Investir en Méditerranée
Numéro 10 / décembre 2004
ANIMA
NOTES & ETUDES

ANIMA
Réseau Euroméditerranéen d'Agences
de Promotion des Investissements

Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euro-méditerranéenne

Ouvrage collectif dirigé par
Fabrice Hatem
assisté d'Anne-Claire Vu & Bénédict de Saint-Laurent
Agence Française pour les Investissements Internationaux

Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euro-méditerranéenne

Notes et étude ANIMA n°10
Décembre 2004

Ouvrage collectif
dirigé par Fabrice Hatem
assisté d'Anne-Claire Vu
& Bénédict de Saint-laurent

Références

Ce document a été réalisé dans le cadre de la mission confiée par la Commission des Communautés Européennes à l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée de l'ICE (Italie) et DI (Maroc), pour développer un Réseau Euroméditerranéen des Agences de Promotion des Investissements de la Méditerranée (« ANIMA»). Le n° d'identification du contrat est : ME8/B7-4100/IB/99/0304.

ISBN : 2-915719-08-X

© AFII-ANIMA 2004. Reproduction interdite sans autorisation de l'AFII.
Tous droits réservés

Crédits

Ce document est l'aboutissement d'un travail collectif, auquel ont notamment collaboré Olivia Guyot, Mélanie Marchand, Claire Stercq, Elodie Marchand et Sophie Barnoin. La première partie est largement inspirée d'un document préliminaire réalisé par Sébastien Pradal pour l'AFII sur les centres de services partagés. L'ouvrage a été coordonné par Fabrice Hatem (Agence Française pour les Investissements Internationaux), assisté d'Anne-Claire Vu et Bénédict de Saint-Laurent (recommandations, mise en forme). Ce document a également été revu par Stéphane Jaffrin (ANIMA-Marseille), et a bénéficié de contributions de Mmes Laila Sbiti (DI, Maroc) et Fatma El Ghanmi (FIPA, Tunisie). La photographie de couverture est issue de la photothèque de la Direction des Investissements du Maroc.

Acronymes

- ANIMA : Réseau Euro-Méditerranéen d'Agences de Promotion de l'Investissement
- API : Agence de Promotion de l'Investissement
- CA : Centre d'Appel (parfois appelé « call center »)
- CRM : Customer-Relationship Management (gestion de la relation-client)
- CSP : Centre de Service Partagé
- IDE : Investissement Direct Etranger
- MEDA : Ensemble de 12 pays partenaires de l'Union Européenne : Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie, Turquie (Malte et Chypre ont rejoint l'UE en mai 2004)
- MIPO : Mediterranean Investment Project Observatory (ANIMA), observatoire des IDE vers MEDA développé par l'équipe ANIMA-AFII
- PECO : Pays de l'Europe Centrale et Orientale (dont 8 ont rejoints, avec Chypre et Malte, l'UE en 2004)
- UE : Union Européenne
- WIR : World Investment Report (édité par la CNUCED)

Sommaire

Résumé 5

1. Le marché des centres d'appel et de services partagés 7

Définition et historique 7
Pourquoi les centres d'appel et les CSP ? 7
Le cas des CSP 9
Le cas des centres d'appel 10

Le marché : situation actuelle et tentatives de segmentation 11
Taille globale du marché 11
Une tentative de segmentation 12

Les grandes tendances structurantes et leurs conséquences pour le pays du MEDA 14
Tendances communes à tous les CA / CSP ? 15
Tendances concernant les centres d'appel 15
Tendances concernant les CSP 15
Conséquences pour les pays du MEDA 15

2. L'attractivité de la zone MEDA 17

Le marché des CA/CSP 17
Les étapes des stratégies de localisation des CSP 20
La situation actuelle du marché 2003-2004 21

Les investissements en centres d'appel dans les pays MEDA 23
Considérations générales 23
Les analyses par pays : cas du Maroc et de la Tunisie 24

3. Recommandations pour les pays MEDA 31

Critères de localisation d'un CA/CSP et position des pays MEDA 31

Recommandations pour améliorer l'offre MEDA 33
Bien identifier le marché et positionner l'offre MEDA 33
Développer l'offre anglophone 34
Identifier les entreprises cibles 34
Communiquer 35
Entreprendre des réformes structurelles 35

Conclusion 36

Annexes 37

Annexe 1. Bibliographies 38

Annexe 2. Le marché mondial des services off-shore selon la CNUCED 40

Annexe 3. Le développement de logiciels dans la région MEDA : l'exemple d'Israël 44

Annexe 4. Quelques exemples de projets en centres d'appel et CSP dans la région MEDA en 2003-2004 (sources : MIPO-ANIMA) 46

Annexe 5. Quelques projets d'investissement en logiciels et services aux entreprises dans les pays MEDA en 2003-2004 (sources : MIPO-ANIMA) 47

Résumé

La recherche d'un meilleur rapport coût/efficacité a conduit les entreprises multinationales à regrouper sur des sites spécialisés un certain nombre de fonctions tertiaires qui autrefois étaient éparpillées dans l'ensemble de leur réseau : centres de relation-clientèle ou de support interne (souvent aussi appelés « centres d'appel » ou CA), fonctions de trésorerie, logistique, facturation, gestion du personnel, etc. (souvent appelés centres de services partagés ou CSP).

Né aux Etats-Unis au début des années 1980, ce mode d'organisation s'est également développé en Europe au cours des dix dernières années, donnant lieu à de nombreux projets d'investissement. Une partie importante de ceux-ci sont internationaux par nature et font l'objet d'une compétition entre pays d'accueil potentiels.

La taille du marché concerné est loin d'être négligeable : 20 000 emplois par an en moyenne dans toute l'Europe, en majeure partie dans des centres d'appel, mais avec également un développement récent des projets de CSP.

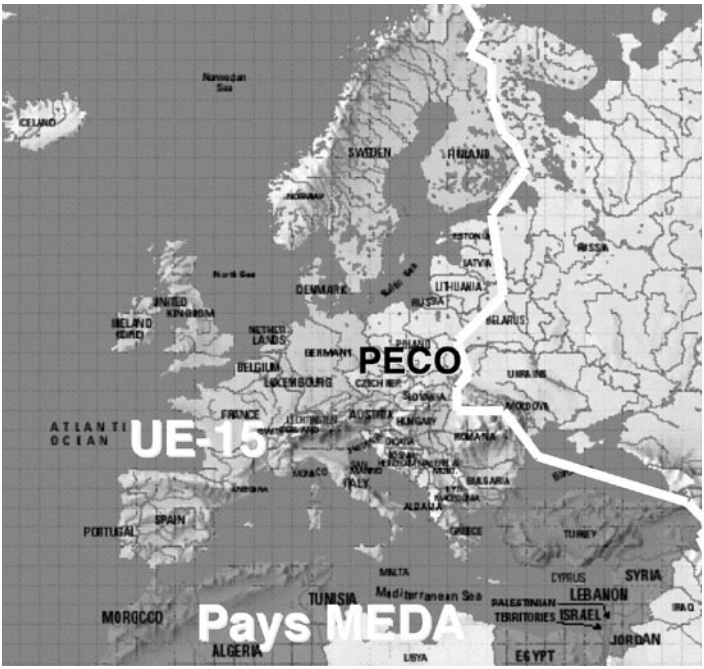
Ce sont historiquement les îles anglo-saxonnes qui ont constitué le lieu d'accueil privilégié de ces activités, pour des raisons tenant à la fois au rôle pionnier des firmes américaines et anglaises en la matière, aux compétences disponibles dans ces pays, et aux politiques actives de promotion mises en œuvre par les agences. Cependant la relative saturation des premiers lieux d'implantation, ainsi que les nouvelles tendances à l'œuvre sur le marché européen (création de centres régionaux), se traduisent par la montée en puissance de nouveaux lieux d'accueil potentiels et par un élargissement de la concurrence. On note ainsi un volume croissant de CSP implantés en Espagne, voire en Europe centrale et orientale.

Dans quelle mesure les pays de la région MEDA peuvent-ils tirer profit de cette évolution ? Certains pays de la région, comme le Maroc et la Tunisie pour les centres d'appel, ainsi qu'Israël dans le domaine connexe du développement de logiciels, ont d'ores et déjà obtenu des résultats intéressants en la matière, et l'on peut espérer

que le flux des opérations continue à se développer compte tenu des facteurs d'attractivité de ces pays. Cependant, la concurrence est forte pour l'accueil de ces projets, et s'étend à l'ensemble de la région euro-méditerranéenne (voir en figure 1 les limites du marché analysé dans cette étude), voire au reste du monde avec le mouvement de délocalisation des CA/CSP vers des pays comme l'Inde. Pour parvenir à des résultats plus appréciables et s'imposer face à la concurrence des sites ouest et est-européens, un effort d'amélioration et de mise en valeur promotionnelle de l'offre MEDA doit être mis en œuvre.

Après avoir étudié les tendances du marché des CA/CSP dans la région euro-méditerranéenne, cette étude s'intéresse au positionnement des pays MEDA pour l'attraction de ce type d'investissements. Elle propose enfin des recommandations pour améliorer l'offre régionale en ce domaine.

Figure 1. La région Euro-méditerranée prise en compte dans l'étude



1. Le marché des centres d'appel et des centres de services partagés

Après avoir défini le marché étudié et rappelé les grandes étapes de son développement, ce chapitre décrit les principales caractéristiques actuelles des centres d'appel et des centres de services partagés (CA et CSP), globalement et par segment, pour enfin analyser les tendances en cours et leur impact sur l'attractivité comparée des différents pays en compétition. A chaque étape, la problématique globale des CSP et centres d'appel est d'abord analysée (les seconds étant considérés comme une catégorie particulière des premiers)[1], pour ensuite aborder les caractéristiques spécifiques de chaque activité.

Définition et historique

Fournir à l'utilisateur final – interne ou externe à l'entreprise - un service à distance à travers le regroupement des fonctions concernées sur un même site spécialisé : tel est l'objectif commun des centres d'appel et des CSP. Mais s'il existe certaines motivations communes à leur développement, chacune de ces deux catégories d'activité présente également des spécificités.

Pourquoi les centres d'appel et les CSP ?

