



## **Cahier de recherche Working Paper**

**N°45 – 2006**

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

**Fabrice Hatem**

Professeur associé, Ecole de Management de Normandie  
Chef de l'observatoire des investissements internationaux, AFII

[f.hatem@ecole-management-normandie.fr](mailto:f.hatem@ecole-management-normandie.fr)

## **RESUME ET 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. Le développement de ce type d'activité constitue un phénomène relativement nouveau, rendu possible par les progrès des technologies de la télécommunication et de l'information. Il vise à deux objectifs : 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. Les centres d'appel pouvant pas définition être localisés 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<sup>1</sup>.

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.

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).

## **LES GRANDES TENDANCES DU MARCHE**

### **Généralités**

L'activité des centres d'appel, apparus il y a une vingtaine d'années, a connu depuis lors une progression rapide. On estimait en 2001 leur chiffre d'affaires mondial à environ 60 milliards de dollars, dont 35 pour l'Amérique du nord et 20 pour l'Europe. Leur activité a continué à

---

<sup>1</sup> Pour des analyses plus détaillées sur les cause du développement du marché international des centres d'appel, son historique, sa segmentation ainsi que les critères de localisation des firmes, voir (Hatem, 2004). L'étude est accessible en ligne sur le site [www.anima.org](http://www.anima.org)

progresser depuis lors, notamment en Europe, même si son rythme de croissance s'est ralenti par rapport à la phase de décollage des années 1990.

Bien que tous les centres d'appel 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 la recherche des économies d'échelle peut conduire à la mise en place de structures de grande taille destinées à servir plusieurs marchés nationaux.

Historiquement, ce sont les pays anglo-saxons qui ont attiré le plus grand nombre de projets en CA, 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. Une concurrence forte oppose donc les territoires et les agences de promotion européenne pour l'accueil de ces sites.

Les centres d'appel connaissent par ailleurs des évolutions rapides qui modifient le périmètre et même la nature de l'activité :

- Offshoring 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 et élargissement 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 (un seul site pour toute l'Europe) et le modèle national (un site par pays) 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...

## **Analyse globale du marché des projets internationaux en centres d'appel**

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
<b>Nombre</b>	36	67	59	61	<b>223</b>
<b>Emplois (milliers)</b>	5,7	12,8	10,6	9,5	<b>38,5</b>
<b>Taille moyenne</b>	226,3	217,2	239,9	190,4	<b>216,6</b>

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

Source : AFII

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

Fonction	Taille							
	1-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501-1000	1001 et +	Total
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
<b>Total Production</b>	<b>14,3</b>	<b>18,3</b>	<b>21,1</b>	<b>23,2</b>	<b>13,6</b>	<b>6,3</b>	<b>3,1</b>	<b>100,0</b>
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
<b>Total Tertiaire</b>	<b>39,9</b>	<b>17,7</b>	<b>15,9</b>	<b>15,0</b>	<b>8,7</b>	<b>2,4</b>	<b>0,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>26,1</b>	<b>18,0</b>	<b>18,7</b>	<b>19,4</b>	<b>11,3</b>	<b>4,5</b>	<b>1,9</b>	<b>100,0</b>

