parmi les praticiens du leadership participatif (prenant compte de l'aspect interculturel). Dans les structures modernes, un leadership efficace réside dans la capacité d'un dirigeant à s'adapter lorsque nécessaire et à rassembler une diversité d'individus aux caractéristiques variées pour collaborer en équipe (Dostanić, 2024). Dans notre situation, il est incontestable que la pratique en cours présente un écart considérable par rapport aux recommandations des spécialistes du leadership interculturel, autrement dit, avec la réalité du discours. L'insuccès du modèle participatif

dans les centres d'appel marocains découle manifestement d'une interprétation utilitaire du leadership. En d'autres termes, le concept de leader est réduit à un simple jeu d'intensité et de surveillance qui ne considère ni l'engagement sur le long terme ni le bien-être des employés.

### **3.3.3 L'interculturalité : une opportunité manquée**

Concernant la diversité culturelle abordée dans le cadre théorique, nous voyons un détournement de son objectif primordial. Autrement dit, on ne considère pas l'interculturalité comme une richesse, mais plutôt comme une contrainte à normaliser. Le personnel est obligé de se métamorphoser, de se dissimuler, voire de renoncer à son identité pour satisfaire les demandes du client occidental.

Cette tension indique que les mécanismes de gestion de la diversité font défaut ou sont inefficaces. Ceci est en contradiction avec les méthodes éthiques de la gestion interculturelle, qui préconisent la mise en valeur des différences en tant qu'outil d'innovation et de motivation (Samuel et Odor, 2018). On remarque ainsi une exploitation de la diversité, détachée des promesses d'inclusion professionnelle telles que conceptualisées dans les écrits académiques.

Selon Ely et Thomas (2001), la littérature moderne met en avant la diversité culturelle comme un vecteur d'innovation et de performance, à condition qu'elle soit soutenue par des mesures de reconnaissance et d'inclusion. Cependant, les témoignages indiquent que l'interculturalité n'est pas considérée comme un atout, mais plutôt comme un défi à normaliser. Il est demandé au personnel de supprimer ses caractéristiques identitaires afin de répondre aux attentes des clients occidentaux. Ces observations sont en contradiction avec les préconisations des méthodes éthiques de gestion interculturelle, qui mettent l'accent sur l'appréciation des divergences comme levier d'apprentissage et de performance collective (Samuel et Odor, 2018). L'absence de politiques d'inclusion et de formations interculturelles

fait de la diversité une source de conflit plutôt qu'un élément stimulant l'optimisation des résultats.

De manière générale, l'interculturalité est non seulement exploitée comme un levier stratégique, mais est également manipulée dans une démarche d'adaptation unilatérale, renforçant la vulnérabilité identitaire des employés et mettant en péril l'engagement d'une gestion équitable et respectueuse.

### **3.4 QUELQUES PISTES DE RECOMMANDATIONS**

Sur la base de l'analyse effectuée et de la discussion menée, plusieurs mesures concrètes peuvent être envisagées pour optimiser la gestion des téléconseillers dans les centres d'appel au Maroc. De plus, ces recommandations ont pour but de minimiser le taux de rotation du personnel, d'encourager le bien-être au sein de l'organisation et de maintenir une gestion éthique et inclusive.

#### **3.4.1 Repenser la logique de gestion : passer de la GRH utilitariste à la gestion des personnes**

La première phase consiste à aller au-delà de la simple perspective instrumentale de la main-d'œuvre, en adoptant une approche centrée sur l'individu. L'élargissement de l'évaluation de la performance nécessite aussi la mise en place de dispositifs qui ne se basent pas seulement sur le succès ou l'échec numérique. Il est nécessaire que ces derniers incorporent divers mécanismes, tels que la reconnaissance, le retour d'information, l'éducation en matière de compétence émotionnelle et l'écoute active. En réalité, il est possible de stimuler les employés autant par la reconnaissance que par les récompenses financières. Cette méthode inclut également la mise en place de l'élaboration conjointe des objectifs, par le biais de réunions participatives où les téléopérateurs sont consultés et

associés à la modification des scripts ou, du moins, à leur discussion. Selon Fortier et Albert (2015), la participation renforce le sentiment d'appartenance et la coopération. Il est essentiel de diminuer la surcharge et le contrôle démesuré qui en découlent, en éliminant les indicateurs de performance tels que le volume total ou le temps moyen des appels. La fréquence et la durée totale des appels quotidiens ne sont pas des signes de bonne santé, toutefois, les indicateurs standards devraient être associés à des critères qualitatifs comme la qualité et l'état de la relation avec le client.