Plusieurs facteurs d'ordre général expliquent le développement de ces deux types de fonctions :

- La globalisation des économies et des entreprises. Ce mouvement se traduit par la constitution de réseaux transnationaux et par une

1. La distinction entre centres d'appel et centres de services partagés est assez floue dans certains cas, notamment lorsque l'activité concernée suppose des contacts fréquents et/ou réguliers avec l'utilisateur (ex : maintenance informatique). On étudiera donc simultanément ces deux domaines souvent séparés, en considérant les centres d'appel comme une catégorie particulière de centres de services partagés, où la dimension de relation directe avec l'utilisateur final est particulièrement marquée.

intensification de la concurrence rendant nécessaire une recherche permanente de compétitivité et donc de rationalisation. La mise en place de CSP permet de mutualiser et d'intégrer des services internes autrefois éparpillés, dans une logique d'économies d'échelle et de performance (cf. infra).

• La création du marché unique et l'harmonisation des réglementations européennes. Ces évolutions incitent les firmes à se réorganiser à l'échelle du continent. Par exemple, l'avènement de la monnaie et du marché financier uniques a accéléré la globalisation des services bancaires et a fait disparaître de nombreuses fonctions financières à caractère national au sein des firmes, comme la gestion du risque de change intra-européen et la consolidation journalière de soldes de trésoreries libellés en plusieurs devises européennes. D'où une simplification et une rationalisation de la gestion de trésorerie et de liquidités, ouvrant l'opportunité de redessiner les contours des fonctions administratives, financières et des opérations de services.

• La baisse du coût des télécommunications et le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces tendances ont facilité la gestion à distance d'ensembles de plus en plus étendus géographiquement. L'augmentation des débits de transmissions de données entre les différents sites de la firme facilite la communication entre les différents partenaires internes (quartiers généraux, centres de services partagés, filiales et départements). Elle rend possible la constitution de systèmes d'informations financières et techniques communs (par exemple pour la connaissance et le suivi des clients) et leur mise à disposition en temps réel (« cash pooling »). Elle permet d'améliorer l'efficacité de la gestion, en éliminant des tâches redondantes ou inutiles et en facilitant une meilleure allocation et utilisation des ressources au sein du réseau (recentrage de chaque site sur son cœur de métier). Elle augmente les possibilités de contrôle et de pilotage en temps réel, et simplifie les processus de décision. A cet égard, l'essor d'internet a permis de recréer une proximité qui semblait perdue avec l'éclatement géographique des sites.

• La recherche de la baisse des coûts. Après avoir réorganisé l'appareil productif dans les années 1980 (automatisation, délocalisations, introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail comme le « juste à temps »), les firmes s'intéressent aujourd'hui à la productivité des fonctions administratives. Le système des « business units », initialement mis en place pour les unités de production, a été

étendu aux fonctions de services internes. Une charte de prestations est mise en place entre le quartier général et le centre de services partagés ou le centre d'appel, décrivant les services, et les prix auxquels ils devront être fournis. Les services internes sont éventuellement mis en concurrence avec les prestataires extérieurs (cf. infra).

Le cas des CSP

Le concept de centre de services partagés consiste à réunir un certain type de fonctions administratives, auparavant intégrées à chaque unité opérationnelle, en une unité autonome. Bien adaptée aux problématiques des grandes entreprises multinationales, cette démarche vise à la fois à réduire les coûts en supprimant les doublons et en jouant sur les économies d'échelle, à améliorer le service rendu (en conciliant coordination internationale pour les activités les plus globalisées et adaptation aux besoins locaux pour les activités à caractère plus national) et à permettre aux différents sites de se recentrer sur leur cœur de métier, avec des économies d'échelle et une amélioration du service rendu (figure 2). « Les services partagés permettent un pilotage global par métier, produit, segment de marché ou client ; cette vision globale s'exerce à travers la standardisation des processus et outils de gestion qui permet l'harmonisation des indicateurs de performance » (Ballavoine-Kanoitch, 1998).

Figure 2. Motivations pour développer un centre de services partagés (% des réponses à une enquête auprès des firmes). Source : Ernst & Young

Réduire les coûts globaux	78 %
Améliorer le service rendu	64 %
Recentrer sur le métier de base	44 %
Développer une nouvelle technologie	29 %
Contrôler l'augmentation coûts	28 %
Fusion/acquisition	11 %
Générer de nouveaux revenus	8 %
Autres	8 %
E-commerce	5 %
Demande du consommateur	3 %

Initialement mis en place, au début des années 1980, par les multinationales américaines pour réorganiser leur services juridiques et financiers sur leur marché domestique, puis pour mutualiser les activités de support à leurs filiales à l'étranger (Europe notamment), ce type d'organisation se généralise actuellement à l'ensemble des firmes pour une gamme de fonctions beaucoup plus large (comptabilité, assurance, logistique, services informatiques, gestion des ressources humaines, approvisionnement, gestion client, cf. infra). Il connaît actuellement un développement rapide en Europe.

Au cours des années 1990 et avec l'avènement économique de la future zone Euro (marché commun, monnaie unique), les entreprises américaines ont effet décidé d'élargir ce processus à leurs marchés extérieurs et notamment à celui de l'Europe. Elles ont ensuite été imitées par les groupes européens. Parmi les pionniers (Ericsson, NatWest Bank, British Airways, Guinness…), on retrouve d'ailleurs beaucoup d'entreprises anglo-saxonnes.

Initialement gérés en interne, les CSP sont de plus en plus fréquemment externalisés auprès de Business Process Outsourcers, permettant ainsi aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier. Les grands consultants (Accenture, PWC, IBM Global Services, Deloitte, Ernst & Young, Cap Gemini, Unisys…) et autres cabinets d'expertise (Exult) se sont positionnés sur ce marché.

Le cas des centres d'appel

Par rapport aux autres CSP, la spécificité des « centres d'appel»[2] est liée au rôle central qu'y joue l'existence d'une relation directe, à distance, avec le bénéficiaire du service rendu (client de l'entreprise ou service interne). Les centres d'appel peuvent se définir comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place pour apporter une réponse adaptée à la demande et aux besoins de chaque client, à travers une relation à distance. Leur développement, outre les tendances générales évoquées ci-dessus, tient à une évolution profonde de la place accordée au client dans la stratégie de l'entreprise, à travers la recherche d'une relation à la fois

2. Encore appelés « centres de gestion client » ou « centres de relation client ».

plus aisée, plus rapide et plus personnalisée. Le développement des outils logiciels dits de CRM (customer-relationship management) facilitent le traitement à distance de cette relation-client, par une approche à la fois plus standardisée (productivité) et « customisée » (nombreux menus et options possibles, accès immédiat au dossier du client etc.). La déréglementation de nombreuses activités de services (et en tout premier lieu, les télécommunications) a encore accentué ce phénomène en introduisant un élément de concurrence dans des activités autrefois régulées et monopolistiques.

Trois grands types de fonctions peuvent être distingués (cf. infra) : contact commercial (vente, enquêtes), support client (après-vente, recouvrement), fourniture d'informations. Pour les remplir, un ensemble très large de moyens est mobilisé, qu'il s'agisse des techniques de télécommunication (téléphone, internet, etc.), des bases de données informatisées, de la mobilisation d'experts ou d'équipes d'intervention. Les centres d'appel doivent gérer en effet une double interface : d'une part avec le client (qui peut vouloir s'informer, commander, donner un avis, acheter, se plaindre) ; d'autre part avec les services techniques susceptibles d'apporter une réponse si celle-ci ne peut être directement fournie par le centre d'appel.

Les centres d'appel peuvent être internes ou externalisés. Plus la spécificité de la demande est forte (ex : plaintes, support technique très spécifique au produit), plus le centre d'appel aura tendance à être géré en interne, l'externalisation étant plus répandue pour les demandes à faible spécificité (par ex. : renseignements généraux).

Le marché : situation actuelle et tentatives de segmentation

Taille globale du marché

Le marché des centres d'appel a connu un développement plus important et dans l'ensemble plus ancien (centres de gestion de trésorerie mis à part) que celui des CSP. Sa taille globale est mieux connue, la mesure du marché des CSP étant notamment entachée par la difficulté à « labelliser » clairement cette activité au sein des

fonctions tertiaires d'entreprise. On estime aujourd'hui le chiffre d'affaires des centres d'appel à environ 60 milliards de dollars US, dont environ 35 pour l'Amérique du nord et 20 pour l'Europe, avec cependant une croissance aujourd'hui plus forte de cette dernière région. La progression de l'activité reste importante, même si elle a enregistré un ralentissement au cours des années récentes par rapport à la phase de décollage des années 1990. Quant au marché des CSP, il reste de plus petite taille, mais est actuellement entré dans une phase de décollage, qui se traduit par une croissance rapide de l'activité et un accroissement des flux de projets.

Une tentative de segmentation

Le terme de CA/CSP recouvre une très large gamme de fonctions et d'activités. La segmentation de ce marché peut être réalisée à travers une multitude de critères : langue utilisée, degré de technicité du service rendu, nature de ce service, fonction administrative ou service rendu. A chaque segment de marché correspond une hiérarchie particulière de critères de localisation.

De nombreux consultants (Ernst & Young, Atos, etc.) ont proposé des segmentations pour ce marché, qu'il s'agisse des centres d'appel ou des CSP :

- Centres d'appel : dans son étude réalisée en 2002 pour la DATAR, Ernst & Young France fonde l'essentiel de sa segmentation sur le type de pratique linguistique (centres multilingues, monolingues, etc.). Il évoque l'existence de trois grands types de fonctions : commerciale (centres d'appel), informations (centres de réception), support client (centres de support technique), et oppose également les centres à faible et forte valeur ajoutée.
- CSP : dans son étude sur les CSP datant de 2003 et réalisée à la demande de l'établissement public Euroméditerranée de Marseille, Ernst & Young France distingue trois grands types de services : gestion (paie, comptabilité) ; services liés aux TIC (information/ communication) ; services de support à la logistique /distribution. Buck consultants, dans une présentation datant de 2001, distingue 6 principales catégories de fonctions : finances, logistique, ressources humaines, technologies de l'information, services aux consommateurs, ventes. Quant à Ernst & Young Europe, il distingue, dans sa présentation au WAIPA

2003, 5 grandes familles de fonctions existantes et 5 types de fonctions émergentes. A noter que cette dernière segmentation s'appuie sur une vision très large de la notion de CSP, puisqu'elle inclut de facto, non seulement les centres d'appel, mais également les activités de recherche (figure 3).

Figure 3. Typologie des CSP selon Ernst & Young Londres

5 fonctions existantes

• De la vente aux recettes : télémarketing, téléventes, enregistrement des commandes, facturation, comptabilité, gestion des recettes, service client, gestion des contrats et des services.

• De l'achat au paiement : achats, inventaire, gestion des contrats, gestion des actifs fixes, comptabilité, distribution.

