

**Les investissements internationaux dans les centres d'appel en Europe 2002-2005 :
Une analyse à partir des bases de données AFII**

**- Note d'étape -
Version du 13/03/2006**

Fabrice Hatem

RESUME-INTRODUCTION

Un centre d'appel peut se définir comme un site sur lequel sont rassemblés des moyens humains, organisationnels et techniques destinés à apporter une réponse à distance aux besoins du client final. Leur développement constitue un phénomène relativement nouveau, rendu possible par les progrès des technologies de la télécommunication et de l'information. Il vise à deux objectifs (voir Hatem, 2004) : d'une part, établir une relation plus efficace et plus suivie avec le consommateur final à tous les stades : information, prospection, vente, service après-vente, maintenance ; d'autre part, réduire les coûts, professionnaliser et rationaliser le service rendu en regroupant l'activité sur des sites spécialisés. Ceux-ci pouvant se localiser de manière relativement libre, on a assisté à l'apparition de flux significatifs de projets internationaux, donnant lieu à une compétition entre territoires pour l'accueil de ces activités.

Les flux concernés représentent environ 2,2 % des projets et 5,8 % des emplois créés par l'ensemble des investissements internationaux mobiles en Europe. Le marché se partage à égalité entre investisseurs européens et nord-américains (47 % des emplois créés chacun). Quant aux firmes d'origine asiatique, leur contribution est marginale malgré une progression en 2005 : 5 % environ. Par pays, les firmes US représentent à elles seules 45 % des emplois créés, suivies de très loin par l'Allemagne, le Royaume-Uni, puis par la France et la Suède.

L'Europe de l'ouest accueille à elle seule plus de 76 % des projets et 73 % des emplois créés. Les principaux pays de destination sont le Royaume-Uni, suivi de l'Espagne, de l'Irlande et de la France. Mais tout de suite après apparaissent dans ce classement, avec des parts de marché non négligeables, des pays de l'est comme la Hongrie, la Pologne, la Bulgarie ou la république Tchèque. On peut également mentionner le début d'un mouvement de délocalisation vers des destinations off-shore comme l'Inde ou le Maghreb (annexes 2 et 3)

Après avoir décrit les tendances globales du marché, on s'intéressera ensuite d'une part à la structure de la « demande » (pays d'origine et secteurs), d'autre part à celle de « l'offre » (pays de destination).

I. LES GRANDES TENDANCES DU MARCHE

11. Analyse globale

Cette catégorie est constituée pour l'essentiel de projets de centres d'appel et de relation à distance avec la clientèle. Mais il comprend également des activités de centres de données, certains services liés à l'internet et même quelques CSP comportant également une forte composante de relation directe avec la clientèle. Avec une soixantaine de projets et environ 10 000 emplois créés par an, ce marché représente environ 2,2 % des projets et 5,8 % des emplois créés par l'ensemble des investissements internationaux mobiles en Europe. L'année 2005 est marquée par un très léger tassement des emplois créés, malgré la stabilité du nombre de projets (tableau 1).

Tableau 1
Emplois et projets par année 2002-2005 (%)

	2002	2003	2004	2005	Total
Nombre	36	67	59	61	223
Emplois (milliers)	5,7	12,8	10,6	9,5	38,5
Taille moyenne	226,3	217,2	239,9	190,4	216,6

Source : AFII

La taille unitaire des projets est assez forte (216 emplois par projet en moyenne). Les deux tiers des emplois sont créés à l'occasion de projets de taille moyenne-grande (250 à 1000 emplois), même si la taille de la grande majorité des projets est inférieure à 250 emplois (tableaux 2 et 3).

Tableau 2
Répartition des emplois créés par taille de projet selon la fonction 2002-2005 (%)

Fonction	Taille								Total
	1-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501-1000	1001 et +		
Production	1,0	3,2	7,7	18,1	22,1	21,9	25,9	100,0	
traitement des déchets	15,1	18,1	66,8	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	
Total Production	1,0	3,2	7,8	18,1	22,0	21,9	25,9	100,0	
Bureau commercial	51,7	14,4	17,3	11,5	5,1	0,0	0,0	100,0	
Centre de R&D	5,5	8,9	14,7	31,4	26,4	13,0	0,0	100,0	
Centres d'appel	0,5	2,5	9,1	18,6	44,4	21,8	3,1	100,0	
Logistique	2,1	5,6	11,9	26,2	24,7	12,3	17,3	100,0	
Prestations de services	4,2	7,3	11,6	25,5	29,8	18,8	2,8	100,0	
Service administratif, QG	4,7	7,3	14,0	21,9	27,4	19,3	5,4	100,0	
Total Tertiaire	4,7	6,4	12,2	24,1	29,8	16,4	6,5	100,0	
Total	2,1	4,1	9,1	19,8	24,3	20,3	20,2	100,0	

Source : AFII

Tableau 3
Répartition des projets par taille de projet selon la fonction 2002-2005 (%)

Fonction	Taille								Total
	1-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501-1000	1001 et +		
Production	14,0	18,3	21,1	23,4	13,7	6,3	3,2	100,0	
Traitement des déchets	46,7	20,0	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	
Total Production	14,3	18,3	21,1	23,2	13,6	6,3	3,1	100,0	
Bureau commercial	87,4	7,4	3,7	1,1	0,3	0,0	0,0	100,0	
Centre de R&D	36,6	21,3	16,4	17,2	6,7	1,9	0,0	100,0	
Centres d'appel	6,7	13,5	24,2	23,6	25,3	6,2	0,6	100,0	
Logistique	19,3	21,2	21,8	23,0	10,7	2,5	1,5	100,0	
Prestations de services	34,5	21,1	16,0	16,6	8,6	2,9	0,3	100,0	
Service administratif, QG	35,7	20,9	18,4	13,4	8,3	2,9	0,4	10,0	
Total Tertiaire	39,9	17,7	15,9	15,0	8,7	2,4	0,5	100,0	
Total	26,1	18,0	18,7	19,4	11,3	4,5	1,9	100,0	