### **3.4.2 Développer un leadership transformationnel et participatif**

Les tendances contemporaines révèlent que les styles de leadership autoritaire et transactionnel prédominent, créant une ambiance de travail considérée comme stressante et démoralisante pour les opérateurs téléphoniques. Il est donc impératif de former les superviseurs au leadership transformationnel, en mettant l'accent sur le développement de leurs compétences interpersonnelles, la résolution de conflits et la reconnaissance de la motivation intrinsèque (Elamin et al., 2024). Cela implique, d'un point de vue culturel, l'établissement d'une culture du retour d'information, dans le but de substituer les humiliations collectives par des discussions individuelles empreintes de bienveillance. De plus, l'émergence de leaders locaux est considérée comme un outil crucial. Ainsi, il est nécessaire de former les superviseurs en tenant compte des expériences de vie similaires des agents du service à la clientèle, tout en renforçant leur familiarité sociale et leur assurance personnelle.

### **3.4.3 Instaurer des dispositifs d'inclusion interculturelle**

L'interculturalité doit servir de moteur d'efficacité et non comme un obstacle. Pour y parvenir, il est essentiel de valoriser les identités culturelles. Par exemple, en évitant toute forme de glottophobie (Albert et al., 2023b) en ne demandant pas aux employés de cacher

leur accent, mais autorisant les employés à utiliser leur prénom ou un pseudonyme choisi et non imposé dans leur vie sociale. Il est aussi indispensable d'instaurer des formations sur la diversité culturelle afin de préparer les responsables et les équipes à apprécier la richesse des différences. Enfin, des espaces de dialogues interculturels tels que des groupes de discussion ou des ateliers seront également mis en place comme une forme d'action.

#### **3.4.4 Améliorations des conditions contractuelles et de la transparence organisationnelle**

Pour remédier à la problématique de précarité des contrats qui affecte négativement la fidélisation et l'image des centres d'appel, il est primordial de garantir que ces contrats soient conformes au droit social marocain. Par ailleurs, il est essentiel que les employés comprennent pleinement ce qu'implique leur rôle lorsqu'ils l'acceptent, car le manque de clarté dans les discours et l'opacité concernant les rémunérations, les primes et les horaires ne peuvent que susciter de la méfiance envers leurs employeurs. Selon Shajari (2023), « Le manque de transparence informationnelle dans le quotidien des entreprises affecte leur performance opérationnelle » (p.93). De même, l'application de perspectives de carrière et d'avancement devrait également être transparente.

#### **3.4.5 Intégrer le bien-être et la santé au travail comme priorité stratégique**

Il est indispensable que la prévention des risques psychosociaux et l'optimisation de la qualité de vie au travail soient intégrées en tant que piliers essentiels de la stratégie managériale. Cela nécessite l'organisation de pauses appropriées et indispensables, pour un temps de repos proportionnel à la charge émotionnelle et mentale que l'activité entraîne. De plus, il sera nécessaire d'offrir un soutien psychologique en instaurant un service d'aide tel qu'une ligne d'écoute ou la présence d'un psychologue sur le lieu de travail, afin de réduire les risques de burnout. Cela implique de modèles proactifs, qui redéfinissent les attentes

accrues en matière de productivité, tout en promouvant le bien-être et la santé au travail (Chertouh M'Hamed, 2024). En conclusion, diverses initiatives liées à des programmes de bien-être devront être mises en place, y compris des activités de renforcement d'équipe, des ateliers pour gérer le stress. Ces derniers contribuent à créer un environnement de travail positif.