• De l'embauche au départ : gestion des ressources humaines, recrutement, feuilles de paie, retraites, voyages et notes de frais, gestion des dossiers.

• De la comptabilité au contrôle de gestion : gestion du risque, comptabilité générale, contrôle de gestion, trésorerie, gestion des encaisses.

• Autres : gestion des véhicules, gestion des sites, systèmes d'information, fiscalité, audit interne.

5 fonctions émergentes

• R&D : développement des nouveaux produits, gestion de la demande et de l'offre, contrôle des coûts de production.

• Client, marketing et ventes : support marketing support, publicité, support aux ventes, support au consommateur, gestion des prix.

• Acheminement du produit : satisfaction des commandes, distribution, stockage, gestion des invendus, crédit et collecte

• Technologie : centres de données, opération et administration, télécommunications, mise à niveau technologique (e-mail, service internet)

• Fonctions de service : sécurité, immobilier, ressources humaines.

• Plusieurs études insistent également sur les formes d'organisation. Par exemple, Atos Odyssée distingue entre CSP organisés au niveau mondial, régional, national, et selon le degré de polyvalence des centres (du centre polyvalent unique aux centres spécialisés par processus). Dans son étude sur les centres d'appel en Europe, Ernst & Young distingue les centres à vocation paneuropéenne, les réseaux de centres spécialisés par processus et l'organisation en centres régionaux.

Dans une logique assez proche, l'AFII propose un double critère de segmentation du marché des CSP : contenu en valeur ajoutée et intégration ou non au sein du quartier général de la firme (figure 4).

Figure 4. Typologie des CSP selon le contenu en valeur ajoutée d'après l'étude AFII 2004

L'étude AFII 2004 propose deux critères de segmentation des CSP :

• Contenu en valeur ajoutée. Sont opposés : d'une part, les centres à gros effectifs et à faible valeur ajoutée, où la main d'œuvre peut représenter de 40% à 50% des coûts de fonctionnement et qui seront le plus souvent implantés dans des pays dits à bas coûts ; d'autre part, les centres à faibles effectifs et à forte valeur ajoutée, caractérisés par la place plus importante accordée à la technologie, qui s'implanteront plutôt dans des pays dotés de bonnes infrastructures et de compétences intellectuelles, techniques et linguistiques.

• Intégration ou non au QG. L'étude oppose : d'une part, les CSP créés ex nihilo, regroupant en général des effectifs importants (centres de facturation, nouveau métiers, comme les services après vente irlandais ou encore les centres de développement informatique indiens) ; d'autre part, les CSP centralisés, en général localisés dans les sièges sociaux ou quartiers généraux, de manière à garder sous la main les équipes.

On pourrait multiplier encore les citations. Cet exercice met en évidence deux éléments importants : d'une part, il n'existe ni d'accord définitif sur les segmentations, ni a fortiori d'outil de mesure fiable de la part relative des différents sous-segments (aucune des études cités ne se hasardant à proposer des ordres de grandeur) ; d'autre part, il existe un certain nombre de critères de segmentation majeurs (langue, niveau technique, fonction remplie, mode d'organisation) que l'on retrouve dans la plupart des travaux et qui pourront contribuer à guider notre propre réflexion.

Les grandes tendances structurantes et leurs conséquences pour les pays MEDA

Activité très nouvelle, les CA/CSP connaissent des évolutions rapides qui modifient le périmètre et même la nature de l'activité. On distinguera les tendances communes à toutes les catégories de CA/CSP et celles spécifiques à chaque activité.

Tendances communes à tous les CA/CSP

• Off-shoring vers des pays extra-européens (Inde, Maroc) et recherche de nouvelles localisations plus avantageuses.

• Mouvement d'externalisation des centres vers les « business services providers ».

• Montée en compétence technique des centres. Dans son centre de maintenance informatique, Carrefour met par exemple ses meilleurs experts en interface afin d'identifier et traiter rapidement les problèmes.

Tendances concernant les centres d'appel

• Elargissement de la gamme de services rendus. La tendance est à la mise en œuvre de centres d'appel intégrés et proactifs, prenant en charge tous les besoins du client, optimisant le retour de l'information, etc.

• Nouvelles formes d'organisation des centres d'appel : alors que le modèle paneuropéen et le modèle national sont plutôt en régression relative, on assiste à l'émergence d'un troisième modèle en réseau associant les avantages de la centralisation et ceux de l'implantation locale (modèle dit « euro-régional » ou « en étoile » avec des centres secondaires autour d'un centre principal).

• Développement de nouveaux outils de communication multimédia (même si le téléphone reste aujourd'hui dominant) : serveurs vocaux interactifs, outils web et bases de données, e-mail management…

Tendances concernant les CSP

• Extension du mouvement à de nouvelles fonctions (cf. figure 3).

• Montée en valeur ajoutée des services rendus.

Conséquences pour les pays MEDA

Pour les pays MEDA, ces tendances ont des conséquences contradictoires :

• D'un côté, le mouvement d'externalisation, le développement des organisations en réseaux de centres spécialisés couvrant l'ensemble de la région euro-méditerranéenne, et bien sûr la tendance à l'off-shoring ont des conséquences positives, car elles ouvrent un marché de délocalisation de CA/CSP européens à ces pays.

• A l'inverse, la technicité croissante de ces activités, en donnant davantage de poids aux critères de localisation qualitatifs, diminue l'in-

térêt d'une délocalisation uniquement liée aux comparaisons de coûts salariaux. Elle implique pour les pays MEDA une politique de mise à niveau et de montée en gamme des services fournis.

2. L'attractivité de la zone MEDA

Après avoir décrit l'état actuel du « marché » international des CA/CSP, l'étude s'intéresse ici plus particulièrement aux performances réalisées par les pays MEDA pour l'accueil de ces activités, avant de discuter de leurs atouts et handicaps spécifiques.

Le marché des CA/CSP

Bien que tous les CA/CSP n'aient pas nécessairement une vocation internationale, une large part d'entre eux donnent lieu à des investissements internationalement mobiles, pour plusieurs raisons concomitantes : parce qu'ils sont souvent le fait de sociétés multinationales, pour lesquelles la coordination de réseaux transnationaux constitue une pratique naturelle ; parce que ces activités se définissent toutes par la notion de service « à distance », éventuellement très éloigné du « client » auquel il est destiné ; enfin, parce que la recherche des économies d'échelle peut conduire à la mise en place de structures de grande taille destinées à servir plusieurs marchés nationaux. Une concurrence forte oppose donc les territoires et les agences de promotion de la région Euro-méditerranée pour l'accueil de ces sites. Il est possible de proposer quelques ordres de grandeur sur le marché concerné grâce à l'exploitation de la base de données AFII/Ernst & Young.

Selon cette source, le marché des investissements internationaux dans les CA/CSP en Europe a représenté un flux de l'ordre d'environ 20 000 emplois par an entre 1998 et 2002 (figure 5). A ce total, il faut rajouter le montant des flux s'orientant vers les pays MEDA, que l'on peut estimer à environ 1 000 emplois par an au cours de la même période.

Figure 5. Les emplois créés en Europe par les projets internationaux de CA/CSP entre 1998 et 2002 Source : AFII/Ernst & Young

En milliers	Centres d'appel	CSP	Total
1998	13,4	2,4	15,8
1999	15,2	1,8	17,0
2000	28,7	2,9	31,6
2001	11,8	1,2	13,0
2002	11,0	1,2	12,2
Total	80,1	9,4	89,5

Figure 6. Milliers d'emplois créés en centres d'appel et CSP par pays d'origine entre 1998 et 2002. Source : AFII/Ernst& Young

Pays d'origine	Centres d'appel	CSP	Total (milliers)	%
Etats-Unis	42,7	5,6	48,3	54,0%
Allemagne	9,2	0,7	9,9	11,1%
France	5,9	0,2	6	6.7%
Royaume-Uni	5,1	0,7	5,7	6,4%
Suède	4,1	0,7	4,8	5,4%
Suisse	3,2	0,8	4	4,5%
Irlande	2,5	0	2,5	2,8%
Pays-Bas	1,5	0	1,5	1,7%
Grèce	1	0	1	1,1%
Japon	0,7	0,3	1	1,1%
Canada	0,7	0,1	0,9	1,0%
Autres	3,7	0,4	4,1	4,6%
Total	**80,2**	**9,4**	**89,5**	**100%**

Comme on le voit, le marché des centres d'appel est pour l'instant de taille très supérieure à celui des CSP. Cependant, le premier est rentré en phase de maturité au cours des trois dernières années, tandis que celui des CSP a connu un décollage marqué (cf. infra). On note également des à-coups importants dans le nombre d'emplois créés selon les années, du fait notamment de la réalisation de projets majeurs.

Concernant les pays d'origine, on note la prééminence des pays anglo-saxons, où ont été inventés, comme on l'a vu plus haut, les concepts de centre d'appel et de CSP (figure 6).

Historiquement, ce sont les pays anglo-saxons qui, en Europe, ont attiré le plus grand nombre de projets en CA et CSP (figure 7), avec également de bonnes performances des pays du Benelux. Mais cette configuration est en train d'évoluer, avec une extension progressive de la liste des localisations.

Figure 7. Milliers d'emplois en Europe créés par les projets de CSP et centres d'appel par pays de destination. Source : AFII/Ernst and Young

Pays d'accueil	Centres d'appel	CSP	Total (milliers)	%
Royaume-Uni	33	2,9	35,9	40,1%
Irlande	9,2	3,1	12,3	13,7%
France	9,4	0	9,4	10,5%
Pays-Bas	6,5	1,1	7,6	8,5%
Allemagne	7,2	0	7,2	8,0%
Belgique	4,4	0,1	4,5	5,0%
Espagne	2,1	1,2	3,3	3,7%
Italie	2,2	0	2,2	2,5%
Suède	1,9	0	1,9	2,1%
Autriche	1,5	0	1,5	1,7%
Autres Ouest	1,2	0,2	1,4	1,5%
Autres Est	1,7	0,7	2,4	2,6%
Total	**80,1**	**9,4**	**89,6**	**100%**

Les étapes des stratégies de localisation des CSP

L'ère des centres uniques

Les centres de services partagés n'ont pas connu un développement diffus et homogène sur le territoire européen. Au milieu des années 1990, certaines villes comme Amsterdam, Bruxelles, Dublin mais surtout Londres, furent les premières à accueillir ce type d'investissement. Ce premier cycle correspond à l'ère des centres uniques. Les groupes qui avaient décidé de restructurer leur schéma organisationnel européen implantaient un centre de services partagés au sein d'une de ces villes. Cette entité nouvellement créée s'occupait alors de la zone Europe dans sa globalité pour la partie qui la concernait. Ce rôle de pionnier joué par ces agglomérations s'explique, à l'époque, par leur fort potentiel d'attractivité résultant d'un environnement économique très favorable. L'existence d'une abondante main-d'œuvre possédant les compétences linguistiques et techniques nécessaires, la disponibilité et le coût des différents projets immobiliers constituaient des atouts à la disposition de ces villes.