Source : AFII

12. Concentration du marché

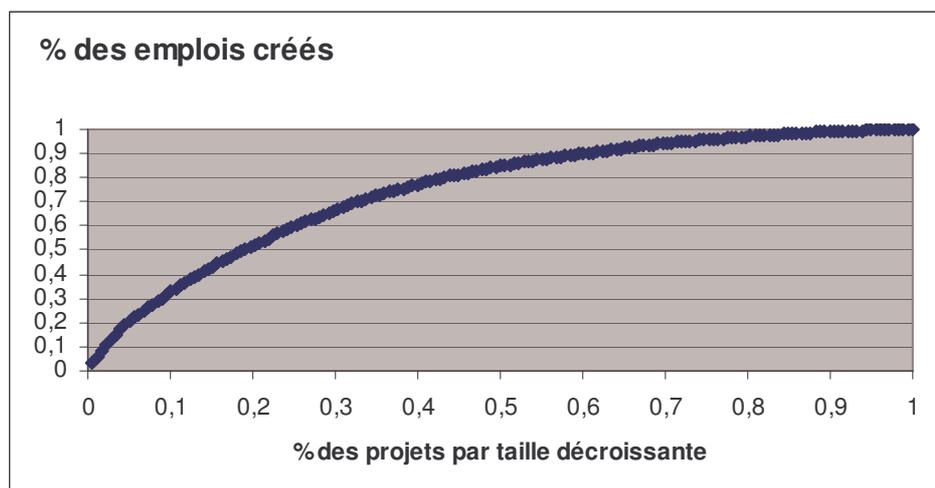
Le marché des centres d'appel est relativement peu concentré, quel que soit l'indicateur utilisé (projets ou investisseurs) du fait d'une faible amplitude de la taille des projets (pourcentage faible de projets de taille relativement grande ou petite). Les projets appartenant au premier décile en termes de taille n'ont été à l'origine que de moins de 33 % des créations d'emplois (tableau 4 et graphique 1). Quant aux investisseurs, les 10 % les plus importants ne représentent que 46,8 % des créations d'emplois, soit une proportion très inférieure à celle observée par exemple dans la fonction « production ».

Tableau 4
Concentration du marché par projets et entreprise selon la fonction 2002-2005
(% des emplois créés)

Plus gros projet ou investisseurs en termes d'emplois créés Fonction	Projets					Entreprises			
	1%	5%	10 %	20 %	50 %	1%	5 %	10 %	20 %
Bureau commercial	15,0	33,9	44,0	57,1	78,1	12,0	33,2	45,5	59,0
Centre de R&D	8,9	28,7	43,3	63,3	89,7	12,5	32,5	50,4	70,0
Centres d'appel	5,7	20,5	32,7	52,2	84,8	10,0	34,3	46,8	63,4
Logistique	14,8	33,6	45,4	62,2	88,2	17,0	43,7	55,5	69,7
Prestations de services	9,3	29,7	47,3	67,0	90,9	12,9	36,7	53,1	72,2
Service administratif, QG	11,2	32,7	48,4	68,6	91,0	14,9	36,3	52,1	71,1
Production	11,9	34,0	49,0	65,8	89,5	16,4	47,4	60,3	73,8

Source : AFII

Graphique 1
Courbe de Lorenz des emplois par taille de projets



Source : AFII

Cependant, compte tenu du nombre relativement faible de projets et d'investisseurs, la concentration apparaît plus marquée si l'on raisonne sur des valeurs absolues : les 20 premiers investisseurs sont par exemple à l'origine de 54,3 % des créations d'emplois (tableau 5).

Tableau 5
Les principaux investisseurs en centres d'appels 2002-2005 (%)

Société	Emplois créés	projets	Emplois cumulés	% cumulés
General Electric	3850	7	3850	10,0
Transcom	2628	9	6478	16,8
The Number ; InfoNXX	2000	4	8478	22,0
Conduit	1650	3	10128	26,3
Dell	1160	4	11288	29,3
SR.Teleperformance	1000	1	12288	31,9
HCL Technologies	925	3	13213	34,3
EDS	806	4	14019	36,4
News Corp	800	1	14819	38,4
Barclays	750	1	15569	40,4
Sitel	650	2	16219	42,1
Clientlogic	625	3	16844	43,7
Ing Groep	600	2	17444	45,3
Hewlett-Packard	580	4	18024	46,8
SAP	502	3	18526	48,1
Cisco Systems	500	1	19026	49,4
City Call	500	1	19526	50,7
iSKY	500	1	20026	51,9
Symbol Technologies	500	1	20526	53,2
The Mortgage Group	500	1	21026	54,5
Xilinx	500	1	21526	55,8

Source : AFII

13. Analyse par type d'opération

La part des créations de sites nouveaux est largement dominante, tant à l'ouest qu'à l'est du continent, où elle représente même la quasi-totalité des créations d'emplois (tableau 6). En Europe de l'ouest, la part des extensions est cependant un peu plus importante : près du quart des emplois créés.