Les différentes recommandations proposées visent principalement à humaniser la gestion des téléconseillers dans les centres d'appel, tout en trouvant un équilibre entre la productivité et le respect de la dignité humaine et morale. Il ne se limite pas à minimiser les pertes, il s'agit également de réinventer le cadre de travail pour que la santé, l'épanouissement personnel, la reconnaissance et la diversité culturelle deviennent un atout ou une stratégie à exploiter pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le contexte économique actuel, de nombreux pays en voie de développement, tel que le Maroc, ont fortement opté pour l'externalisation des services, surtout ceux liés à la gestion clientèle. Dans cette perspective, les centres d'appel marocains ont largement contribué à la création d'emplois et de valeur ajoutée durant ces dernières années. La compétitivité des coûts et l'abondance d'une main-d'œuvre jeune pourraient expliquer l'attraction des entreprises donneuses d'ordre au Maroc. Cependant, ce secteur qui a longtemps constitué un atout économique pour le pays est de plus en plus considéré sous l'angle des méthodes de gestion défavorables pour les employés (Hechiche-Salah et al., 2009). C'est pourquoi, l'objectif de ce mémoire est de comprendre quelle gestion est mise en œuvre en lien avec les téléconseillers, dans les centres d'appel marocains, et par la suite, de proposer des recommandations permettant d'améliorer la rétention des téléconseillers dans ce type d'organisation.

Pour ce faire, l'effort déployé dans le cadre de ce travail de recherche a initialement permis de recenser une littérature théorique, se basant sur les doctrines relatives à la gestion des ressources humaines, au leadership, et à la diversité culturelle. La démarche méthodologique suivie s'est ensuite fondée sur l'autopraxéographie qui est une étude qualitative mettant en lumière les expériences personnelles du chercheur. Dans notre cas, il s'agit du praticien-chercheur qui était téléconseiller au Maroc et qui est l'auteur de ce mémoire. Cette approche a mis l'accent sur les expériences vécues par le praticien-chercheur, mettant en lumière les impacts tangibles des méthodes de gestion sur sa vie quotidienne. Les témoignages recueillis ont souligné des conditions de travail caractérisées par une pression permanente en lien avec les performances, un contrôle renforcé, une diminution des pauses, la routine des missions et l'obligation d'éliminer certains éléments identitaires.

Ensuite, l'analyse et la discussion ont mis en évidence trois observations principales. La première souligne le décalage entre la gestion traditionnelle des ressources humaines et

la gestion des personnes, mis en évidence par la continuité d'une approche centrée sur le contrôle et la rationalisation. La deuxième a souligné la prévalence de styles autoritaires et transactionnels, fortement distants des méthodes participatives et transformatives censées encourager l'implication et la créativité. La troisième a démontré que l'interculturalité, plutôt que d'être appréciée comme un atout organisationnel, est instrumentalisée, forçant les employés à supprimer leurs particularités linguistiques et culturelles. Ces observations mettent en lumière une différence notable entre les théories et les pratiques réelles dans le cadre des centres d'appel marocains.

En outre, l'étude a démontré que l'organisation des téléconseillers dans les centres d'appel du Maroc se fonde principalement sur une approche axée sur le contrôle, la normalisation et la performance à court terme. Ces approches, tirées du taylorisme, provoquent du stress, de la démotivation et un taux de rotation élevé. Face à ces enjeux, la rétention des téléconseillers nécessite une évolution du cadre managérial : établir un leadership collaboratif, intensifier la reconnaissance, mettre en avant l'interculturalité et proposer de meilleures conditions de travail. Ces recommandations contribuent non seulement à la fidélisation des employés, mais également à garantir une performance plus durable et équilibrée.

Toutefois, il faut noter quelques limites de cette étude. La démarche méthodologique choisie, basée sur l'autopraxéographie, s'appuie essentiellement sur l'expérience personnelle du praticien-chercheur et sur des témoignages qualitatifs. Bien que cette approche offre une analyse approfondie et contextualisée, elle comporte également un certain degré de subjectivité susceptible de restreindre la portée des déductions. De surcroît, la recherche se focalise uniquement sur le contexte marocain, limitant ainsi la portée des résultats à d'autres cadres culturels ou organisationnels. Par ailleurs, les observations effectuées illustrent une phase précise d'évolution du secteur et devront donc être mises à jour en fonction des changements futurs, particulièrement ceux liés à la digitalisation et à l'automatisation.