D'une manière plus générale, l'Irlande et le Royaume-Uni ont suscité un fort engouement : 12 300 emplois créés entre 1998 et 2002 en Irlande par des firmes comme Continental AG, Arthur Andersen and Co, Xerox Co, Black et Decker et General Motors Co ; 35 900 au Royaume-Uni par Polaroid Co, Royal Dutch Shell Group, Procter and Gamble Co, Exult Inc, Axa Uap SA, American Express Co et Fujitsu Co…

La phase de l'éclatement

Au cours des années récentes, on a assisté à l'émergence de nouveaux pôles de localisation au delà du premier cercle des villes pionnières (Londres, Dublin,..), avec des villes comme Glasgow, Manchester, Maastricht, Barcelone, Copenhague, Rotterdam, etc.

Les villes pionnières ont en effet commencé à être saturées, la raréfaction du personnel qualifié et d'une offre immobilière adaptée se traduisant par une hausse des prix et des coûts. Les investisseurs se sont alors tournés vers d'autres villes, entraînant un phénomène de diffusion des CSP.

L'hétérogénéité du marché européen s'est enfin traduit par l'émergence d'un troisième cycle de CSP, avec l'avènement de la gestion par zone, l'Europe étant divisé en trois régions : Europe centrale (Allemagne, Hongrie, Tchéquie…) ; Europe du nord (Danemark, Finlande, Royaume-Uni, Suède…) ; Europe du sud (Espagne, France, Italie, Portugal). Des entités nationales autrefois isolées ont ainsi été regroupées dans des CSP régionaux.

De nouvelles villes de localisation sont apparues, comme Vienne, Zurich, Paris, Barcelone, Prague, des sites off-shore comme Bangalore. Actuellement la liste des concurrents s'allonge : Budapest, Berlin, Lisbonne, Madrid, Cardiff, métropoles régionales britanniques, françaises ou néerlandaises, Tunisie, Maroc… Cette tendance, associée à l'accroissement prévisible des flux de projets très mobiles internationalement, ouvre des perspectives intéressantes aux pays MEDA. On notera toutefois que l'Europe occidentale reste aujourd'hui de très loin la première zone d'accueil des CA/CSP dans la région euro-méditerranéenne (cf. infra).

La situation actuelle du marché en 2003-2004

L'examen des données tirées des bases MIPO et Observatoires AFII pour la période janvier 2003-août 2004 fait apparaître les éléments suivants (figures 8 à 11) :

- Les firmes anglo-saxonnes continuent d'être les investisseurs majeurs, avec cependant une diversification des origines. Les Etats-Unis restent de loin le premier pays investisseur. Ils sont à l'origine de 60 projets, soit près de 45% du total. Globalement, les pays européens sont à l'origine d'un flux encore plus élevé : 67 projets, soit 49% du total, avec une forte contribution de l'Allemagne (17 projets), de la France (15 projets), des îles britanniques (une dizaine de projets).
- La part des centres d'appel reste prédominante, avec plus de deux projets sur trois. Cependant, cette domination semble moins marquée pour les projets d'origine nord-américaine, qui représentent plus de la moitié des investissements en CSP. La part des projets CSP a notablement augmenté en 2004 par rapport à celle des centres d'appel.
- L'Europe de l'Ouest (et notamment les îles britanniques) sont toujours, de très loin, la première zone d'implantation, avec 70% des projets. La part de l'Europe de l'Est et des pays MEDA est cependant loin d'être

Figure 8. Les projets en CA/CSP dans la région euro-méditerranéenne par pays d'origine (nombre de projets) en 2003. Sources : MIPO, Observatoires Europe et France

	CA		CSP		Total CA/CSP	
Origine	Nombre	%	Nb.	%	Nombre	%
Europe	36	56	7	33	43	51
Amérique du nord	22	35	13	62	35	41
Autres	6	9	1	5	7	8
Total	**64**	**100**	**21**	**100**	**85**	**100**

Figure 9. Les projets en CA/CSP dans la région euro-méditerranéenne par pays d'origine (nombre de projets pour les huit premiers mois) en 2004. Sources : MIPO, Observatoires Europe et France

	CA		CSP		Total CA/CSP	
Origine	Nombre	%	Nb	%	Nombre	%
Europe	17	50	7	37	24	45
Amérique du nord	15	44	10	53	25	47
Autres	2	6	2	10	4	8
Total	**34**	**100**	**19**	**100**	**53**	**100**

Figure 10. Les projets en centres d'appel et centres de services partagés en région euro-méditerranéenne en 2003 (nombre de projets). Source : MIPO, Observatoires Europe et France

	CA		CSP		Total CA/CSP	
Destination	Nombre	%	Nb.	%	Nb.	%
Europe de l'Ouest	48	75	13	62	61	72
Europe de l'Est	8	12,5	6	29	14	16
Pays MEDA	8	12,5	2	9	10	12
Total	**64**	**100**	**21**	**100**	**85**	**100**

Figure 11. Les projets en centres d'appel et centres de services partagés en région Euro-méditerranée en 2004 (nombre de projets pour les huit premiers mois). Source : MIPO, Observatoires Europe et France

	CA		CSP		Total CA/CSP	
Destination	Nombre	%	Nb.	%	Nb.	%
Europe de l'Ouest	20	59	15	79	35	66
Europe de l'Est	7	21	2	10.5	9	17
Pays MEDA	6	17	2	10.5	8	15
Autres	1	3	0	0	1	2
Total	**34**	**100**	**19**	**100**	**53**	**100**

négligeable (respectivement 16 % et 13 % des projets, pourcentages très supérieurs à ceux d'il y a cinq ans).

• La structure des projets diffère légèrement selon la région d'accueil, avec une spécialisation des pays de l'Est européen sur les CSP et des pays MEDA sur les centres d'appel.

Les investissements en centres d'appel dans les pays MEDA

Considérations générales

Le marché des centres d'appel, et plus encore des CSP, en est à ses balbutiements dans les pays méditerranéens, sauf au Maroc et en Tunisie. L'analyse de la base de données MIPO montre que les flux de projets restent pour l'instant relativement modestes : 10 projets en 2003 et 8 en 2004, à comparer respectivement avec 88 et 44 pour l'ensemble de l'Europe (cf. également annexe 4). Ces projets sont surtout pour l'instant localisés au Maroc (une dizaine de projets selon MIPO) et en Tunisie (essentiellement des centres d'appel à destination de la zone francophone). Ils sont principalement d'origine européenne et tout particulièrement française. Par ailleurs, Israël a accueilli de nombreux investissements dans l'activité connexe du développement de logiciels (cf. annexes 3 et 5).

Les analyses par pays : cas du Maghreb

Maroc

Le secteur marocain des centres d'appel a connu une progression significative au cours des quatre dernières années. Le nombre de centres est passé de 3 à plus de 50, employant environ 6 500 personnes, pour un chiffre d'affaires estimé à 85 millions d'euros à la fin 2003. Plus de 95 % de ces centres d'appel sont localisés sur l'axe Rabat-Casablanca. Le secteur se structure, avec la création en mai 2003 de l'Association marocaine des centres de relation-clientèle (AMRC), dont la mission est de représenter les centres de relation-client, de renforcer les atouts du secteur et de promouvoir la destination Maroc.

80 % des positions existantes appartiennent à des « business services providers » ou « outsourceurs ». Plusieurs grandes références internationales de la relation-client se sont en effet implantées au Maroc, soit en propre (B2S, Clientlogic, Atento, Webhelp, Sitel, Coaxis, Teletech), soit en partenariat avec un opérateur local comme Transcom avec CBI, Arvato Services avec Phone Assistance, etc. Le secteur compte également des opérateurs locaux travaillant surtout à l'international, notamment CRM Value Eurocall, Access Teleservice, I2C, Phonéo, Accolade.

Ces entreprises travaillent essentiellement pour des clients européens (Telefonica, Tiscali, Cegetel, AOL, France Télécom, Neuf Télécom, Fedex, Yves Rocher). Mais elles opèrent également pour de grandes entreprises marocaines. En effet, la demande locale pour ce type de service augmente sensiblement. Citons, parmi les principaux utilisateurs locaux, Maroc Télécom, l'Office National des aéroports, la Poste, ainsi que les filiales marocaines de firmes étrangères comme Lesieur ou Danone.

Enfin, certaines entreprises ont implanté leurs propres centres d'appel gérés en « internes », à l'exemple de Dell (700 positions).

Les professionnels du secteur, ainsi que les autorités marocaines, anticipent un développement rapide de l'activité (10 000 à 20 000 emplois à l'horizon 2007), compte de tenu notamment de l'important

potentiel d'off-shoring en provenance des pays européens (France, Espagne, Belgique, Suisse).

Figure 12. Un précurseur : Atento

Atento, filiale de l'opérateur espagnol Telefonica, qui venait d'obtenir la deuxième licence de téléphonie mobile, a ouvert dès février 2000 un premier centre d'appel pour ses clients au Maroc. Atento, qui gère des centres d'appel dans une douzaine de pays, dispose de 27 000 «positions» et emploie près de 50 000 personnes, a vite compris le potentiel du pays. Après son premier centre à Casablanca (40 millions de dollars d'investissement pour 600 positions), il en a ouvert un deuxième de 500 positions en 2001, à Tanger, et prépare l'ouverture d'un troisième de 500 positions à Tétouan. Avec ces deux centres dans le nord du Maroc, où la population est hispanophone, Atento a réalisé en 2001 un chiffre d'affaires de plus de 8 millions d'euros pour 78 millions d'appels, ce qui en fait le principal acteur du secteur. Parmi ses clients, on peut citer notamment Méditel, la Royal Air Maroc, le Crédit du Maroc et Maroc Connect / Wanadoo.

Les fournisseurs des centres d'appel sont également présents dans le pays. Parmi les installateurs de centres de relation-client implantés au Maroc, on peut citer Alcatel, Munisys, Comway, Siemens Maroc et Télépac. Parmi les opérateurs, on peut mentionner Maroc Telecom (Vivendi), Méditelecom (Telefonica), Opérateur VSAT (Nortis, Spacecomm, Golfsat), ISP (Wanadoo Maroc, Menara). Les fournisseurs de technologies (MS, IBM, HP, CISCO, etc.) sont également présents.