Tableau 6
Part des créations de sites dans les projets et emplois créés par région d'accueil 2002-2005 (%)

Part des créations Destination	Emplois	Projets
Autres pays de l'est	97,4	94,7
Centre-est	93,0	91,2
EST	94,7	92,5
Benelux	97,8	90,9
Europe du nord	77,6	83,3
Europe du sud	99,3	96,6
France	68,8	54,5
Iles britanniques	62,5	63,0
Pays germaniques	91,6	83,3
OUEST	76,1	71,8
TOTAL	81,1	76,7

Source : AFII

II. ANALYSE DE LA DEMANDE : PAYS D'ORIGINE ET SECTEURS

21. Analyse par pays d'origine

Les créations d'emplois se répartissent à part à peu près égale entre firmes d'origine européennes et nord-américaines. La part des firmes asiatiques est très faible malgré l'apparition encore timide de nouveaux investisseurs comme l'Inde. L'année 2005 est marquée par une nette diminution de la part des Etats-Unis dans les créations d'emplois, au profit notamment des firmes britanniques et françaises. Les importants investissements suédois observés en 2004 ne se sont pas renouvelés en 2005 (tableau 7).

Tableau 7
Répartition des projets et emplois créé par région d'origine
2002-2005 (%)

Origine	Année	Projets				Emplois					
		2002	2003	2004	2005	Total	2002	2003	2004	2005	Total
Amérique du nord		52,8	34,3	42,4	31,1	38,6	58,8	42,7	52,6	40,7	47,3
Etats-Unis		52,8	31,3	39,0	29,5	36,3	58,8	41,6	46,9	40,4	45,3
Canada		0,0	3,0	3,4	1,6	2,2	0,0	1,1	5,7	0,3	2,0
Autres		0,0	1,5	0,0	1,6	0,9	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
Autres Asie		2,8	3,0	3,4	4,9	3,6	7,1	4,1	3,1	6,9	5,0
Inde		0,0	0,0	3,4	1,6	1,3	0,0	0,0	3,1	6,3	2,4
Japon		0,0	1,5	3,4	1,6	1,8	0,0	0,0	0,5	0,5	0,3
Océanie		0,0	1,5	1,7	0,0	0,9	0,0	0,4	0,0	0,0	0,1
Asie		2,8	6,0	8,5	6,6	6,3	7,1	4,5	3,6	7,4	5,3
Benelux		8,3	11,9	3,4	4,9	7,2	6,9	14,2	4,0	3,8	7,8
Belgique		0,0	1,5	0,0	1,6	0,9	0,0	3,9	0,0	1,1	1,6
Pays-Bas		2,8	6,0	3,4	3,3	4,0	1,4	6,4	4,0	2,8	4,1
Luxembourg		5,6	4,5	0,0	0,0	2,2	5,4	3,9	0,0	0,0	2,1
Europe de l'est		0,0	0,0	0,0	1,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,5	0,1
Europe du nord		0,0	6,0	15,3	9,8	8,5	0,0	3,6	14,0	5,0	6,3
Suède		0,0	1,5	11,9	4,9	4,9	0,0	0,4	14,0	4,0	5,0
Finlande		0,0	1,5	3,4	1,6	1,8	0,0	1,6	0,0	0,0	0,5
Europe du sud		2,8	3,0	3,4	4,9	3,6	0,3	0,7	0,8	2,1	1,0
Italie		0,0	3,0	3,4	4,9	3,1	0,0	0,7	0,8	2,1	1,0
France		0,0	9,0	10,2	11,5	8,5	0,0	4,4	6,6	18,2	7,8
Iles britanniques		13,9	9,0	6,8	18,0	11,7	11,5	14,9	9,4	14,5	12,8
Royaume-Uni		13,9	4,5	6,8	16,4	9,9	11,5	2,0	9,4	14,3	8,5
Irlande		0,0	4,5	0,0	1,6	1,8	0,0	12,9	0,0	0,3	4,3
Pays germaniques		19,4	19,4	10,2	9,8	14,3	15,5	15,0	9,0	7,6	11,6
Allemagne		16,7	16,4	6,8	8,2	11,7	15,5	12,5	4,7	5,5	9,1
Autriche		0,0	0,0	0,0	1,6	0,4	0,0	0,0	0,0	2,1	0,5
Suisse		2,8	3,0	3,4	0,0	2,2	0,0	2,4	4,3	0,0	2,0
Europe		44,4	58,2	49,2	60,7	54,3	34,1	52,8	43,8	51,8	47,3

Source : AFII

22. Analyse par secteurs

Les créations d'emplois sont concentrées sur 4 secteurs : autres activités de services (ex : vente par correspondance..), services aux entreprises (ex : out-sourcing de centres d'appel vers des entreprises spécialisées, logiciels et prestations informatiques (ex : maintenance à distance), opérateurs télécoms et internet (ex : renseignements téléphoniques). Ces quatre secteurs représentent à eux seuls plus de 85 % de créations d'emplois et près de 80 % des projets (Tableau 8).

Par contre, la part de l'ensemble du secteur manufacturier est faible : 15,7 % des projets et 11,6 % des emplois. L'analyse infra-annuelle ne révèle pas de profil d'évolution interprétable. On peut remarquer cependant l'existence de « pics » de créations d'emplois (pour les autres activités de services en 2004, pour les autres services aux entreprises en 2005, les opérateurs télécoms en 2003 et 2005) liés à la réalisation de quelques projets de grande taille.

Tableau 8
Projets et emplois créés par année et secteur 2002-2005 (%)