Enfin, selon les études de Krivkovich et al., (2025), il est possible que jusqu'à 55 % des interactions avec les clients soient automatisées d'ici 2035. Cette projection soulève un

dilemme important : quel sera l'avenir des nombreux téléconseillers actuellement en fonction dans ces centres d'appel ? Ainsi, il est nécessaire de booster les compétences technologiques et éthiques de cette main-d'œuvre afin d'éviter son exclusion dans ce marché de travail de plus en plus dominé par les technologies intelligentes.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adli, M. (2021). The Effects of Call Centers on Language and Culture: Morocco as a Case Study. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(3), 82-91.
- Agbedorh, A. (2024). *Complexité entre stress et estime de soi en milieu de travail* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3131/>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, n°16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N. et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175. <https://doi.org/10.7202/1084627ar>
- Albert, M.-N. et Lazzari Dodeler, N. (2020). Réflexions autour d'actions de chercheurs d'une université, pour favoriser l'inclusion au sein de leur communauté. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, (66), 115-136. <https://doi.org/10.3917/rips1.066.0115>
- Albert, M.-N. et Lazzari Dodeler, N. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (69). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.22738>
- Albert, M.-N., Lazzari Dodeler, N., Couture, M.-M. et Michaud, N. (2023a). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences, Vol 11-Thinking...(Domaine 1 :...)*, 10387. <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Albert, M.-N., Lazzari Dodeler, N. et Faye M, I. M. (2023b). Glottophobie en milieu de travail et complexité. *LHUMAINE*, 2(2). [https://doi.org/10.34745/numerev\\_2459](https://doi.org/10.34745/numerev_2459)
- ANRT. (2006). *Rapport annuel de l'Agence nationale de règlement des télécoominucations*. [https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20Annuel%202006\\_fr.pdf?csrt=15323718660109304915](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20Annuel%202006_fr.pdf?csrt=15323718660109304915)

- ANRT. (2007). *Rapport annuel de l'Agence nationale de règlement des télécommunications*.  
[https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20annuel%202007%20\\_1.pdf?csrt=15323718660109304915](https://www.anrt.ma/sites/default/files/rapportannuel/Rapport%20annuel%202007%20_1.pdf?csrt=15323718660109304915)
- ANRT. (2019). *Rapport annuel de l'Agence nationale de règlement des télécommunications de 2018-2019*.  
[https://www.anrt.ma/sites/default/files/2025-02/Rapport\\_Annuel\\_ANRT\\_2018\\_2019.pdf?csrt=16659915775246517555](https://www.anrt.ma/sites/default/files/2025-02/Rapport_Annuel_ANRT_2018_2019.pdf?csrt=16659915775246517555)
- Anzengruber, J., Bergner, S., Nold, H. et Bumblauskas, D. (2021). Be like me: the effects of manager-supervisor alignment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 316-332. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0047>
- Armstrong, M. et Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372.  
<https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Bakker, A., Demerouti, E. et Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.  
<https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Belghazi, S. (2000). Chômage des diplômés et délocalisation des centres d'appel téléphoniques au Maroc. *Critique économique*, (4).
- Belguendouz, A. (2003). Le Maroc, vaste zone d'attente? *Plein droit*, (2), 35-40.
- Bhadury, J., Mighty, E. J. et Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network flow approach. *Omega*, 28(2), 143-153.  
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00037-7)
- Blanchet, P. (2018). Entre droits linguistiques et glottophobie, analyse d'une discrimination instituée dans la société française. *Cahiers de la LCD*, N° 7(2), 27-44.  
<https://doi.org/10.3917/clcd.007.0027>
- Boldrini, J.-C. (2013). Quand le chercheur est son propre objet de recherche. Le cas de Basile Torevac, innovateur relationnel et chercheur autopoïétique. *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, 27 pages.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