Pour promouvoir le site marocain, les autorités locales mettent notamment en avant les arguments suivants :

- La proximité géographique et culturelle avec le continent européen est forte (pratique très répandue du français et de l'espagnol).
- Le Maroc dispose d'un bassin d'emploi important constitué de jeunes diplômés motivés prêts à s'investir dans ce secteur d'activité. Le turnover moyen est faible. Les salaires sont très compétitifs par rapport à ceux pratiquées en Europe (salaire moyen d'un téléopérateur au Maroc : 300 euros environ).
- Le secteur des télécommunications est libéralisé, moderne et compétitif. Ses infrastructures sont aux normes internationales (réseaux de transmission à haut débit entièrement numérisées sécurisées et diversifiées, transmission sous-marine et terrestre : fibres optiques métropolitaines et

nationales…). Les coûts des télécommunications sont compétitifs et ont baissé de manière très significative au cours de dernières années.

• Des facilités existent, avec des bâtiments câblés (par exemple, Casa Technoparc). Un premier salon des centres d'appel s'est tenu au Maroc en 2004. D'autres manifestations facilitent la levée de capital (« Criée des start-ups », organisée avec Marseille-Innovation).

• Le cadre réglementaire est très souple : le travail de nuit et de week-end n'engendre pas de surcoût salarial important, et l'emploi du temps est modifiable à volonté.

• Le cadre fiscal est attractif : exonération totale de l'impôt sur les sociétés pour le CA réalisé à l'export pendant les cinq premières années et réduction de 50% au delà ; exonération totale de la TVA sur les biens immobilisés et les prestations de services à l'export, libre transfert de capitaux, franchise douanière pour certains biens d'équipement en provenance de l'Union européenne, etc. Les droits de douanes sur l'ensemble du matériel informatique importé sont réduits (2,5%).

• Une politique de formation est mise en œuvre par l'OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail) : mise en place d'un centre de formation dédié au métier du téléservice ; remboursement partiel des frais de formation (jusqu'à 90%).

• L'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) assiste les centres d'appel dans le recrutement du personnel (accès à une base de donnée des candidatures, pré-sélection des candidats…) et propose des mesures de soutien (contrat d'insertion).

• L'existence de guichets uniques, dépendant des Centres régionaux d'investissement, facilite les formalités administratives pour la création et l'implantation des entreprises.

• Le gouvernement s'est engagé à maintenir une veille stratégique pour améliorer et développer l'environnement compétitif de l'activité des centres de relation-client. Le comité mis en place doit identifier et corriger les faiblesses du secteur dans trois domaines principaux : les ressources humaines, les infrastructures d'accueil et de télécommunication.

Tunisie

Le marché des centres d'appel est encore émergent en Tunisie, mais présente un potentiel de développement important grâce à l'existence de plusieurs atouts. L'ambition du pays est de devenir un pôle de services de dimension à la fois régionale et internationale.

Fin 2004, 18 centres d'appel étaient en fonctionnement (dont 13 d'origine étrangère), employant environ 1 900 personnes. Les principaux domaines d'activité couverts étaient les suivants : recherche marketing (IHR, centre multilingue), télévente (H&M, centre francophone), support technique (COS Services, centre italianophone), télé-marketing et assistance (Téléperformance, offre diversifiée), etc. Plus d'une quinzaine de projets nouveaux ont été annoncés en 2003.

Figure 13. Le cas du groupe SR Téléperformance

Le groupe SR Téléperformance, crée en 1978 par un Français, est le quatrième groupe mondial en CA/CSP par son chiffre d'affaires (861 millions d'euros en 2003 contre 932 en 2002), mais dispose du premier réseau au monde de management de la relation-client grâce à ses 26 000 stations de travail réparties sur 132 centres dans 30 pays. Téléperformance Tunisie, filiale de Téléperformance France, pionnière en Tunisie en 2000, a connu une évolution brillante. Elle employait 100 salariés en 2001. Aujourd'hui elle possède deux centres de relation-client à La Charguia et à Ben Arous, tous deux en banlieue de Tunis et emploie 1 400 personnes pour un salaire brut de départ de 360 dinars, soit environ 250 euros. Le turn-over est estimé à 10 à 15% parmi un personnel majoritairement en contrat à durée indéterminée.

Pour promouvoir le site Tunisie, les autorités locales mettent en avant les arguments suivants :

- La Tunisie dispose d'un nombre important de jeunes diplômés dont les compétences et qualifications dans les domaines techniques sont reconnues et correspondent aux besoins des centres d'appel. Ils maîtrisent différentes langues (anglais, français, arabe). Les taux d'absentéisme et de turn-over sont faibles (environ 5%). Un système facilitant le recrutement des jeunes diplômés via un réseau de 80 bureaux d'emplois et via un site web a été mis en place.
- Les coûts salariaux sont faibles par rapport aux principaux concurrents. La législation sociale est souple : trois semaines de congés annuels, travail de nuit ou du dimanche sans dérogation, non-limitation des heures supplémentaires, flexibilité totale permettant de faire face aux périodex de pointe.
- Les prix de locaux sont modérés. Comme au Maroc, des facilités existent, avec des bâtiments câblés (par exemple, technopole de l'Ariana).

Le pays dispose d'une Cité technologique des communications, située dans la proche banlieue de Tunis, qui devrait accueillir d'ici peu des bâtiments dédiés aux centres d'appel.

• Plusieurs possibilités existent pour lever du capital pour des entreprises naissantes : un marché émergent du capital risque (par exemple, présence de Tuninvest, fonds géré avec l'assistance de Siparex), « Criée des start-ups » organisée comme au Maroc avec Marseille-Innovation.

• Le secteur des télécommunications est moderne et dynamique, avec un taux de croissance élevé. Dans le cadre d'une stratégie nationale visant le développement des nouveaux créneaux du secteur des NTIC, de gros efforts sont consentis pour l'amélioration des infrastructures. Tous les types de réseaux sont d'ores et déjà disponibles en Tunisie, et les centres d'appel peuvent aisément entrer en contact avec la plupart des pays du monde. Les coûts sont en baisse continue, comme l'illustre la réduction en 2003 de 50% sur les tarifs des services de transmission des données, des liaisons spécialisées, du réseau numérique à intégration de services et des lignes terminales numériques asymétriques.

• L'Office national des télécommunications tunisien « Tunisie Télécom » est habilité à appliquer des tarifs préférentiels pour les centres d'appel, moyennant la conclusion d'une convention avec l'entreprise concernée. Enfin, le pays a signé l'accord de l'OMC sur les services et a entamé un programme de libéralisation du secteur des télécommunications.

• Pour attirer les centres d'appel, la Tunisie cherche à développer et promouvoir (en particulier à travers la FIPA, son agence d'investissement) une offre intégrée attractive à tous les niveaux : infrastructures, formation, dispositifs d'aide, procédures administratives simplifiées pour la création de nouvelle activités, exonération totale d'impôt sur les sociétés pendant 10 ans et plafonnée à 50 % à partir de la 11ème année (pour l'export) ; exonérations et dégrèvements douaniers et fiscaux divers pour les achats d'équipements et de fournitures destinés à une activité exportatrice.

• Le cadre légal est favorable. L'investissement est libre pour les nationaux et les étrangers dans tous les secteurs d'activités totalement exportatrices et quasiment libre pour les activités partiellement exportatrices. Tout investisseur étranger peut détenir jusqu'à 100 % du capital du projet sans autorisation et peut également rapatrier les bénéfices et le produit de cession du capital investi en devises y compris la plus value y afférant.

• Les procédures d'établissement se font au sein d'un guichet unique à l'Agence de Promotion de l'Industrie regroupant toutes les administrations concernées, ce qui simplifie beaucoup les formalités.

• L'Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant (ANETI) assiste les promoteurs de centres d'appel dans leur recrutement de personnel. En cas de besoin, l'ANETI accompagne le promoteur dans la mise en place d'un programme de formation, avec possibilités de financement sur un fonds public appelé le Fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle (FIAP). Pour les besoins en formation complémentaires, les promoteurs peuvent faire appel au Programme national de formation continue (PROFANOC).

• Un effort particulier a été réalisé en matière de charges sociales : prise en charge totale par l'Etat des cotisations patronales pendant 5 ans pour l'emploi de nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur ayant un niveau minimum de bac+2 ; prise en charge par l'Etat de 50% des cotisations patronales pendant 5 ans pour l'emploi d'une deuxième et troisième équipe de travail pour les entreprises ne travaillant pas à feu continu ; prise en charge totale par l'Etat des frais de formation pour les spécialités non disponibles en Tunisie.

• Enfin, la Tunisie accueillera fin 2005 le sommet mondial sur la société de l'information (SMSI), une manifestation de très grande ampleur qui sera une bonne occasion pour valoriser le potentiel du pays dans toute la filière des nouvelles technologies de l'information. La seule ombre à ce tableau prometteur est le contrôle pénalisant parfois effectué sur les contenus internet, et qui parvient à gêner des transmissions professionnelles pourtant innocentes…

Algérie : un premier centre d'appel en 2004

Orascom, le tycoon égyptien qui a investi dans a téléphonie dans 14 pays, dont l'Algérie et la Tunisie, a ouvert en 2004 un centre d'appel à Alger pour traiter les 20 000 appels par jour que génère son réseau Djezzy de téléphonie mobile (2,7 millions d'abonnés, loin devant le service Mobilis de l'opérateur historique, qui en possède 700 000, et le service en cours de démarrage du nouvel entrant Watania, un groupe koweitien). Plus de cent jeunes algériens, en majorité des femmes, travaillent dans un building ultra-moderne près de l'aéroport. Le centre traite en priorité les appels domestiques en français et en arabe, mais pourrait à l'avenir jouer un rôle international pour le groupe. Avec un marché du téléphone mobile estimé à 10 millions de clients potentiels, une main d'œuvre, en particulier

féminine souvent bien formée, francophone et attirée par les emplois de service, l'Algérie a une carte évidente à jouer dans les centres d'appel, pourvu que l'infrastructure (ADSL, mais aussi et surtout disponibilité de bureaux et de foncier) suive.

3. Recommandations pour les pays MEDA

Ce chapitre aborde la question des opportunités possibles pour les pays MEDA et formule des recommandations pour l'amélioration de l'attractivité de la région.