Secteur	Année	Emplois					Projets				
		2002	2003	2004	2005	Total	2002	2003	2004	2005	Total
Agro-alimentaire, agriculture et pêche		6,6	0,0	0,0	2,1	1,5	5,6	0,0	0,0	3,3	1,8
Ameublement et équipement du foyer		0,0	0,0	0,0	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	1,6	0,4
Chimie, plasturgie		7,1	0,0	0,4	0,0	1,1	2,8	0,0	3,4	0,0	1,3
Composants électroniques		0,0	0,2	0,0	0,0	0,1	0,0	1,5	0,0	0,0	0,4
Automobile		0,0	0,6	0,0	0,0	0,2	0,0	3,0	0,0	0,0	0,9
Electronique grand public		0,0	0,2	0,5	0,5	0,3	0,0	3,0	3,4	1,6	2,2
Energie, autres services concédés		0,0	0,0	3,8	0,0	1,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,4
Eqpt électriques, électroniques, inform.		6,5	9,4	1,6	9,6	6,9	11,1	6,0	6,8	6,6	7,2
Machines et équipements mécaniques		0,0	0,7	0,0	0,0	0,2	0,0	1,5	0,0	0,0	0,4
Métaux, travail des métaux		0,0	0,0	0,0	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0	1,6	0,4
Manufacturier		20,2	11,1	6,3	13,0	11,6	19,4	14,9	15,3	14,8	15,7
Autres services commerc. ou financiers		19,0	20,7	44,5	19,6	26,7	19,4	16,4	23,7	18,0	19,3
Logiciels et prestations informatiques		1,9	14,8	17,5	13,2	13,3	2,8	17,9	22,0	13,1	15,2
Opérateurs télécoms et internet		8,3	18,5	1,5	14,1	11,3	8,3	7,5	8,5	23,0	12,1
Transport, stockage, BTP		0,0	0,6	6,3	1,4	2,3	5,6	3,0	6,8	6,6	5,4
Services opérationnels aux entreprises		50,5	34,3	23,8	38,7	34,9	44,4	40,3	23,7	24,6	32,3
Services		79,8	88,9	93,7	87,0	88,4	80,6	85,1	84,7	85,2	84,3
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : AFII

III. ANALYSE DE L'OFFRE : REGIONS DE DESTINATION

31. Généralités

La forte suprématie des pays d'Europe de l'ouest (surtout les îles britanniques, dans une moindre mesure l'Espagne et la France) pour l'accueil des projets et des créations d'emplois en centres d'appel semble s'être confirmée en 2005, malgré une mauvaise année pour l'Espagne et la Belgique, compensée par une progression britannique (pour les emplois) et française (pour le nombre de projets) (tableau 9).

Quant aux pays de l'est, leur part de marché évolue de manière assez irrégulière, la progression tendancielle de leur part de marché en termes de nombre de projets n'étant pas confirmé par une tendance similaire pour les emplois. Les bonnes performances enregistrées en 2005 pour cet indicateur par la république tchèque et la Pologne sont en effet contrebalancées par un effondrement des emplois créés dans les autres pays de l'est (Roumanie, Slovaquie, Bulgarie..).

Les cinq principaux pays d'accueil (Royaume-Uni, Irlande, Espagne, France, Hongrie), attirent près des deux-tiers des créations d'emplois.

Tableau 9
Projets et emplois par destination 2002-2005 (%)

Destination	Année	Projets				Emplois					
		2002	2003	2004	2005	Total	2002	2003	2004	2005	Total
Autres pays de l'est		8,3	3,0	16,9	6,6	8,5	11,0	3,9	26,1	0,3	10,1
Roumanie		0,0	0,0	3,4	3,3	1,8	0,0	0,0	10,4	0,0	2,9
Slovaquie		5,6	1,5	5,1	0,0	2,7	9,2	0,0	5,7	0,0	2,9
Bulgarie		0,0	1,5	6,8	0,0	2,2	0,0	3,9	10,0	0,0	4,0
Centre-est		13,9	11,9	11,9	23,0	15,2	26,1	12,0	10,7	24,1	16,7
République Tchèque		0,0	4,5	3,4	9,8	4,9	0,0	3,9	2,8	9,0	4,3
Pologne		2,8	4,5	1,7	8,2	4,5	6,2	5,5	0,0	9,8	5,2
Hongrie		11,1	3,0	6,8	4,9	5,8	19,9	2,6	7,8	5,3	7,2
Pays de l'est		22,2	14,9	28,8	29,5	23,8	37,0	15,9	36,8	24,4	26,8
Benelux		8,3	3,0	8,5	1,6	4,9	6,2	0,2	1,7	5,3	2,7
Belgique		2,8	1,5	6,8	0,0	2,7	3,5	0,0	1,7	0,0	1,0
Pays-Bas		5,6	1,5	1,7	1,6	2,2	2,7	0,2	0,0	5,3	1,7
Europe du nord		11,1	4,5	3,4	4,9	5,4	3,6	2,8	0,9	1,4	2,0
Suède		11,1	4,5	1,7	4,9	4,9	3,6	2,8	0,0	1,4	1,8
Europe du sud		8,3	9,0	18,6	14,8	13,0	5,6	17,6	28,8	20,6	19,7
Portugal		0,0	1,5	1,7	1,6	1,3	0,0	2,0	3,3	4,0	2,5
Italie		2,8	1,5	3,4	4,9	3,1	3,7	6,2	0,5	10,5	5,3
Espagne		5,6	6,0	13,6	6,6	8,1	1,9	9,5	25,0	5,1	11,5
France		13,9	11,9	11,9	21,3	14,8	9,2	5,4	9,0	10,9	8,3
Îles britanniques		25,0	52,2	25,4	23,0	32,7	38,3	51,7	22,3	34,4	37,4
Royaume-Uni		11,1	38,8	16,9	11,5	21,1	21,2	43,0	16,5	22,4	27,5
Irlande		13,9	13,4	8,5	11,5	11,7	17,1	8,7	5,8	12,0	9,9
Pays germaniques		11,1	4,5	3,4	4,9	5,4	0,0	6,4	0,7	3,2	3,1
Allemagne		5,6	4,5	1,7	1,6	3,1	0,0	6,4	0,7	1,1	2,6
Autriche		0,0	0,0	1,7	1,6	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suisse		5,6	0,0	0,0	1,6	1,3	0,0	0,0	0,0	2,1	0,5
Europe de l'ouest		77,8	85,1	71,2	70,5	76,2	63,0	84,1	63,2	75,6	73,2
Total		100,0									

Source : AFII

Encadré 1
Critères de localisation des centres d'appel

Les critères de localisation fondamentaux, tels que les révèlent les enquêtes réalisées auprès des firmes (Ernst&Young, Atos-Odyssée), sont liés à la disponibilité et au coût de l'immobilier, à la qualité technique et aux compétences linguistiques de la main d'œuvre et à la qualité des infrastructures (télécoms, transport). Sont également pris en compte la flexibilité du travail, la proximité culturelle et au marché cible, ainsi que la fiscalité.