- Broussillon, G. A., Mutabazi, E., Pierre, P., Sadik, Y., & Seurrat, A. (2008). Lutte contre les discriminations, promotion de la diversité en entreprise et limites à la diffusion de «bonnes pratiques» Regards croisés entre la France et le Maroc. *Critique économique*, (22).
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail*, 44(1), 99-117.
- Cabrera, E. F. et Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Campbell, N. M. (2006). *Correctional Leadership Competencies for the 21st Century: Manager and Supervisor Levels | Office of Justice Programs*. <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/correctional-leadership-competencies-21st-century-manager-and>
- Castaneda, M. et Nahavandi, A. (1991). Link of Manager Behavior to Supervisor Performance Rating and Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Studies*, 16(4), 357-366. <https://doi.org/10.1177/105960119101600402>
- Cattaneo, O., Diop, N. et Walkenhorst, P. (2007). The potential for ICT-development in Morocco. *University Library of Munich, Germany, MPRA Paper*.
- Caudron, F. (2023). Stupidité fonctionnelle dans les entreprises, une investigation. <https://hal.science/hal-04159023v1>
- Chertouh M'Hamed, M. (2024). *Un Modèle hypothétique : Pour un équilibre entre la prévention des risques psychosociaux et la promotion du bien-être au travail des employés*. <https://hal.science/hal-04527348>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space: le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, 58(1), 57-79. <https://doi.org/10.4000/sdt.308>
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*, 44(4), 499-520.
- Dagot, L. et Perié, O. (2014). Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel. *Le travail humain*, Vol. 77(2), 155-175. <https://doi.org/10.3917/th.772.0155>
- Dartey-Baah, K. et Ampofo, E. (2015). Examining the Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking

- Employees. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, 161-170. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p>
- De Singly, F. (1997). Identité personnelle et identité statutaire dans la sphère privée et la sphère publique. *Archives de philosophie du droit*, 41, 53-65.
- Dejours, C. (2015). Pour une clinique de la souffrance au travail. Entretien avec Benoît Schneider. *Bulletin de psychologie*, Numéro 538(4), 285-291. <https://doi.org/10.3917/bupsy.538.0285>
- Di Tolla, A. M. (2022). Symbologie, imaginaire social et dynamiques narratives des femmes amazighes dans quelques textes oraux des ayt khebbach (sud-est marocain). *Faits de Langue et Société*, (8), 79-93.
- Doellgast, V. (2008). Collective bargaining and high-involvement management in comparative perspective: Evidence from US and German call centers. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 47(2), 284-319.
- Dorais, L.-J. (2004). La construction de l'identité. *Discours et constructions identitaires*, 1-11.
- Dostanić, L. (2024). Intercultural leadership: Contemporary business management. *Ekonomija: teorija i praksa*, 17, 134-148. <https://doi.org/10.5937/etp2402134D>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H. et Ahmed, A. Z. E. (2024). The impact of diversity management on innovative work behavior: the mediating role of employee engagement in an emerging economy. *Frontiers in Sociology*, 9, 1441109. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1441109>
- Ely, R. J. et Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- EPTC 2,. (2022). *Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada*. (2022). ([Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2).]). <https://eptc2fer.ca/welcome>
- Faleh, A., Bokbot, M. et Alaoui, M. D. (2009). Les subsahariens entre transit au Maroc et immigration clandestine en Espagne. *Papeles de Geografía*, (49-50), 27-27.
- Felfe, J. et Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279-303. <https://doi.org/10.1080/13594320802708070>