Critères de localisation d'un CA/CSP et position des pays MEDA

Pour identifier les atouts et faiblesses des pays MEDA pour l'accueil des CA/CSP, il convient d'abord d'analyser les critères de localisation des firmes. La plupart des travaux publiés sur le sujet résultent d'enquêtes directes auprès des investisseurs. Quoique les résultats de ces travaux divergent parfois fortement en fonction de la méthode utilisée ou de l'échantillon interrogés, ils convergent également sur un certain nombre de points (figures 14 et 15) :

- Selon l'enquête réalisée par Ernst & Young en 2002, les critères de localisation fondamentaux 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 flexibilité du travail et les éléments liés à la fiscalité.
- L'enquête d'Atos-Odyssée classe par ordre d'importance (hors immobilier) : la qualification et les compétences linguistique de la main d'œuvre, le coût salarial, l'ouverture internationale du pays et la proximité au marché.
- Le récent rapport de la CNUCED (WIR 2004) insiste sur le fait que les bas salaires ne constituent par les seuls déterminants du choix du pays d'implantation de services off-shore. Elle propose la hiérarchie suivante de critères : une main d'œuvre qualifiée disponible, une bonne connaissance des langues, la qualité des infrastructures, des coûts faibles.
- Bien entendu, la hiérarchie de ces critères peut également varier selon le type d'implantation : besoins en compétences « informatique et logi-

ciels » pour les services TIC, en compétences comptables et financières pour les centres de trésorerie, etc.

• Enfin, le niveau technologique du projet joue en grand rôle dans les critères de localisation. D'une manière générale, les éléments liés aux coûts salariaux et éventuellement aux aides fiscales et financières prenant une place plus importante dans les projets « low tech » et la qualité de la main d'œuvre dans les projets « high tech ».

Figure 14. Classement des critères de localisation d'un centre de services partagés. Source : Ernst & Young

Disponibilité des projets immobiliers	41 %
Disponibilité de main d'œuvre avec compétences techniques	38 %
Main d'œuvre disponible avec compétences linguistiques	28 %
Qualité de l'infrastructure (transport ou télécommunication)	26 %
Coût de l'immobilier	25 %
Flexibilité et coût du marché de l'emploi	11 %
Se rapprocher du marché cible	11 %
Nouvelle culture	10 %
Fiscalité avantageuse	8 %

Figure 15. Les critères de localisation des CSP selon Atos-Odyssée

Disponibilité des compétences	20 %
Multi-linguisme	17 %
Coût de la main-d'œuvre qualifiée	11 %
Ouverture internationale	9 %
Proximité au marché	8 %
Environnement des affaires	7 %
Infrastructures transport, télécoms	7 %
Stabilité politique	5 %
Fiscalité des sociétés	5 %
Flexibilité du travail	4 %
Autres	7 %

Comme on l'a vu plus haut, la tendance est plutôt aujourd'hui à l'augmentation en contenu technique des services rendus par les CA/CSP qu'à la recherche de destinations « low cost ». L'importance des coûts stricto sensu dans les critères de localisation tend donc à décroître par rapport aux considérations liées à la qualité de l'offre. Cette évolution est plutôt favorable aux pays développés, car elle peut contribuer à freiner le mouvement de délocalisation des CSP et des centres d'appel vers les destinations off-shore.

Il faut également mentionner la fin des « niches fiscales » et autres mesures jugées dommageables par la Commission européenne[3], comme par exemple les centres de coordination belges ou encore le ruling fiscal des Pays-Bas. Ces régimes ne sont donc plus applicables depuis la fin 2002, mais en général ces accords étaient signés pour une durée pouvant aller jusqu'à sept ans. Des centaines d'entreprises sont donc susceptibles de quitter des localisations comme le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Belgique ou encore le Luxembourg à mesure que ces moratoires prendront fin.

Par rapport à cette problématique, les pays MEDA présentent des avantages, en matière de coûts notamment, qui peuvent conduire certaines entreprises à s'intéresser à des projets de délocalisation. Pour valoriser cet avantage fondamental par rapport aux pays européens, un effort particulier doit être mis en œuvre concernant la qualité de l'offre immobilière, la formation de la main d'œuvre, les infrastructures de télécommunication, etc.

Recommandations pour améliorer l'offre MEDA

Bien identifier le marché, identifier les segments et les entreprises cibles, communiquer, mettre en œuvre un certain nombre de réformes structurelles : telles sont quelques-unes des pistes d'action qui peuvent être envisagées pour renforcer l'attractivité des pays de la région MEDA.

---

3. Le rapport PRIMAROLO de 1999 avait identifié 66 régimes d'imposition des bénéfices jugés problématiques au sein de l'Union Européenne.

4. Regroupant des personnels à haute compétence mis en situation d'interface de premier niveau pour la gestion de problèmes techniques pointus à caractère exceptionnel.

Bien identifier le marché et positionner l'offre MEDA

Les concepts de centre d'appel et surtout de CSP restent mal connus dans les pays de la zone MEDA. Un effort de connaissance du marché doit tout d'abord être mis en œuvre. Ce travail d'analyse, déjà entrepris dans certains pays de la zone (Tunisie, Maroc, Malte...) doit être approfondi et généralisé.

Sur cette base, les pays MEDA devront chercher à positionner leur offre par rapport aux concurrents et à identifier des segments de prospection prioritaires (géographiques, sectoriels et fonctionnels), à l'image de ce qui a été réalisé au Maroc (centres d'appel francophones…).

Il existe en effet plusieurs types de CSP dont les caractéristiques sont plus ou moins bien adaptées à l'offre de chaque pays. Pour les pays en développement, le facteur d'attractivité principal est lié à la faiblesse des coûts (coûts salariaux bas, fiscalité attrayante…). Il s'agit alors de CSP dédiés à des tâches simples avec des effectifs importants. Par exemple, les factures commerciales du groupe Honeywell sont traitées au Mexique avant d'être réinjectées dans le « système ». Cependant, les pays MEDA peuvent également faire valoir, sur certains segments spécifiques, leur potentiel en matière de compétences humaines de bon niveau.

Quant aux pays plus développés d'Europe de l'Ouest, ou encore Israël, ils peuvent davantage se positionner sur les CSP orientés vers la technologie, les compétences et la création de valeur, par exemple, les CSP associés à de nouveaux métiers (ex : nouveaux « services desk » du groupe Carrefour[4]). Ils restent également bien placés, par définition, pour l'accueil de CSP directement rattachés au siège social.

Développer l'offre anglophone

Si le Maghreb a su mettre en valeur ses atouts linguistiques pour créer une offre tournée vers la francophonie (et partiellement, dans le Rif marocain par exemple, vers les publics hispanophones), l'existence de possibilités s'adressant à la clientèle anglophone ou bilingue français-anglais n'est guère développée au Liban, en Syrie, Egypte, Jordanie, Palestine ou à Chypre.

Il semble que la plupart des entreprises anglo-saxonnes considèrent que l'Inde (par exemple) est la localisation idoine pour des centres d'appel ou des CSP, alors que (par exemple encore) l'offre égyptienne de Smart Village (un technoparc dans la banlieue du Caire) mérite d'être connue et valorisée.

De même, les territoires palestiniens, la Jordanie et le Liban peuvent constituer des destinations remarquables pour des CA/CSP de bon niveau, compte tenu d'une culture informatique souvent excellente et de réseaux téléphoniques efficaces. ANIMA et les API concernées pourraient lancer une initiative pour promouvoir cette offre dans diverses manifestations télécoms, informatiques (Cebit Hanovre etc.), ou internet (SMSI). Dans le cas de la Palestine, c'est l'une des seules activités qui puisse facilement s'affranchir des contraintes logistiques (bouclage des territoires), et qui pourrait d'ailleurs faire l'objet d'une coopération avec Israël.

L'étude ANIMA en cours sur l'inventaire et la valorisation de l'offre technologique MEDA recense plus de 250 parcs scientifiques, technopoles, centres de R&D, tout autour de la Méditerranée, et qui sont autant de points d'appui pour une politique d'attraction de CA/CSP.

Identifier les entreprises cibles

Il faut ensuite identifier la cible, c'est-à-dire les entreprises qui potentiellement pourraient être amenées à implanter un centre de services partagés sur le territoire MEDA. Il s'agit en général d'entreprises multinationales souhaitant rationaliser leur fonctionnement, rendu difficile par l'éclatement géographique de leurs sites, et pouvant être intéressés par les avantages en termes de coût offerts par les pays MEDA. L'existence d'une première implantation dans la zone peut constituer un élément également favorable. On notera enfin que beaucoup d'entreprises dont les CSP sont actuellement implantées dans l'Union Européenne vont à terme cesser de bénéficier des mesures fiscales jugées dommageables par la Commission Européenne et désormais interdites. On peut retenir comme première cible d'une éventuelle opération de prospection les 500 groupes les plus fortement implantés dans la région euroméditerranéenne et

les investisseurs détectés à travers la base MIPO du réseau ANIMA (observatoire des projets d'investissement).

Communiquer

Maroc et Tunisie mis à part, les politiques de communication des pays MEDA concernant les CA/CSP restent aujourd'hui limitées et leur visibilité auprès des décideurs reste faible. Les actions suivantes peuvent être envisagées :

- La rédaction d'une plaquette ou d'un argumentaire PowerPoint sur les CA/CSP, éventuellement mis en ligne sur le site ANIMA. Cela s'inscrit également dans un politique plus globale d'amélioration de l'image des pays MEDA auprès des investisseurs.
- La contribution, déjà évoquée, du réseau ANIMA à des salons euro-méditerranéens spécialisés sur le thème des CA/CSP : pour le moment de tels salons n'existent qu'au niveau d'un pays (cas du Maroc, par exemple) ; il y a peut-être matière à créer un forum spécifique, par exemple en marge de salons consacrés aux télécommunications (Meditel etc.) ou de rencontres B to B (MedInterprise, etc.).

Entreprendre des réformes structurelles

Parmi les principales pistes d'action à explorer, on peut citer les domaines suivants :

- Moderniser les systèmes de télécommunications, améliorer la qualité de l'offre immobilière et la concevoir en fonction des besoins des CA/CSP (bâtiments câblés). Ceci ne devrait pas concerner que les capitales, la beauté de l'activité de relation-client à distance étant qu'elle peut s'exercer en tout point du territoire. Cela peut d'ailleurs être combiné avec le développement du télé-enseignement.
- Améliorer la transparence, la coordination et l'efficacité de l'action administrative, simplifier et stabiliser le cadre réglementaire, mettre en place une fiscalité attractive ;
- Former la main d'œuvre aux techniques nécessaires aux CA/CSP, développer l'enseignement pratique des langues étrangères (sur des thèmes techniques et pas seulement littéraires) ;
- Faciliter le retour, ou l'investissement, de cadres expatriés, par des mesures fiscales et administratives appropriées : imposition (dispositions spécifiques pour les impatriés de haut niveau, cotisations socia-

les), facilitation administrative (permis de travail, guichet unique, procédures simplifiées…), accès au financement etc.