Source : AFII

## Concentration du marché

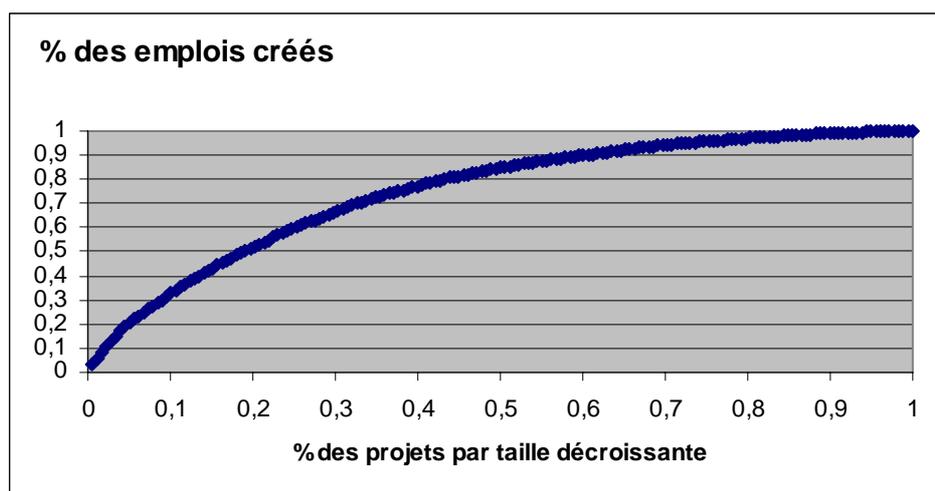
Le marché des centres d'appel est relativement peu concentré, quel que soit l'indicateur utilisé (projets ou investisseurs) du fait d'une faible amplitude de la taille des projets (pourcentage faible de projets de taille relativement grande ou petite). Les projets appartenant au premier décile en termes 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	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

### 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
<b>EST</b>	<b>94,7</b>	<b>92,5</b>
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
<b>OUEST</b>	<b>76,1</b>	<b>71,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81,1</b>	<b>76,7</b>

## Quelques éléments pour une segmentation

Le terme de « centres d'appels » 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. Dans son étude réalisée en 2002 pour la Datar, Ernst & Young France fonde par exemple 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<sup>2</sup>.

Par ailleurs, 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 (ex : renseignements à caractère général).

## ANALYSE DE LA DEMANDE : PAYS D'ORIGINE ET SECTEURS

### 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
<b>AMERIQUE DU NORD</b>		<b>52,8</b>	<b>34,3</b>	<b>42,4</b>	<b>31,1</b>	<b>38,6</b>	<b>58,8</b>	<b>42,7</b>	<b>52,6</b>	<b>40,7</b>	<b>47,3</b>
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
<b>AUTRES</b>		<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres Asie</b>		<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>3,6</b>	<b>7,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,1</b>	<b>6,9</b>	<b>5,0</b>
Inde		0,0	0,0	3,4	1,6	1,3	0,0	0,0	3,1	6,3	2,4
<b>Japon</b>		<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>3,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>

<sup>2</sup> Pour plus d'éléments concernant la segmentation du marché des centres d'appels, voir (Hattem, 2004). Téléchargeable en ligne sur [www.animaweb.org](http://www.animaweb.org)