- Feth, P., Schneider, D. et Adler, R. (2017). A Conceptual Safety Supervisor Definition and Evaluation Framework for Autonomous Systems. Dans S. Tonetta, E. Schoitsch et F. Bitsch (dir.), *Computer Safety, Reliability, and Security* (vol. 10488, p. 135-148). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66266-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66266-4_9)
- Foerster, H. von. (1981). Observing systems. *Seaside, CA: Intersystems*.
- Fortier, M. et Albert, M.-N. (2015). From resource to human being: toward persons management. *Sage Open*, 5(3), 2158244015604347.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Chenelière éducation.
- Frèches, J. (2006). *Le centre d'appel*. Au diable vauvert.
- Galagan, P. A. (1991, mars). Tapping the power of a diverse workforce. *Training & Development*, 45(3), 38+. <https://link.gale.com/apps/doc/A10485408/AONE?u=anon~4654c116&sid=google Scholar&xid=509ef70a>
- Gauthier, C. (2017). *Note d'information du Haut-Commissariat au Plan à l'occasion de la journée internationale des migrants 18 décembre 2017*. Site institutionnel du Haut-Commissariat au Plan du Royaume du Maroc. [https://www.hcp.ma/Note-d-information-du-Haut-Commissariat-au-Plan-a-l-occasion-de-la-journee-internationale-des-migrants-18-decembre-2017\\_a2067.html](https://www.hcp.ma/Note-d-information-du-Haut-Commissariat-au-Plan-a-l-occasion-de-la-journee-internationale-des-migrants-18-decembre-2017_a2067.html)
- Gillet, I., Greenan, N. et Le Gall, R. (2015). Les effets paradoxaux de la surveillance électronique dans un centre d'appels sous-traitant. *Connaissance de l'emploi*, (126).
- Gillet, I., Greenan, N. et Le Gall, R. (2016). I. Le travail en centre d'appels. Dans *Les effets de la surveillance électronique* (p. 3-37). Lavoisier. <https://shs.cairn.info/les-effets-de-la-surveillance-electronique--9782746247307-page-3?lang=fr>
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278. <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms\_in\_Qualitative\_Research. Dans *Paradigms\_Quali\_Research\_chapter* 6. [https://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994\\_Guba\\_Lincoln\\_Paradigms\\_Quali\\_Research\\_chapter.pdf](https://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994_Guba_Lincoln_Paradigms_Quali_Research_chapter.pdf)
- Hamelin, L.-E. (1953). Dans vingt ans : Insuffisance de main-d'oeuvre. *Relations industrielles*, 8(3), 297-301. <https://doi.org/10.7202/1022946ar>

- HCP. (2021). *La migration forcée au Maroc, résultat de l'enquête nationale de 2021, rapport détaillé*.  
[https://www.hcp.ma/plugin/?q=HCP%2C+%282021%29+La+migration+forc%C3%A9e+au+Maroc.#gsc.tab=0&gsc.q=HCP%2C%20\(2021\)%20La%20migration%20forc%C3%A9e%20au%20Maroc.&gsc.page=1](https://www.hcp.ma/plugin/?q=HCP%2C+%282021%29+La+migration+forc%C3%A9e+au+Maroc.#gsc.tab=0&gsc.q=HCP%2C%20(2021)%20La%20migration%20forc%C3%A9e%20au%20Maroc.&gsc.page=1)
- Hechiche-Salah, L., Radhia, I. B. et Ammar-Mamlouk, Z. B. (2009). Les centres d'appels: «eldorado technologique» ou forme moderne de dégradation des conditions de travail? *Management & Avenir*, 26(6), 74-94.
- Hoch, J. E. et Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM)*, 23(1), 114-125.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.007>
- Holcomb, T. et Golaszewski, M. (2016). 1 - Définition de la culture. Dans *Introduction à la culture sourde* (p. 31-54). érès. <https://doi.org/10.3917/eres.holco.2016.01.0031>
- Holman, D., Chissick, C. et Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. <https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Kelloway, E. K. et Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Khrouz, N. et Lanza, N. (2015). *Migrants au Maroc*. Centre Jacques-Berque.
- Krivkovich, A., Fuller, D., Callaghan, S., Chandras, D., Dandona, G. S. et Lampton, L. (2025). From blueprint to breakthrough: How AI and automation can transform the consumer enterprise, 10. [https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/from-blueprint-to-breakthrough-how-ai-and-automation-can-transform-the-consumer-enterprise?utm\\_source=chatgpt.com#/](https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/from-blueprint-to-breakthrough-how-ai-and-automation-can-transform-the-consumer-enterprise?utm_source=chatgpt.com#/)
- Kun, A. I. (2020). Qualitative methods in HRM research: they can offer more than an escape route from statistics.... *Metszetek*, 9(1). <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/6>
- Lahrech, W. (2022). Les Migrants Subsahariens au Maroc à l'ère des Pandémies. *HAPSc Policy Briefs Series*, 3(1), 172-180.
- Lambert-Chan, M. (2012). *Petit guide de survie des étudiants*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Langrod, G. (1970). Vie Administrative à l'Etranger: Le "Principe de Peter" ou la prétendue incompétence universelle. *La Revue administrative*, 23(136), 464-467.