Conclusion

Le développement prévisible du marché des CA/CSP ouvre des perspectives favorables aux pays MEDA. Pour les saisir, ceux-ci doivent mettre en œuvre une politique active de renforcement de l'offre locale et mener des actions spécifiques de promotion/prospection.

Des recommandations plus concrètes de stratégie pourront être définies à l'occasion d'un séminaire ANIMA, associant les diverses agences de promotion des investissements concernées au sein des pays MEDA, ainsi que des fédérations professionnelles ou opérateurs européens.

Annexes

Annexe 1. Bibliographie

- Arthur D. Little, 2002, Benchmarking of global and regional headquarters in Switzerland, ronéo, mars.
- Bright Barry, 2003, Shared service centres : history & future trends, Ernst & Young, Présentation à la réunion annuelle de la WAIPA (World Association Investment of Promotion Agencies), février.
- Barnoin Sophie, Marchand Elodie, Meksavand Hélène, 2004, Quel avenir pour les centres de services partagés en France ?, AFII / Université Dauphine Paris IX, mars.
- Bellavoine Philippe, Kanovitch Stéphane, 1998, Fonction de support, l'ère du centre de services partagés, « Les Echos », 27 novembre.
- Buck René, 2001, "Shared services centers in France : a new opportunity", Buck Consultants International
- CNUCED, 2004, Rapport 2004 sur l'investissement dans le monde, The shfit towards services, Genève, septembre
- de Saint-Laurent B. et Apothéloz C. 2004, Investir dans la région MEDA, pourquoi, comment ? Notes et études ANIMA n° 12, mai
- de Saint-Laurent B. et Sztejnhorn I. 2004, Direct Foreign Investment (FDI) in the MEDA region in 2003 Notes et études ANIMA n° 6, mai
- Ernst & Young, 2001, Les centres de relation à distance, identification et qualification de l'offre française, étude réalisée pour la Datar, Roneo
- Ernst & Young, 2001, Etude de positionnement de Marseille-Euroméditerranée sur le marché de la localisation des bases tertiaires d'entreprises, Roneo.
- Guyot Olivia, Marchand Mélanie, Stercq Claire, 2003, Choix de délocalisation d'un centre de télétravail au Maghreb, Mars, AFII/université Dauphine Paris IX.

- Hill Rodger, Building shared services centers, Accenture.
- IBM/PLI, Oxford Intelligence, 2004, Investment Strategies and Location Benchmarking Study, Shared Services Centers for Europe, roneo.
- Kanovitch Stéphane, 2003, Le développement des CSP en France et dans le monde : un nouveau modèle d'excellence pour les fonctions de support, Atos Odyssée Management, Octobre, roneo.
- Madan Satya, 2003, « le milieu de la finance de plus en plus tenté par les délocalisations », Les Echos, 14 juin
- Parfait Philippe, 2003, "Les centres de services partagés", Invest in France Agency North America, Avril
- Pradal Sébastien, 2003, Les centres de services partagés, document de travail AFII, Octobre.
- 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
- Spee Roel, 2002, Global location strategies for shared services centers, Pwc Consulting, présentation à Invest New Zealand, avril.

Annexe 2. Le marché mondial des services off-shore selon la CNUCED

Dans son rapport 2004 sur l'investissement dans le monde, la CNUCED distingue quatre grandes catégories de services off-shore[4] : les centres de services partagés (services « back-office »), les centres d'appel (services « front-office »), les sièges sociaux régionaux et les services informatiques (y compris développement des logiciels). Les investissements internationaux dans ces activités représentent d'ores et déjà, selon la CNUCED, une part importante du « marché » mondial des investissement internationaux : 12% du total des projets et 20 % des emplois en 2002-2003.

Ces services offshore sont concentrés dans un nombre restreint de pays : les principaux bénéficiaires, l'Irlande, l'Inde, le Canada et Israël représentaient 71 % du total du marché des services offshore en 2001 selon Mc Kinsey. Toutefois, de nouvelles destinations apparaissent actuellement dans les pays en développement.

D'après un classement des 25 destinations les plus attractives en terme de services offshore de A.T. Kearney 2004, l'Inde est de loin la plus séduisante suivie de la Chine, la Malaisie, la République Tchèque et Singapour. En Amérique Latine, le Brésil est le premier pays d'accueil. En Afrique, le leader est l'Afrique du Sud. Parmi les pays développés, le Canada et la Nouvelle-Zélande sont les plus populaires.

Les firmes multinationales européennes localiseraient environ un tiers de leurs services offshore en Inde (soit plus de 50 % des emplois créés), 29 % en Europe de l'Ouest (Irlande, Portugal, Espa-

4. Par service offshore, on entend un service effectué à partir à partir d'un pays différent de celui où se trouve l'utilisateur final

gne, Royaume-Uni), 22 % en Europe de l'Est (Hongrie, Pologne, Roumanie). Seulement 8 % de ces projets concerneraient l'Amérique Latine et 4 % l'Afrique.

La part des pays en développement et des pays d'Europe de l'Est dans le total des projets d'investissements relatifs aux services offshore s'est accrue de 37 % en 2002 à 51 % en 2003, soit 57 % des emplois créés.

Le marché mondial des CSP

Selon la CNUCED, les pays en développement et les pays d'Europe de l'Est auraient attiré 65% des projets d'investissements en CSP en 2002 et 2003, dont près de la moitié était destinée à l'Inde (figure 16).

En Europe de l'Est, les pays les plus attractifs sont la Hongrie, la République Tchèque et la Pologne. En Amérique, le Chili et le Costa Rica sont les plus performants et en Asie, la Chine et les pays de l'ASEAN ont de bons résultats. Parmi les pays développés, l'Irlande confirme sa position de leader.

La majorité des projets proviennent de firmes financières et informatiques (figure 17). Les plus grands investisseurs sont Accenture et Citibank. 80 % des plus grandes firmes multinationales (Fortune 500 companies) ont déjà créé des centres de services partagés. Quant aux autres, elles pourraient le faire pour diminuer leurs coûts et améliorer leur compétitivité.

Pour traiter de questions de dimension mondiale, l'Inde, la Chine et les Philippines sont les destinations les plus prisées par les entreprises. Mais les pays d'Europe de l'Est et d'Amérique Latine possèdent des atouts non négligeables pour accueillir les centres de services partagés régionaux. Ainsi pour un centre de services partagés européen, les localisations préférées sont, d'après IBM et Oxford Intelligence, l'Irlande, la Hongrie, la Pologne et la République Tchèque.

Le marché mondial des centres d'appel

Plus de la moitié des projets d'investissements pour des centres d'appel en 2002 et 2003 a concerné les pays développés, notamment le Canada, l'Irlande et le Royaume-Uni (voir figure 16). Mais ces pays connaissent une croissance plus faible que celle des pays en développement.

Dans les pays en développement, plus de 80% des projets étaient destinés à l'Asie avec en tête l'Inde (60 projets) suivie de la Chine (30 projets), la Malaisie (16 projets) et Singapour (16 projets). L'Afrique (Egypte, Maroc, Afrique du Sud) attire quant à elle peu de centres de relation-client. Enfin, on peut remarquer que les PECO ont reçu 31 projets.

La moitié de ces projets proviennent de firmes informatiques et de business service providers, le reste émanant d'entreprises de télécommunications et d'entreprises spécialisées dans l'électronique (figure 17).

Dans le futur, les pays d'accueil privilégies seront, d'après une enquête réalisée par CM Insight en 2004, l'Inde, les Philippines, la Chine, l'Afrique du sud, l'île Maurice et les Emirats Arabes Unis.

Figure 16. Projets en services exportables par destination en 2002 et 2003. Source : CNUCED, OCO Consulting

	Centre d'appel		Centre de services partagés		IT services		QG régionaux	
Région	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%
Monde	513	100	139	100	632	100	565	100
Pays développés	279	54	48	35	293	46	339	60
Dont Europe de l'Ouest	174	34	38	27	208	33	200	35
Pays en développement	203	40	72	52	315	50	209	37
Dont Asie	167	33	66	47	283	45	195	35
MEDA	7	1,2	0	0	5	0,8	0	0
PECO	31	6	19	14	24	4	17	3

Figure 17. Projet en services exportables par industrie en 2002 et 2003 Source : CNUCED, OCO Consulting

	Centres d'appel		Centres de services partagés		Services NTIC		QG régionaux	
Industrie	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%
Informatique et logiciels	154	30	33	24	618	97,8	132	23
Services aux entreprises	116	22	24	17	0	0	17	3,5
Electronique	42	8	6	4,4	4	0,6	57	10,0
Services financiers	30	6	40	29,0	2	0,3	32	5,7
Equipement de transport	30	6	3	2	4	0,6	15	2,8
Autres	141	28	32	23,6	14	0,7	293	54
Total	**513**	**100**	**138**	**100**	**632**	**100**	**566**	**100**

Annexe 3. Le développement de logiciels dans la région MEDA : l'exemple d'Israël

La conception de logiciels constitue, comme les centres d'appel et les centres de services partagés, une activité se prêtant bien au développement de flux d'investissement internationaux. La localisation des centres de conception peut se faire assez librement, en fonction des avantages comparés des différents pays d'accueil en matière de coûts et surtout de qualité de la main d'œuvre. On observe donc depuis quelques années un mouvement de délocalisation de ces activités, qui, au sein des pays en développement, a particulièrement profité à l'Inde (cf. annexe 2).

Même si pour l'instant la part des pays MEDA dans ce marché reste globalement très limitée (figure 16), certains succès ont déjà été enregistrés dans la région : Maroc et Tunisie (où sont par exemple implantés des centres de développement de logiciels et de circuits intégrés de ST Microelectronics), mais également, de manière moins marquée, Liban, où plusieurs projets ont été annoncés en 2003-2004, ainsi qu'à Chypre (cf. annexe 5).