<b>Océanie</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<b>ASIE</b>	<b>2,8</b>	<b>6,0</b>	<b>8,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,3</b>	<b>7,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,6</b>	<b>7,4</b>	<b>5,3</b>
<b>Benelux</b>	<b>8,3</b>	<b>11,9</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>7,2</b>	<b>6,9</b>	<b>14,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>7,8</b>
Belgique	0,0	1,5	0,0	1,6	<b>0,9</b>	0,0	3,9	0,0	1,1	<b>1,6</b>
Pays-Bas	2,8	6,0	3,4	3,3	<b>4,0</b>	1,4	6,4	4,0	2,8	<b>4,1</b>
Luxembourg	5,6	4,5	0,0	0,0	<b>2,2</b>	5,4	3,9	0,0	0,0	<b>2,1</b>
<b>Europe de l'est</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>
<b>Europe du nord</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>15,3</b>	<b>9,8</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>3,6</b>	<b>14,0</b>	<b>5,0</b>	<b>6,3</b>
Suède	0,0	1,5	11,9	4,9	<b>4,9</b>	0,0	0,4	14,0	4,0	<b>5,0</b>
Finlande	0,0	1,5	3,4	1,6	<b>1,8</b>	0,0	1,6	0,0	0,0	<b>0,5</b>
<b>Europe du sud</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>3,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1,0</b>
Italie	0,0	3,0	3,4	4,9	<b>3,1</b>	0,0	0,7	0,8	2,1	<b>1,0</b>
<b>France</b>	<b>0,0</b>	<b>9,0</b>	<b>10,2</b>	<b>11,5</b>	<b>8,5</b>	<b>0,0</b>	<b>4,4</b>	<b>6,6</b>	<b>18,2</b>	<b>7,8</b>
<b>Iles britanniques</b>	<b>13,9</b>	<b>9,0</b>	<b>6,8</b>	<b>18,0</b>	<b>11,7</b>	<b>11,5</b>	<b>14,9</b>	<b>9,4</b>	<b>14,5</b>	<b>12,8</b>
Royaume-Uni	13,9	4,5	6,8	16,4	<b>9,9</b>	11,5	2,0	9,4	14,3	<b>8,5</b>
Irlande	0,0	4,5	0,0	1,6	<b>1,8</b>	0,0	12,9	0,0	0,3	<b>4,3</b>
<b>Pays germaniques</b>	<b>19,4</b>	<b>19,4</b>	<b>10,2</b>	<b>9,8</b>	<b>14,3</b>	<b>15,5</b>	<b>15,0</b>	<b>9,0</b>	<b>7,6</b>	<b>11,6</b>
Allemagne	16,7	16,4	6,8	8,2	<b>11,7</b>	15,5	12,5	4,7	5,5	<b>9,1</b>
Autriche	0,0	0,0	0,0	1,6	<b>0,4</b>	0,0	0,0	0,0	2,1	<b>0,5</b>
Suisse	2,8	3,0	3,4	0,0	<b>2,2</b>	0,0	2,4	4,3	0,0	<b>2,0</b>
<b>EUROPE</b>	<b>44,4</b>	<b>58,2</b>	<b>49,2</b>	<b>60,7</b>	<b>54,3</b>	<b>34,1</b>	<b>52,8</b>	<b>43,8</b>	<b>51,8</b>	<b>47,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>									

Source : AFII

## 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
IAA, agriculture		6,6	0,0	0,0	2,1	<b>1,5</b>	5,6	0,0	0,0	3,3	<b>1,8</b>
Am., éq. du foyer		0,0	0,0	0,0	0,3	<b>0,1</b>	0,0	0,0	0,0	1,6	<b>0,4</b>
Chimie, plasturgie		7,1	0,0	0,4	0,0	<b>1,1</b>	2,8	0,0	3,4	0,0	<b>1,3</b>
Comp. électroniques		0,0	0,2	0,0	0,0	<b>0,1</b>	0,0	1,5	0,0	0,0	<b>0,4</b>
Automobile		0,0	0,6	0,0	0,0	<b>0,2</b>	0,0	3,0	0,0	0,0	<b>0,9</b>
Electronique grand public		0,0	0,2	0,5	0,5	<b>0,3</b>	0,0	3,0	3,4	1,6	<b>2,2</b>
Energie, serv. concédés		0,0	0,0	3,8	0,0	<b>1,0</b>	0,0	0,0	1,7	0,0	<b>0,4</b>

Eqpt électriques, électron.	6,5	9,4	1,6	9,6	<b>6,9</b>	11,1	6,0	6,8	6,6	<b>7,2</b>
Mach. éq. méc.	0,0	0,7	0,0	0,0	<b>0,2</b>	0,0	1,5	0,0	0,0	<b>0,4</b>
Métaux, tr. des métaux	0,0	0,0	0,0	0,5	<b>0,1</b>	0,0	0,0	0,0	1,6	<b>0,4</b>
<b>Manufacturier</b>	<b>20,2</b>	<b>11,1</b>	<b>6,3</b>	<b>13,0</b>	<b>11,6</b>	<b>19,4</b>	<b>14,9</b>	<b>15,3</b>	<b>14,8</b>	<b>15,7</b>
Autres services com, fin.	19,0	20,7	44,5	19,6	<b>26,7</b>	19,4	16,4	23,7	18,0	<b>19,3</b>
Logiciels et prestations inf.	1,9	14,8	17,5	13,2	<b>13,3</b>	2,8	17,9	22,0	13,1	<b>15,2</b>
Op. téléc.,internet	8,3	18,5	1,5	14,1	<b>11,3</b>	8,3	7,5	8,5	23,0	<b>12,1</b>
Transport, stockage	0,0	0,6	6,3	1,4	<b>2,3</b>	5,6	3,0	6,8	6,6	<b>5,4</b>
Services aux entreprises	50,5	34,3	23,8	38,7	<b>34,9</b>	44,4	40,3	23,7	24,6	<b>32,3</b>
<b>Services</b>	<b>79,8</b>	<b>88,9</b>	<b>93,7</b>	<b>87,0</b>	<b>88,4</b>	<b>80,6</b>	<b>85,1</b>	<b>84,7</b>	<b>85,2</b>	<b>84,3</b>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>									