32. Analyse par taille de projets et régions de destination

La taille moyenne des projets est nettement plus élevée dans les pays de l'est (autres pays notamment) qu'en Europe de l'ouest (tableaux 10 et 11). Dans cette région, seuls les pays d'Europe du sud accueillent des projets de taille moyenne élevée (supérieure à 300 emplois), tandis que la France et l'Europe du nord accueillent des projets de taille particulièrement faible (100 emplois ou moins).

Tableau 10
Projets par taille et région de destination 2002-2005 (%)

Destination	Taille	ND	1 à 25	26 à 50	51 à 100	101 à 250	251 à 500	501 à 1000	Plus de 1000	Total
Autres pays de l'est		17,8	0,0	4,2	7,0	4,8	6,7	18,2	0,0	8,5
Centre-est		20,0	0,0	12,5	9,3	14,3	26,7	0,0	0,0	15,2
EST		37,8	0,0	16,7	16,3	19,1	33,4	18,2	0,0	23,7
Benelux		11,1	8,3	0,0	2,3	7,1	2,2	0,0	0,0	4,9
Europe du nord		6,7	8,3	4,2	9,3	7,1	0,0	0,0	0,0	5,4
Europe du sud		15,6	8,3	16,7	4,7	7,1	15,6	36,4	100,0	13,0
France		6,7	33,3	29,2	23,3	16,7	4,4	0,0	0,0	14,8
Iles britanniques		8,9	41,7	33,3	37,2	40,5	40,0	45,5	0,0	32,7
Pays germaniques		13,3	0,0	0,0	7,0	2,4	4,4	0,0	0,0	5,4
OUEST		62,2	100,0	83,3	83,7	80,9	66,6	81,8	100,0	76,3
Total		100,0								

Source : AFII

Tableau 11
Emplois par taille et région de destination 2002-2005 (%)

Destination	Taille	ND	1 à 25	26 à 50	51 à 100	101 à 250	251 à 500	501 à 1000	Plus de 1000	Total	Taille moyenne
Autres pays de l'est		NS	0,0	3,1	7,4	3,8	7,9	23,8	0,0	10,1	355,5
Centre-est		NS	0,0	11,5	9,1	16,4	28,2	0,0	0,0	16,7	257,2
EST		NS	0,0	14,6	16,5	20,2	36,2	23,8	0,0	26,8	287,2
Benelux		NS	11,7	0,0	1,6	6,6	2,9	0,0	0,0	2,7	174,7
Europe du nord		NS	5,1	5,2	8,7	5,9	0,0	0,0	0,0	2,0	87,3
Europe du sud		NS	6,1	15,9	4,6	7,9	13,9	36,9	100,0	19,7	344,5
France		NS	35,7	30,9	24,3	17,1	4,4	0,0	0,0	8,3	106,4
Iles britanniques		NS	41,3	33,3	37,5	39,7	38,3	39,3	0,0	37,4	208,9
Pays germaniques		NS	0,0	0,0	6,8	2,8	4,4	0,0	0,0	3,1	198,3
OUEST			0,0	85,4	83,5	79,8	63,8	76,2	100	73,2	198,7
Total		NS	100,0	216,6							

Source : AFII

33. Analyse par région d'origine et de destination

L'Europe de l'est semble particulièrement attractive pour les projets d'origine nord-américaine ; les îles britanniques pour les projets nord-américains, asiatiques et germaniques ; l'Europe du sud pour les projets français, britanniques et nord-européens ; la France, pour les projets originaires d'Europe du nord, du sud et des pays germaniques (Tableau 12 et 13).

Tableau 12
Emplois par région d'origine et de destination 2002-2005 (%)

Origine Destination	Am. du nord	Autres	Autres Asie	Japon	Océan.	Asie	Benelux	Eur. de l'est	Eur. du nord	Eur. du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Europe	Total
Autres pays de l'est	16,0	0,0	20,9	0,0	0,0	19,4	20,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	10,1
Centre-est	23,3	0,0	3,1	0,0	0,0	2,9	15,1	100,0	0,0	7,7	16,7	15,2	7,8	11,7	16,7
EST	39,3	0,0	24,0	0,0	0,0	22,3	35,2	100,0	0,0	7,7	16,7	15,2	7,8	15,0	26,8
Benelux	2,7	0,0	0,0	56,1	0,0	2,7	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0	3,0	5,0	2,7	2,7
Europe du nord	1,6	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,6	0,0	5,0	0,0	1,1	2,6	2,0
Europe du sud	9,7	0,0	0,0	43,9	0,0	2,1	15,3	0,0	51,6	0,0	36,7	48,4	12,8	31,6	19,7
France	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,1	0,0	30,2	29,5	1,2	7,6	24,4	14,2	8,3
Iles brit.	43,4	0,0	55,0	0,0	100,0	53,4	27,4	0,0	1,7	19,2	40,4	25,7	44,4	29,6	37,4
Pays germ.	0,0	0,0	20,9	0,0	0,0	19,4	14,0	0,0	0,0	43,6	0,0	0,0	4,5	4,3	3,1
OUEST	60,7	100,0	76,0	100,0	100,0	77,7	64,8	0,0	100,0	92,3	83,3	84,8	92,2	85,0	83,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : AFII

Tableau 13
Projets par région d'origine et de destination 2002-2005 (%)