Mais c'est Israël qui a réalisé les performances les plus significatives en la matière. Plusieurs milliers de personnes y travaillent actuellement pour le développement de logiciels pour le compte de sociétés étrangères, notamment américaines. Parmi les principales firmes implantées dans le pays, on peut citer :

- Microsoft, qui emploie actuellement 400 personnes, notamment dans deux centres de développement logiciel (dont l'un est situé à Haïfa), dont le e-commerce et le développement de web sites constituent les principales spécialités.
- Intel emploie 5 300 personnes, pour des exportations de 1,4 milliards de dollars en 2002. Il a participé au développement de nombreuses start-ups israéliennes en NTIC et acquis deux d'entre elles, Dialogics

et DSPC. Ses activités incluent la fabrication de microprocesseurs et le développement de logiciels, notamment dans les centres de RD de Haïfa, Petach Tikva (Ex-DSPC), Yakum, Omer…

• Hewlet-Packard s'est implanté en Israël via l'acquisition de la firme Indigo, spécialisée dans le développement de logiciels pour les systèmes d'image et d'impression couleur haute performance. Il a ensuite implanté son propre laboratoire à l'institut Technion de Haïfa, qui mène des activités de RD dans le domaine des sciences de l'information.

• Motorola, présent en Israël depuis 1964, y a développé des activités dans le domaine de la communication sans fil. L'entreprise emploie près de 4 000 personnes dans le pays, exportant près de 400 millions de dollars. Elle dispose de 5 centres de développement dans le pays, où elle emploie plusieurs centaines d'ingénieurs, de scientifiques et de techniciens.

• Implanté en Israël depuis 1950, IBM y emploie actuellement 2 000 personnes, essentiellement dans des activités de R&D. Sa principale unité, le HRL (Haifa Research Lab.) développe de programmes de recherche dans les domaines des logiciels, des bases de données, des systèmes informatiques et de la microélectronique. IBM vient d'établir, toujours à Haïfa, un nouveau centre de développement spécialisé dans les composants électroniques (logique ASIC).

L'existence d'une importante population qualifiée dans le domaine des sciences de l'information, le dynamisme des start-ups locales et la réputation international du centre universitaire Technion de Haïfa donnent à Israël des atouts majeurs pour attirer les investissements étrangers dans le domaine des logiciels et des NTIC.

Annexe 4. Quelques exemples de projets en centres d'appel et CSP dans la région MEDA en 2003-2004 (source : MIPO-ANIMA)

Année	Destination	Origine	Entreprise	Description de l'opération
2003	Algérie	France	Diagram	Nouvelle filiale d'e-banking
2003	Israël	USA	Blue Pumpin's	Bureau de suivi des clients
2003	Liban	Autres	Tejari	Activité d'achat en ligne
2003	Algérie	France	Cetelec	Plateforme de SAV télécom à Alger
2003	Maroc	France	Le Terrain	Centre d'appel à Rabat
2003	Maroc	USA	Inconnu (prod.PC)	(Pré-proj.) Centre d'appel
2003	Tunisie	France	NOOS	(Pré-proj.) deux centres d'appel Teleperformance
2003	Turquie	Allem.	Lufthansa	Centre d'appel à Istanbul
2004	Maroc	France	Webhelp	Webhelp rachète WebCad (+150 emplois)
2004	Israël	USA	Green Hills Software	Magasin et centre de support à Herzelia
2004	Maroc	France	B2S	Centre d'appel à Casablanca
2004	Maroc	France	Arvato	Centre d'appel à Casablanca
2004	Maroc	France	Clientologic	Centre d'appel à Rabat
2004	Maroc	France	Webhelp	Centre d'appel à Rabat

Annexe 5. Quelques projets d'investissement en logiciels et services aux entreprises dans les pays MEDA en 2003-2004 (source : MIPO-ANIMA)

Année	Société	Projet	Destination	Origine
2003	GFI	GFI, développeur de logiciels de sécurité, étend ses activités à Chypre	Chypre	Royaume-Uni
2003	Veritas Software	Veritas Software rachète Precise Software pour 535 millions d'Euros	Israël	Etats-Unis
2003	Marvell Techno. Group	Marvell Technology Group complète l'acquisition de Radlan Communications Group	Israël	Etats-Unis
2003	Computer Associates M.East	Ouverture d'une agence de développement de logiciels à Beyrouth	Liban	Etats-Unis
2003	Metaforms	Transfert d'activités canadiennes de design et marketing à Beyrouth	Liban	Canada
2003	Tejari	Lancement au Liban d'une activité d'achat en ligne pour les entreprises du Levant	Liban	Autres
2003	SQLI	SQLI installe une plate-forme de développement au Maroc	Maroc	France
2003	Tech Access / Sun	Ouverture d'un bureau régional en partenariat avec Sun Microsystems	Maroc	États-Unis
2003	Pita	Inauguration d'une pépinière dédiée aux technologies de l'information	Autorité Palestinienne	États-Unis
2003	Gemplus	Partenariat Gemplus/Tecknoloji Holding Group pour la création de solutions logicielles de personnalisation de cartes EMV	Turquie	France
2003	Intralot	Une nouvelle compagnie pour les jeux en réseau (téléphonie mobile, internet…)	Turquie	Grèce
2004	Oracle	Oracle ouvre un bureau de représentation à Beyrouth	Liban	États-Unis
2004	Stonesoft	Stonesoft, leader dans la sécurité informatique, ouvre une filiale en Tunisie	Tunisie	Finlande
2004	Webhelp	Webhelp, spécialiste du call center, rachète WebCad et augmente les emplois de 300 à 450	Maroc	France
2004	Internet Training Center	Le gouvernement coréen investit 300 000 USD dans un centre de formation internet au Caire	Égypte	Corée du Sud

2004	Sun Microsystems	Ouverture d'une direction régionale pour optimiser la commercialisation des produits Sun	Maroc	États-Unis
2004	Tech-Access	La compagnie a inauguré un bureau régional qui couvrira la zone de l'Afrique du Nord	Maroc	Émirats Arabes Unis
2004	Unilog	Le groupe français Unilog crée un centre de développement off-shore dans le pôle technologique Berytech	Liban	France
2004	Parametric Technology	Parametric Technology va construire une unité de logiciels pour 16 millions d'Euros et recruter 60 employés	Israël	États-Unis
2004	Tech Access	Tech Access, fournisseur de Sun Microsystems au Moyen Orient, a ouvert un bureau au Caire	Égypte	États-Unis
2004	Universal Music	Universal Music s'implante au Maroc afin de renforcer sa production et diffusion sur le Maghreb	Maroc	États-Unis
2004	Innostream	(Pré-projet) Innostream annonce son intention d'ouvrir un bureau en Turquie	Turquie	Corée du Sud
2004	Enterasys	La société américaine Enterasys ouvre un bureau à Tel Aviv	Israël	États-Unis
2004	Antelop	L'entreprise spécialisée dans la production d'ordinateurs portables installe une unité de production de semi-conducteurs	Maroc	États-Unis
2004	Intel	(Pré-projet) Le groupe americain prévoit de mettre a niveau son usine de Lachish Kiryat Gat si son projet est accepté par les autorités Israeliennes	Israël	États-Unis
2004	Smart Reader Worldwide	(Pré-projet) L'entreprise envisage de s'étendre en Syrie et dans les Emirats Arabes Unis	Syrie	Malaisie
2004	Servion	(Pré-projet) L'entreprise envisage de s'étendre en Egypte à travers des accords avec les sociétés locales	Égypte	Inde
2004	Green Hills Software	Un nouveau magasin et centre de support vient d'être ouvert à Herzelia, en Israël	Israël	États-Unis
2004	Cisco Systems	Cisco achète la start-up Actona, implantée à Haifa	Israël	États-Unis
2004	Teja Technologies	Teja a chargé Agam Cross Systems de commercialiser ses solutions informatiques en Israël	Israël	États-Unis
2004	Unilog	Création d'une joint venture avec une filiale de France Telecom	Maroc	France
2004	Sitel	Sitel a racheté Delta Call et s'implante à Casablanca	Maroc	France
2004	Embarcadero	Open.Net Communications devient le distributeur du fabricant américain	Maroc	Etats-Unis

Achevé d'imprimer en janvier 2005
Dépôt légal à parution
Imprimé en UE

ANIMA
Réseau Euroméditerranéen d'Agences de Promotion des Investissements

Agence française pour les investissement internationaux

Ville de Marseille

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

ANIMA est un projet européen qui consiste à aider 10 pays du Sud de la Méditerranée et du Proche-Orient partenaires de l'UE (Pays "MEDA" : Algérie, Autorité Palestinienne, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie), plus Chypre et Malte (à présent membres de l'UE), à se doter de stratégies et d'outils d'attraction des investissements étrangers. L'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée par l'ICE (Italie) et la Direction des Investissements (Maroc), conduit le projet, financé par l'Union Européenne, Programme MEDA. La Ville de Marseille, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Agence Française pour les Investissements Internationaux ont également contribué à l'édition de cette étude.

Les centres d'appel et de services partagés dans la région euro-méditerranéenne

NOTES & ETUDES N° 10
Décembre 2004

Le marché international des centres d'appel et des centres de services partagés constitue une opportunité d'autant plus intéressante pour les pays MEDA qu'un mouvement, encore modeste, de délocalisation de ces activités hors d'Europe de l'Ouest peut être observé. La Tunisie et surtout le Maroc ont déjà réalisé de bonnes performances pour l'accueil de ces centres d'appel, tandis qu'Israël s'est spécialisé dans l'industrie connexe du développement de logiciels. Cependant, les flux d'investissements étrangers dans ces activités restent encore très limités.

Une étude a donc été entreprise par ANIMA dans le but de préparer d'éventuelles initiatives destinées à renforcer l'attractivité des pays MEDA sur ces marchés. Après avoir analysé les grandes tendances en cours, et tout particulièrement les facteurs expliquant le développement des projets internationaux en centres d'appel et CSP, elle se focalise sur le cas des pays MEDA. Après avoir mesuré leur parts de marché actuelle dans la région Euroméditerranée, elle analyse de manière plus détaillée le cas des deux pays ayant pour l'instant le mieux réussi dans l'attraction de ces activités : le Maroc et la Tunisie (une annexe étant également consacrée au sujet connexe des industries du logiciel à partir notamment du cas israélien).

A partir de ces analyses, des recommandations d'action sont proposées, tout particulièrement dans les domaines suivants : bien identifier le marché et positionner l'offre MEDA, développer l'offre anglophone, sélectionner les investisseurs-cibles, améliorer l'environnement local des affaires, communiquer.

• *Fabrice Hatem, responsable des études du programme ANIMA au sein de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), a coordonné cet ouvrage collectif, assisté d'Anne-Claire Vu et Bénédict de Saint-Laurent, avec des contributions de l'équipe ANIMA et des API MEDA.*