Source : AFII

## ANALYSE DE L'OFFRE : REGIONS DE DESTINATION

### 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
<b>Autres pays de l'est</b>		<b>8,3</b>	<b>3,0</b>	<b>16,9</b>	<b>6,6</b>	<b>8,5</b>	<b>11,0</b>	<b>3,9</b>	<b>26,1</b>	<b>0,3</b>	<b>10,1</b>
Roumanie		0,0	0,0	3,4	3,3	<b>1,8</b>	0,0	0,0	10,4	0,0	<b>2,9</b>
Slovaquie		5,6	1,5	5,1	0,0	<b>2,7</b>	9,2	0,0	5,7	0,0	<b>2,9</b>
Bulgarie		0,0	1,5	6,8	0,0	<b>2,2</b>	0,0	3,9	10,0	0,0	<b>4,0</b>
<b>Centre-est</b>		<b>13,9</b>	<b>11,9</b>	<b>11,9</b>	<b>23,0</b>	<b>15,2</b>	<b>26,1</b>	<b>12,0</b>	<b>10,7</b>	<b>24,1</b>	<b>16,7</b>
République Tchèque		0,0	4,5	3,4	9,8	<b>4,9</b>	0,0	3,9	2,8	9,0	<b>4,3</b>
Pologne		2,8	4,5	1,7	8,2	<b>4,5</b>	6,2	5,5	0,0	9,8	<b>5,2</b>
Hongrie		11,1	3,0	6,8	4,9	<b>5,8</b>	19,9	2,6	7,8	5,3	<b>7,2</b>
<b>PAYS DE L'EST</b>		<b>22,2</b>	<b>14,9</b>	<b>28,8</b>	<b>29,5</b>	<b>23,8</b>	<b>37,0</b>	<b>15,9</b>	<b>36,8</b>	<b>24,4</b>	<b>26,8</b>
<b>Benelux</b>		<b>8,3</b>	<b>3,0</b>	<b>8,5</b>	<b>1,6</b>	<b>4,9</b>	<b>6,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1,7</b>	<b>5,3</b>	<b>2,7</b>
Belgique		2,8	1,5	6,8	0,0	<b>2,7</b>	3,5	0,0	1,7	0,0	<b>1,0</b>
Pays-Bas		5,6	1,5	1,7	1,6	<b>2,2</b>	2,7	0,2	0,0	5,3	<b>1,7</b>
<b>Europe du nord</b>		<b>11,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,4</b>	<b>3,6</b>	<b>2,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>