- Larsson, M. et Meier, F. (2023). Leadership in interaction. *Sage handbook of leadership*, 28-39.
- Lazzari Dodeler, N. et Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise. *Management & Sciences Sociales*, N° 22(1), 56-72. <https://doi.org/10.3917/mss.022.0056>
- Lenclud, G. (2009). Être une personne. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines*, (52), 4-17. <https://doi.org/10.4000/terrain.13544>
- Longshore, J. M. et Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4), 756. <https://doi.org/10.2307/258081>
- Maayouf, M. (2010). Quelques données sur langues et discours identitaires dans le Maroc contemporain. *Revue Langues et Littératures*, 20, 125-143.
- Masoodi, M., Abdelaal, N., Tran, S., Stevens, Y., Andrey, S. et Bardeesy, K. (2021). Workplace Surveillance and Remote Work. *Cybersecure policy exchange*, Ryerson University. <https://www.cybersecurepolicy.ca/workplace-surveillance>
- Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Ad machina*, (4), 110-134. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1247>
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard business review*, 87(7/8), 140-143.
- Morin, E. (2001). *L'humanité de l'humanité: L'identité humaine* (vol. 5). Paris : Seuil.
- Mouna, K., Harrami, N. et Maghraoui, D. (2017). L'immigration au Maroc: les défis de l'intégration. *Rabat: Rabat Social Studies Institute*.
- Muñoz, J. (2006). Les plateformes téléphoniques de services de l'assurance-maladie: une nouvelle forme de rationalisation du travail administratif? *Politiques et management public*, 24(3), 145-160.
- Nakou, Z. D. et Simen Nana, S. F. (2021). Leadership participatif et identification organisationnelle : rôle médiateur de la responsabilité sociale des entreprises perçue par les employés et la fierté d'être membre dans les petites et moyennes entreprises béninoises. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 3, 204-224. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.88>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. et Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.

- Naughton, M. (2015). Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good. *Humanism in economics and business: Perspectives of the Catholic social tradition*, 43, 179-199.
- Nohara, H. et Tchobanian, R. (2012). L'enquête auprès des téléconseillers en matière de conditions d'emploi et de travail en France. <https://shs.hal.science/halshs-00633498>
- Nyobe, S. (2011). *Call centers: comment relever les défis culturels de la sous-traitance internationale*. XXIIème Congrès de l'AGRH, "Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant?" (p. 1-24).
- Nyobe, S. et Plane, J.-M. (2015). Quelle GRH pour des salariés en situation de domination culturelle ? *Management & Avenir*, N° 78(4), 99-117. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0099>
- Osterby, B. et Coster, C. (1992). Human resource development—a sticky label. *Training and Development*, 4, 31-32.
- Oxley, L., Le, T. et Gibson, J. (2008). Measuring human capital: alternative methods and international evidence. *Korean Economic Review*, 24(2), 283-344.
- Pellegrini, C. (2019). Le candidat à l'embauche idéal dans les discours d'employeurs marocains de Marrakech: entre modèle occidental et culture marocaine de l'entreprise. *Benarrosh Y.(dir.), Le travail mondialisé au Maghreb: approches interdisciplinaires*.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Pierre, X. et Tremblay, D.-G. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 91(4), 17-38. <https://doi.org/10.3917/resg.091.0017>
- Plane, J.-M. (2015). Chapitre 4. Leadership et management dans un monde qui change. Dans *Théories du leadership* (p. 99-147). Dunod. <https://shs.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-page-99?lang=fr>
- Plane, J.-M. (2016). Chapitre 1. Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles. Dans *Le Leadership* (p. 7-32). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>
- Poster, W. R. (2007). Who's On the Line? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.-Outsourced Firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(2), 271-304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00468.x>