Projets	Amérique	Autres	Autres	Japon	Océanie	Asie	Benelux	Europe	Europe	Europe	France	Iles	Pays	Europe	Total
	du nord		Asie					de l'est	du nord	du sud		Brit.	Germ.		
Autres pays de l'est	11,6	0	12,5	0	0	7,1	12,5	0	15,8	0	10,5	0	3,1	6,6	8,5
Centre-est	18,6	50	25	25	0	21,4	12,5	100	10,5	12,5	15,8	15,4	3,1	11,6	15,2
EST	30,2	50	37,5	25	0	28,5	25	100	26,3	12,5	26,3	15,4	6,2	18,2	23,7
Benelux	3,5	0	0	50	50	21,4	0	0	5,3	0	0	3,8	9,4	4,1	4,9
Europe du nord	7	50	0	0	0	0	0	0	15,8	0	5,3	0	3,1	4,1	5,4
Europe du sud	9,3	0	0	25	0	7,1	18,8	0	15,8	0	21,1	23,1	12,5	16,5	13
France	11,6	0	0	0	0	0	18,8	0	21,1	37,5	5,3	15,4	25	19	14,8
Iles britanniques	37,2	0	50	0	50	35,7	25	0	10,5	25	42,1	34,6	34,4	29,8	32,7
Pays germaniques	1,2	0	12,5	0	0	7,1	12,5	0	5,3	25	0	7,7	9,4	8,3	5,4
OUEST	69,8	50	62,5	75	100	71,3	75,1	0	73,8	87,5	73,8	84,6	93,8	81,8	76,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : AFII

34. Analyse par secteur et région de destination

On note une sur-représentation des « autres services commerciaux » pour les créations d'emplois dans les autres pays d'Europe de l'est, des services aux entreprises dans les îles britanniques, des logiciels dans les pays du centre-est et dans les îles britanniques, des

opérateurs télécoms dans les pays du centre-est et d'Europe du Sud. L'analyse en termes de projets fait apparaître une configuration globalement similaire (tableaux 14 et 15).

Tableau 14
Emplois par secteurs et région de destination 2002-2005 (%)

Secteur	Destination	Autres pays de l'est	Centre-Est	Europe de l'est	Benelux	Europe du nord	Europe du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Europe de l'ouest	total
Agro-alimentaire, agriculture		0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100
Ameublement, équipt foyer		0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	100
Chimie, plasturgie		90,7	0	90,7	0	0	6,8	0	2,5	0	9,3	100
Composants électroniques		0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	100
Automobile		0	0	0	31,5	0	0	68,5	0	0	100	100
Electronique grand public		0	23,4	23,4	43	0	33,6	0	0	0	76,6	100
Energie, autres services concédés		0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100
Eqpts électriques, électroniques		4,5	47,5	52	5,7	3,4	0	3	35,8	0	47,9	100
Machines, éqpts méc.		0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	100
Métaux, travail des métaux		0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	100
Manufacturier		11,6	50,7	62,3	5,1	3,1	1,6	2,9	24,9	0	37,6	100
Services aux entreprises		1,9	4,1	6	6,1	3,8	25	6,2	48,3	4,6	94	100
Autres services, commerciaux, fin.		20,3	12,6	32,9	0	0,1	20	15	31,9	0	67	100
Logiciels et prestations informatiques		10,7	29,9	40,6	0	0	8,6	3,9	46,9	0	59,4	100
Opérateurs télécoms, internet		11,5	16,7	28,2	0	2,8	37,8	3,8	15,9	11,5	71,8	100
Transport, stockage, BTP		0	6,8	6,8	0	0	0	35,4	49,9	7,9	93,2	100
Services		9,9	12,2	22,1	2,4	1,9	22	9	39	3,5	77,8	100
Total		10,1	16,7	26,8	2,7	2	19,7	8,3	37,4	3,1	73,2	100

Source : AFII

Tableau 15
Projets par secteurs et régions de destination 2002-2005 (%)

Projets	Autres pays de l'est	Centre-est	Europe de l'est	Benelux	Europe du nord	Europe du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Europe de l'ouest	Totat
Agro-alimentaire, agriculture	0,0	50,0	50	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	25,0	50,0	100,0
Ameublement, équipt foyer	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0
Chimie, plasturgie	33,3	0,0	33,3	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3	0,0	66,6	100,0
Composants électroniques	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0
Automobile	0,0	0,0	0	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Electronique grand public	0,0	40,0	40	40,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	60,0	100,0
Energie, autres services concédés	0,0	100,0	100	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Eqpts électriques, électroniques	12,5	43,8	56,3	6,3	6,3	6,3	12,5	12,5	0,0	43,9	100,0
Machines, éqpts méc.	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0	100,0
Métaux, travail des métaux	0,0	0,0	0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Manufacturier	8,6	34,3	42,9	11,4	5,7	8,6	11,4	17,1	2,9	57,1	100,0
Logiciels et prestations informatiques	14,7	26,5	41,2	5,9	0,0	8,8	2,9	41,2	0,0	58,8	100,0
Autres services, commerciaux, fin.	9,3	7,0	16,3	0,0	2,3	14,0	25,6	37,2	4,7	83,8	100,0
Services aux entreprises	5,6	6,9	12,5	6,9	11,1	15,3	12,5	37,5	4,2	87,5	100,0
Opérateurs télécoms, internet	7,4	14,8	22,2	0,0	3,7	22,2	18,5	22,2	11,1	77,7	100,0
Transport, stockage, BTP	8,3	8,3	16,6	0,0	0,0	0,0	25,0	33,3	25,0	83,3	100,0
Services	8,5	11,7	20,2	3,7	5,3	13,8	15,4	35,6	5,9	79,7	100,0
Total	8,5	15,2	23,7	4,9	5,4	13,0	14,8	32,7	5,4	76,2	100,0

Source : AFII

Conclusion

Le marché européen des centres d'appel internationaux représente a minima 10 00 emplois par an. Si la concurrence des pays de l'est y reste encore fiable, on peut craindre pour les années à venir un développement du mouvement d'off-shoring, aussi bien vers l'est que vers le Maghreb ou les destinations asiatiques (Inde). A terme, les pays développés comme la France devront se spécialiser vers des activités haut de gamme à haut contenu en compétences, moins directement concernées par ce mouvement prévisible de délocalisation que les activités « à fort volume » nécessitant des compétences techniques moins pointues et dont la logique de localisation est plus fortement influencée par les différentiels de coûts salariaux.