Suède	11,1	4,5	1,7	4,9	<b>4,9</b>	3,6	2,8	0,0	1,4	<b>1,8</b>
<b>Europe du sud</b>	<b>8,3</b>	<b>9,0</b>	<b>18,6</b>	<b>14,8</b>	<b>13,0</b>	<b>5,6</b>	<b>17,6</b>	<b>28,8</b>	<b>20,6</b>	<b>19,7</b>
Portugal	0,0	1,5	1,7	1,6	<b>1,3</b>	0,0	2,0	3,3	4,0	<b>2,5</b>
Italie	2,8	1,5	3,4	4,9	<b>3,1</b>	3,7	6,2	0,5	10,5	<b>5,3</b>
Espagne	5,6	6,0	13,6	6,6	<b>8,1</b>	1,9	9,5	25,0	5,1	<b>11,5</b>
<b>France</b>	<b>13,9</b>	<b>11,9</b>	<b>11,9</b>	<b>21,3</b>	<b>14,8</b>	<b>9,2</b>	<b>5,4</b>	<b>9,0</b>	<b>10,9</b>	<b>8,3</b>
<b>Iles britanniques</b>	<b>25,0</b>	<b>52,2</b>	<b>25,4</b>	<b>23,0</b>	<b>32,7</b>	<b>38,3</b>	<b>51,7</b>	<b>22,3</b>	<b>34,4</b>	<b>37,4</b>
Royaume-Uni	11,1	38,8	16,9	11,5	<b>21,1</b>	21,2	43,0	16,5	22,4	<b>27,5</b>
Irlande	13,9	13,4	8,5	11,5	<b>11,7</b>	17,1	8,7	5,8	12,0	<b>9,9</b>
<b>Pays germaniques</b>	<b>11,1</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>5,4</b>	<b>0,0</b>	<b>6,4</b>	<b>0,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>
Allemagne	5,6	4,5	1,7	1,6	<b>3,1</b>	0,0	6,4	0,7	1,1	<b>2,6</b>
Autriche	0,0	0,0	1,7	1,6	<b>0,9</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Suisse	5,6	0,0	0,0	1,6	<b>1,3</b>	0,0	0,0	0,0	2,1	<b>0,5</b>
<b>EUROPE DE L'OUEST</b>	<b>77,8</b>	<b>85,1</b>	<b>71,2</b>	<b>70,5</b>	<b>76,2</b>	<b>63,0</b>	<b>84,1</b>	<b>63,2</b>	<b>75,6</b>	<b>73,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>						

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. Ces critères peuvent évidemment varier en fonction du degré de technicité et de type de spécialisation du centre d'appel.

## 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 région de destination selon la taille 2002-2005 (%)**

Taille Destination	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	<b>8,5</b>
Centre-est	20,0	0,0	12,5	9,3	14,3	26,7	0,0	0,0	<b>15,2</b>
<b>EST</b>	<b>37,8</b>	<b>0,0</b>	<b>16,7</b>	<b>16,3</b>	<b>19,1</b>	<b>33,4</b>	<b>18,2</b>	<b>0,0</b>	<b>23,7</b>
Benelux	11,1	8,3	0,0	2,3	7,1	2,2	0,0	0,0	<b>4,9</b>
Europe du nord	6,7	8,3	4,2	9,3	7,1	0,0	0,0	0,0	<b>5,4</b>
Europe du sud	15,6	8,3	16,7	4,7	7,1	15,6	36,4	100,0	<b>13,0</b>
France	6,7	33,3	29,2	23,3	16,7	4,4	0,0	0,0	<b>14,8</b>
Iles britanniques	8,9	41,7	33,3	37,2	40,5	40,0	45,5	0,0	<b>32,7</b>
Pays germaniques	13,3	0,0	0,0	7,0	2,4	4,4	0,0	0,0	<b>5,4</b>
<b>OUEST</b>	<b>62,2</b>	<b>100,0</b>	<b>83,3</b>	<b>83,7</b>	<b>80,9</b>	<b>66,6</b>	<b>81,8</b>	<b>100,0</b>	<b>76,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>								

Source : AFII

**Tableau 11**  
**Emplois par région de destination selon la taille 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	
<b>EST</b>	<b>NS</b>	<b>0,0</b>	<b>14,6</b>	<b>16,5</b>	<b>20,2</b>	<b>36,2</b>	<b>23,8</b>	<b>0,0</b>	<b>26,8</b>	<b>287,2</b>	
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	
<b>OUEST</b>		<b>0,0</b>	<b>85,4</b>	<b>83,5</b>	<b>79,8</b>	<b>63,8</b>	<b>76,2</b>	<b>100</b>	<b>73,2</b>	<b>198,7</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>NS</b>	<b>100,0</b>	<b>216,6</b>								