- Puel, G. (2003). Bordeaux parie sur les centres d'appels. <https://doi.org/10.3406/mappe.2003.1826>
- Ramjattan, V. A. (2022). Accenting racism in labour migration. *Annual Review of Applied Linguistics*, 42, 87-92. <https://doi.org/10.1017/S0267190521000143>
- Remond, N. (2024). *Leadership autocratique et résilience organisationnelle: les leçons de la série Succession face aux crises*. Management en Séries-Saison 2.
- Robert-Huot, G. et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- Saberi, M., Khadeer Hussain, O. et Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 574-597.
- Sadik, Y. (2016). Évolution et perspectives de la sociologie du travail au Maroc. *Émulations: Revue des jeunes chercheuses et chercheurs en sciences sociales*.
- Sadik, Y. (2018). Travail et socialisation économique des jeunes téléconseillers au Maroc. *Émulations: Revue des jeunes chercheuses et chercheurs en sciences sociales*.
- Sadik, Y. (2021). Processus de production, conditions de travail et gestion des ressources humaines dans des centres d'appels. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 16(2), 53-81. <https://doi.org/10.7202/1077093ar>
- Samuel, A. P. et Odor, H. O. (2018). Managing diversity at work: Key to organisational survival. *Culture*, 10(16), 40-46.
- Schmidt, R. (2017). Sociology of Social Practices: Theory or Modus Operandi of Empirical Research? Dans M. Jonas, B. Littig et A. Wroblewski (dir.), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories* (p. 3-17). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52897-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52897-7_1)
- Scolari, C., Costa, S. G. da et Mazzilli, C. (2009). Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de Call Center. *Psicologia USP*, 20, 555-576. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642009000400005>
- Shah, S. B., Afshan, G., Mirani, M. A. et Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148-171. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0476>

- Shajari, B. (2023). La transparence informationnelle et son impact sur la performance opérationnelle dyadique : vers une approche configurationnelle. *Logistique & Management*, 31(2), 93-107. <https://doi.org/10.1080/12507970.2023.2208120>
- Spadaro, G., Liu, J. H., Zhang, R. J., Gil de Zúñiga, H. et Balliet, D. (2024). Identity and Institutions as Foundations of Ingroup Favoritism: An Investigation Across 17 Countries. *Social Psychological and Personality Science*, 15(5), 592-602. <https://doi.org/10.1177/19485506231172330>
- Stepanov, S. N., Shishkin, M. O., Sosnovikov, G. K., Stepanov, M. S., Vorobeychikov, L. A. et Zhurko, H. M. (2019). The analysis of call center model in case of overload. *T-Comm-Телекоммуникации и Транспорт*, 13(10), 68-76.
- Stoyanova, R. (2017). Quand un nom vaut mille mots.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Create Space Independent Publishing Platform. <https://archive.org/details/principlesofscie00tayl>
- Tereza Leme Fleury, M. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), 109-114. <https://doi.org/10.1108/02635579910252635>
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 518-545. <https://doi.org/10.2307/258907>
- Tremblay, D.-G. (2024). Suzy Canivenc, avec la collaboration de Marie-Laure Cahier, Les jeunes, des travailleurs comme les autres. Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés? Paris, Chaire Futur de l'industrie et du travail, Éditions Mines Paris-PSL, 2023. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (71). <https://doi.org/10.4000/11qw7>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5(38-45).
- Unhcr, L. des N. U. pour les réfugiés. (2022). Tendances Mondiales: Déplacement forcé en 2022. [https://www.unhcr.org/fr-fr/sites/fr-fr/files/2023-08/tendances-mondiales-2022\\_0.pdf](https://www.unhcr.org/fr-fr/sites/fr-fr/files/2023-08/tendances-mondiales-2022_0.pdf)
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6, 31-43.
- Wong, S. et Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00004-9)

- Yukl, G. (2006). *Yukl, G. (2006). Leadership in organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall. (6th ed).*
- Yukl, G. (2012). Leadership. *Cases in Leadership (3rd. ed. pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.*
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. et Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European journal of work and organizational psychology, 12*(4), 311-340.
- Zouhair, D. et Alami, F. Z. (2023). Styles de leadership et pratiques de RSE. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8264703>