Bibliographie

- CNUCED, 2004, *Rapport 2004 sur l'investissement dans le monde, The shift towards services*, Genève, septembre
- Ernst & Young, 2001, *Les centres de relation à distance, identification et qualification de l'offre française, étude réalisée pour la Datar*, Roneo
- Hatem Fabrice, 2004, les centres d'appel et les centres de services partagés dans la region euro-méditerranéenne, études Anima n° 10, décembre

Rapport Primarolo, 2000, *Code de conduite en matière de fiscalité des entreprises*, Commission européenne, Bruxelles, février. http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/french/taxation/law/primarolo/primarolo_fr.pdf

Annexe 1
Les principaux projets 2002-2005

Année	Société	Emplois	Pays d'origine	Pays de destination	Opération	Description	Secteur
2003	Conduit	1200	Irlande	Espagne	Création	La compagnie irlandaise Conduit se développe en Espagne	Op. télécoms
2004	GE Capital International Services	1000	Etats-Unis	Roumanie	Création	La compagnie américaine GE Capital va ouvrir un nouveau centre d'appel en Roumanie	Aut. serv. c
2004	GE Capital International Services	1000	Etats-Unis	Bulgarie	Création	La compagnie américaine GE Capital va ouvrir un nouveau centre d'appel en Roumanie	Aut. serv. c
2005	SR.Teleperformance	1000	France	Italie	Création	La société française SR.Teleperformance ouvre un siège à Tarante	Aut. serv
2005	DELL INC. ; Dell	850	Etats-Unis	Roy.-Uni	Création	Dell va créer 50 emplois dans un nouveau centre d'appel à Glasgow	Eqpt él., éle
2003	News Corp	800	Etats-Unis	Italie	Création	Le groupe américain News Corp ouvre deux centres d'appel en Italie	Aut. serv. c
2004	Barclays	750	Roy.-Uni	Espagne	Création	Le groupe britannique Barclays ouvrira un centre opérationnel en Aragon	Aut. serv. c
2002	The Number 118 118 ; InfoNXX	700	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie The Number va ouvrir un nouveau centre d'appel à Cardiff : 700 emplois	Aut. serv
2003	The Number ; InfoNXX	600	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie The Number va ouvrir un nouveau centre d'appel : 600 emplois	Aut. serv
2005	HCL Technologies	600	Inde	Roy.Uni	Extension	La compagnie indienne HCL pourrait créer 600 emplois supplémentaires à Armagh	Aut. serv
2003	The Number ; InfoNXX	550	Etats-Unis	Roy.Uni	Extension	La compagnie The Number va ouvrir un nouveau centre d'appel à Cardiff : 700 emplois	Aut. serv
2004	Transcom WorldWide ; Kinnevic	550	Suède	Espagne	Création	La compagnie suédoise Transcom WorldWide ouvre un nouveau centre d'appel à Barcelone	Aut. serv
2002	XILINX INC	500	Etats-Unis	Irlande	Extension	La compagnie Californienne Xilinx investit €3 mln dans un centre de données en Irlande	Aut. serv
2002	iSKY	500	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie US iSKY va ouvrir un nouveau centre d'appel à Tannochside en Ecosse	Aut. serv
2002	GE ; General Electric	500	Etats-Unis	Hongrie	Création	La compagnie US GE va ouvrir un centre d'appel régional à Budapest	Aut. serv. c
2003	The Mortgage Group	500	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie US The Mortgage Group va créer 500 emplois au Royaume-Uni	Aut. serv. c
2003	City Call	500	Belgique	Bulgarie	Création	L'opérateur de téléphonie belge City Call a ouvert un centre d'appels en Bulgarie	Op. télécoms
2003	Symbol Technologies	500	Etats-Unis	Rép. Tchèque	Création	La compagnie New Yorkaise Symbol Technologies va créer 500 emplois en république tchèque	Eqpt él., éle
2005	Cisco Systems	500	Etats-Unis	Hongrie	Création	La compagnie US Cisco Systems ouvre un nouveau centre de support technique à Budapest	Log., pre
2005	General Electric	500	Etats-Unis	Rép. Tchèque	Création	La compagnie General Electric va implanter un centre de support consommateur à Ostrava	Aut. serv. c
2005	Sitel	500	Etats-Unis	Pays-Bas	Création	L'américain Sitel ouvre un nouveau call center aux Pays-Bas.	Aut. serv

Source : AFII

Annexe 2

L'Inde, nouveau « grand » de l'investissement international

En matière de grands projets d'investissement internationaux, l'Inde dépasse désormais la Chine, aussi bien pour le nombre de projets que pour celui des emplois créés. En 2004 et au 1^{er} semestre 2005, selon la base de données GILD de IBM/PLI, l'Inde se classe en effet au 1^{ème} rang mondial pour l'accueil des emplois (devant la Chine et les Etats-Unis et au 3ème rang (derrière ces deux mêmes pays) pour le nombre de projets.