Source : AFII

## 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 de destination selon la région d'origine 2002-2005 (%)**

Origine	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
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
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
<b>EST</b>	<b>39,3</b>	<b>0,0</b>	<b>24,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>22,3</b>	<b>35,2</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>7,7</b>	<b>16,7</b>	<b>15,2</b>	<b>7,8</b>	<b>15,0</b>
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
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
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
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
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
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
<b>EST</b>	<b>60,7</b>	<b>100,0</b>	<b>76,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>77,7</b>	<b>64,8</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>	<b>92,3</b>	<b>83,3</b>	<b>84,8</b>	<b>92,2</b>	<b>85,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>							

Source : AFII

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

Projets	Amérique du nord	Autres	Autres Asie	Japon	Océanie	Asie	Benelux	Europe de l'est	Europe du nord	Europe du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Europe	Total
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

<b>EST</b>	<b>30,2</b>	<b>50</b>	<b>37,5</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>28,5</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>26,3</b>	<b>12,5</b>	<b>26,3</b>	<b>15,4</b>	<b>6,2</b>	<b>18,2</b>	<b>23,7</b>
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
<b>OUEST</b>	<b>69,8</b>	<b>50</b>	<b>62,5</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>71,3</b>	<b>75,1</b>	<b>0</b>	<b>73,8</b>	<b>87,5</b>	<b>73,8</b>	<b>84,6</b>	<b>93,8</b>	<b>81,8</b>	<b>76,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : AFII

## 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 région de destination selon le secteur 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
Ambly, équipty 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 électr.		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 G.P.		0	23,4	23,4	43	0	33,6	0	0	0	76,6	100
Energie, serv. concédés		0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100
Eqpts électriques, électron.		4,5	47,5	52	5,7	3,4	0	3	35,8	0	47,9	100
Machines, eqpts méc.		0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	100
Métaux, tr. métaux		0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	100
<b>Manufacturier</b>		<b>11,6</b>	<b>50,7</b>	<b>62,3</b>	<b>5,1</b>	<b>3,1</b>	<b>1,6</b>	<b>2,9</b>	<b>24,9</b>	<b>0</b>	<b>37,6</b>	<b>100</b>
Services aux entreprises		1,9	4,1	6	6,1	3,8	25	6,2	48,3	4,6	94	100
Autres services, comm., fin.		20,3	12,6	32,9	0	0,1	20	15	31,9	0	67	100
Logiciels et prest. Inf.		10,7	29,9	40,6	0	0	8,6	3,9	46,9	0	59,4	100
Opérateurs téléc., internet		11,5	16,7	28,2	0	2,8	37,8	3,8	15,9	11,5	71,8	100
Transport, stockage		0	6,8	6,8	0	0	0	35,4	49,9	7,9	93,2	100
<b>Services</b>		<b>9,9</b>	<b>12,2</b>	<b>22,1</b>	<b>2,4</b>	<b>1,9</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>3,5</b>	<b>77,8</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>		<b>10,1</b>	<b>16,7</b>	<b>26,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2</b>	<b>19,7</b>	<b>8,3</b>	<b>37,4</b>	<b>3,1</b>	<b>73,2</b>	<b>100</b>

Source : AFII

**Tableau 15**  
**Projets par régions de destination selon le secteur 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	Total
Agro-alimentaire, agriculture	0,0	50,0	<b>50</b>	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	25,0	<b>50,0</b>	<b>100,0</b>
Ameublement, équipt foyer	0,0	0,0	<b>0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Chimie, plasturgie	33,3	0,0	<b>33,3</b>	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3	0,0	<b>66,6</b>	<b>100,0</b>
Composants électron.	0,0	0,0	<b>0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Automobile	0,0	0,0	<b>0</b>	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Electronique grand public	0,0	40,0	<b>40</b>	40,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	<b>60,0</b>	<b>100,0</b>
Energie, serv. concédés	0,0	100,0	<b>100</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
Eqpts électriques, électron.	12,5	43,8	<b>56,3</b>	6,3	6,3	6,3	12,5	12,5	0,0	<b>43,9</b>	<b>100,0</b>
Machines, eqpts méc.	0,0	0,0	<b>0</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Métaux, travail des métaux	0,0	0,0	<b>0</b>	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Manufacturier</b>	<b>8,6</b>	<b>34,3</b>	<b>42,9</b>	<b>11,4</b>	<b>5,7</b>	<b>8,6</b>	<b>11,4</b>	<b>17,1</b>	<b>2,9</b>	<b>57,1</b>	<b>100,0</b>
Logiciels et prest. Inf.	14,7	26,5	<b>41,2</b>	5,9	0,0	8,8	2,9	41,2	0,0	<b>58,8</b>	<b>100,0</b>
Autres services, comm., fin.	9,3	7,0	<b>16,3</b>	0,0	2,3	14,0	25,6	37,2	4,7	<b>83,8</b>	<b>100,0</b>
Services aux entreprises	5,6	6,9	<b>12,5</b>	6,9	11,1	15,3	12,5	37,5	4,2	<b>87,5</b>	<b>100,0</b>
Op. télécoms, internet	7,4	14,8	<b>22,2</b>	0,0	3,7	22,2	18,5	22,2	11,1	<b>77,7</b>	<b>100,0</b>
Transport, stockage	8,3	8,3	<b>16,6</b>	0,0	0,0	0,0	25,0	33,3	25,0	<b>83,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Services</b>	<b>8,5</b>	<b>11,7</b>	<b>20,2</b>	<b>3,7</b>	<b>5,3</b>	<b>13,8</b>	<b>15,4</b>	<b>35,6</b>	<b>5,9</b>	<b>79,7</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>8,5</b>	<b>15,2</b>	<b>23,7</b>	<b>4,9</b>	<b>5,4</b>	<b>13,0</b>	<b>14,8</b>	<b>32,7</b>	<b>5,4</b>	<b>76,2</b>	<b>100,0</b>

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.

## Annexe 1

### Les principaux projets 2002-2005

Année	Société	Emplois	Pays d'origine	Pays de destination	Opération	Description
2003	Conduit	1200	Irlande	Espagne	Création	La compagnie irlandaise
2004	GE Capital International Services	1000	Etats-Unis	Roumanie	Création	La compagnie américaine
2004	GE Capital International Services	1000	Etats-Unis	Bulgarie	Création	La compagnie américaine
2005	SR.Teleperformance	1000	France	Italie	Création	La société française
2005	DELL INC. ; Dell	850	Etats-Unis	Roy.-Uni	Création	Dell va créer 50 emplois
2003	News Corp	800	Etats-Unis	Italie	Création	Le groupe américain
2004	Barclays	750	Roy.-Uni	Espagne	Création	Le groupe britannique
2002	The Number 118 118 ; InfoNXX	700	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie The Number
2003	The Number ; InfoNXX	600	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie The Number
2005	HCL Technologies	600	Inde	Roy.Uni	Extension	La compagnie indienne
2003	The Number ; InfoNXX	550	Etats-Unis	Roy.Uni	Extension	La compagnie The Number
2004	Transcom WorldWide ; Kinnevic	550	Suède	Espagne	Création	La compagnie suédoise
2002	XILINX INC	500	Etats-Unis	Irlande	Extension	La compagnie Californienne
2002	iSKY	500	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie US iSky
2002	GE ; General Electric	500	Etats-Unis	Hongrie	Création	La compagnie US GE
2003	The Mortgage Group	500	Etats-Unis	Roy.Uni	Création	La compagnie US The Mortgage
2003	City Call	500	Belgique	Bulgarie	Création	L'opérateur de téléphonie
2003	Symbol Technologies	500	Etats-Unis	Rép. Tchèque	Création	La compagnie New Yorkaise
2005	Cisco Systems	500	Etats-Unis	Hongrie	Création	La compagnie US Cisco
2005	General Electric	500	Etats-Unis	Rép. Tchèque	Création	La compagnie General Electric
2005	Sitel	500	Etats-Unis	Pays-Bas	Création	L'américain Sitel ouvert

Source : AFII