Ce n'est pas dans l'industrie, mais dans les activités tertiaires (centres d'appel, centres de services partagés, centres de recherche, développement de logiciels) que l'Inde réalise ses meilleures performances. Le pays bénéficie en effet d'un mouvement de délocalisation des activités tertiaires rendu possible par les progrès des techniques de communication. Grâce à l'internet haut débit, à la visioconférence ou tout simplement au renforcement des réseaux téléphoniques, il devient possible d'assurer à distance un certain nombre de services, qui devaient autrefois être situés à proximité immédiate des usines ou des clients. Les entreprises ont tiré parti de ces possibilités en mutualisant des fonctions autrefois éparpillées sur leurs différents sites, comme la maintenance informatique, la gestion logistique, la paie ou la comptabilité, ou encore la production de logiciels.

Mais pourquoi l'Inde ? Ces activités demandent une main d'œuvre qualifiée, bien formée, parlant les langues étrangères et notamment l'anglais. Les indiens satisfont à ces critères, davantage par exemple que les chinois, moins à l'aise dans le maniement des langues. D'où le développement dans certaines villes indiennes, comme Bangalore, dans l'Etat du Karnataka, d'une florissante activité de téléservices largement orientée vers les marchés anglo-saxons. Parmi les opérateurs déjà implantés, on peut citer Goldman Sachs, Hewlett-Packard, IBM, BTO, Oracle...

Au départ, ce sont surtout les activités les plus simples, dites « à fort contenu transactionnel », traduisez : « beaucoup d'appels, peu de matière grise », qui se sont implantées à Bangalore. Mais les firmes se sont vite rendues compte que le pays recèle un très grand nombre d'excellents chercheurs, notamment dans les disciplines liées à la logique pure : mathématiques, informatique.. Dès le début des années 1990, un mouvement modeste de délocalisation des centres de conception de logiciels avait donc commencé à prendre forme depuis la Silicon Valley californienne vers l'Inde du sud. Aujourd'hui, le petit filet a pris les dimensions d'un fleuve puissant, amenant la création de centres de R&D en logiciels regroupant parfois des milliers de chercheurs et d'analystes. En 2004-2005, l'Inde s'est ainsi placée aux tous premiers rangs mondiaux pour la création d'emplois par les multinationales dans ces activités. Citons, parmi les centaines de projets annoncés au cours de cette période, Patni Computer Systems (5000 emplois), Wipro technologies (5000), First Consulting Group (2600), ZensarTechnologies (2000).

Bangalore a de ce fait été surnommé la « Silicon Valley » de l'Inde. Elle accueille de très nombreuses sociétés spécialisées dans les technologies de l'information, les centres d'appel et les CSP. Cette agglomération de 6 millions d'habitants offre de très abondantes ressources en personnels qualifiés, anglophones à 70 % pour des salaires variant entre 10 % et 20 % de ceux pratiqués aux Etats-Unis. De nombreux instituts de formation et de recherche s'y sont installés, dans des domaines très divers : management, espace, logiciels, robotique, intelligence artificielle, textile et mode, droit, sciences de l'information...

Annexe 3

Le Maghreb, nouvel Eldorado des centres d'appel ?

Qu'y-a-t-il en commun entre Webhelp, Clientologic, Arvato, B2S ? Toutes ces entreprises ont annoncé, au cours des années 2004 et 2005,, l'ouverture de centres d'appels au Maroc, avec plusieurs centaines d'emplois à la clé. Ces nouveaux sites viendront s'ajouter aux 40 déjà opérationnels dans le pays, employant environ 4000 personnes pour un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros : CEGETEL/SFR, Bouygues Telecom, Tele, AOL, Tiscali, Dell, Wanadoo....

Un centre d'appel (« call center » en anglais) est un service permettant d'établir une relation à distance entre une entreprise et son client, par téléphone, internet, serveurs vocaux, etc. Des call centers, il y a en a dans presque tous les secteurs d'activité : banque, maintenance informatique, grande distribution... Il y a de toutes sortes : des petits et des gros ; des services internes à l'entreprise ou destinés à sa clientèle ; des activités très « basiques » avec de gros volumes de transactions et des services à haute valeur ajoutée faisant appel à des compétences très pointues. Tout cela représente un marché mondial de 50 milliards de dollars, avec un rythme de croissance à deux chiffres.

Des call centers, il y en a aussi partout dans monde. Quand vous appelez un service de renseignement par téléphone, il se peut que l'opérateur qui vous répond dans votre langue - et sans accent, car on donne des cours de diction aux salariés - soit situé à des milliers de kilomètres de chez vous, au Sénégal ou .. au Maroc. Incitation supplémentaire à la délocalisation, l'investissement nécessaire est en général peu élevé : location d'un espace, acquisition de mobilier et de matériel de télécom : c'est tout. Rien à voir avec un gros projet industriel. Les seules contraintes : disposer sur place d'un personnel techniquement compétent, parlant la langue du client, prêt à accepter des horaires de travail inhabituels, et d'un système de télécommunications efficace à coûts raisonnables.

Tout cela, on peut le trouver au Maroc, même si les réseaux de télécommunication ou les ressources en main d'œuvre qualifiée restent moins attractifs que dans les pays « off shore » les mieux dotés, comme l'Inde. Par contre, au Maroc, comme en Tunisie, on parle le français.. Le résultat, c'est un début de croissance de cette activité au Maghreb, autant d'ailleurs du fait d'entrepreneurs locaux que d'entreprises étrangères. En Tunisie, plus d'une quinzaine de projets ont été annoncés au cours de l'année 2003. Certaines sociétés ont connu des évolutions brillantes. Par exemple, Teleperformances employait 1400 salariés en 2003, contre 100 en 2001. Une quarantaine de centres d'appels sont opérationnels sur l'ensemble du territoire. Il existe, dans la proche banlieue de Tunis, une cité technologique des télécommunications, qui devrait accueillir d'ici peu des bâtiments dédiés aux centres d'appel.