



# LES INVESTISSEMENTS INTERNATIONAUX DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS ET LES QUARTIERS GÉNÉRAUX EN EUROPE 2002-2005 : UNE ANALYSE À PARTIR DES BASES DE DONNÉES AFII

DIRECTION DES ETUDES ET DU MARKETING  
NOTES ET ETUDES DE L'AFII - 2006/4

12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**

Chef de l'observatoire des investissements internationaux, AFII  
Professeur Associé à l'Ecole de Management de Normandie  
[fabrice.hatem@afii.fr](mailto:fabrice.hatem@afii.fr)  
+33 1 40 74 73 82



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## RÉSUMÉ ET INTRODUCTION

A mesure que ses activités de production et de vente à l'étranger se développent, la firme éprouve le besoin de renforcer ses capacités locales de gestion à proximité de ses usines et de ses réseaux de distribution. D'où un mouvement d'internationalisation des fonctions administratives qui prend des formes différentes selon qu'il s'agit de centres de décisions (également appelés « quartiers généraux ») ou de services spécialisés et mutualisés (encore appelés « centres de services partagés »).

L'internationalisation des quartiers généraux constitue un phénomène récent, dans la mesure où les fonctions de décision des firmes multinationales étaient encore il y a quelques années très centrées sur le pays d'origine. Elle résulte de deux tendances qui d'ailleurs se renforcent mutuellement : d'une part, un poids croissant des filiales étrangères par rapport à la maison-mère, qui implique naturellement de doter celles-ci de capacités de gestion propre et d'une certaine autonomie de décision ; d'autre part, le passage à des schémas d'organisation de la firme plus décentralisés que par le passé, avec l'apparition de lieux de décision polycentriques et la substitution de mode de fonctionnement en réseaux et transversaux à l'ancienne organisation centralisée sur le pays d'origine. Tout cela se traduit par la multiplication en Europe des quartiers généraux régionaux des firmes multinationales. On en dénombre aujourd'hui par exemple plus de 1000 dans les seules villes du Benelux.

Quand au développement des projets en centres de services partagés, il résulte d'un mouvement de mutualisation de certains services internes à l'entreprise visant à la fois à réduire les coûts et à professionnaliser et rationaliser le service rendu<sup>1</sup>. De ce fait, se créent des sites spécialisés, soit dans la relation-clientèle (on parle alors de centres d'appel<sup>2</sup>), soit dans la fourniture de services internes spécifiques (gestion de la trésorerie, de la paie, maintenance du réseau informatique, etc.), dont la localisation devient de plus en plus autonome par rapport à celle de l'utilisateur final. D'où l'apparition de flux significatifs de projets internationaux, donnant lieu à une compétition entre territoires pour l'accueil de ces activités.

Considérés ensemble, ces deux marchés ont représenté 7,6 % des projets et 4,7 % des emplois créés par les investissements internationaux en Europe entre 2002 et 2005. Les créations se répartissent à parts égales entre firmes nord-américaines et ouest-européennes ; les asiatiques ne jouant qu'un rôle marginal malgré une progression régulière. Parmi les firmes européennes, les allemandes et les britanniques sont à elles seules à l'origine de plus de la moitié des créations d'emplois.

La dispersion sectorielle est forte. Le premier secteur, celui des logiciels, est à l'origine de près de 15 % des emplois créés, suivi par les services commerciaux et financiers, les médicaments, les équipements électriques et électroniques, les opérateurs télécoms et l'automobile. En fait dans les activités de services, les sites concernés sont bien souvent, non des quartiers généraux stricto sensu mais des CSP ou des sites mixtes.

Alors que les sites de quartiers généraux restent pour l'essentiel localisés dans une poignée de métropoles offrant un environnement d'affaires de niveau international, on observe par contre un phénomène de diffusion des projets de centres de services partagés plus grand nombre de villes de second rang et de pays de destination, pour des raisons de coût et de saturation des lieux d'accueil de première génération.

- 1 Tendance évidemment facilitée par les progrès rapides des techniques de communication, qui rendent plus aisée la fourniture d'un service à distance auprès du consommateur comme auprès des utilisateurs internes de l'entreprise.
- 2 Voir la note AFII spécifiquement consacrée à ce segment de marché.



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**

fabrice.hatem@afii.fr

+33 1 40 74 73 82

Par région et pays d'accueil, on observe une forte domination des pays de l'ouest, qui représentent 95 % des projets et plus de 75 % des emplois créés. A l'ouest, les îles britanniques arrivent très largement en tête, suivies, d'assez loin, par l'Allemagne et l'Espagne. On notera les performances assez médiocres des pays du Benelux, lieux d'accueil traditionnel des fonctions de décision et de CSP, mais qui semblent victimes à la fois d'un phénomène de saturation et de l'obligation, faite par la commission européenne, de mettre fin à certains statuts fiscaux considérés comme discriminatoires (rapport Primarolo).

Parmi les pays de l'est, on peut remarquer la percée de la république tchèque, ainsi, que celle, plus modeste, de la Pologne. Ce mouvement, encore limité, de localisation des activités administratives en Europe Orientale vise, soit à coordonner l'activité des filiales locales, soit à délocaliser des activités jusqu'ici situées en Europe de l'ouest dans le but d'en réduire les coûts..

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).



12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## LES GRANDES TENDANCES DU MARCHÉ

### Analyse globale

Le segment de marché étudié ici rassemble deux types de projets : des quartiers généraux régionaux et services internes mutualisés, également appelés « centres de services partagés »<sup>3</sup> et des sites tertiaires polyvalents. Selon les bases de données de l'AFII, cet ensemble a représenté 7,6 % des projets et 4,7 % des emplois créés par les investissements internationaux en Europe entre 2002 et 2005. Après une année 2003 très active, le nombre d'emplois créés est revenu depuis 2 ans aux niveaux observés en 2002 : environ 7 000 emplois par an<sup>4</sup>. On observe cependant une nette augmentation du nombre de projets en 2005 (tableau 1).

**Tableau 1**

**Emplois et projets en services administratifs internes et quartiers généraux 2002-2005 (%)**

	2002	2003	2004	2005	Total
<b>Nombre</b>	172	232	165	192	761
<b>Emplois (milliers)</b>	7,0	10,0	6,9	7,4	31,2
<b>Taille moyenne</b>	133,7	123,2	98,6	99,4	112,6

Source : AFII

La taille moyenne des projets (116 emploi) est inférieure à celle de la ensemble de la base AFII (173 emplois), mais légèrement supérieure à celle des autres fonctions tertiaires (centres de R&D, prestations de services, etc.). Près d'un emploi créé sur deux le sont à l'occasion de projets de taille moyenne (100 à 500 emplois), avec une contribution non négligeable des projets de grande taille (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	100-250	250-500	501-1000	1000 et +	Total
Production		1	3,2	7,7	18,1	22,1	21,9	25,9	100
Traitement des déchets		15,1	18,1	66,8	0	0	0	0	100
<b>Total Production</b>		<b>1</b>	<b>3,2</b>	<b>7,8</b>	<b>18,1</b>	<b>22</b>	<b>21,9</b>	<b>25,9</b>	<b>100</b>
Bureau commercial		51,7	14,4	17,3	11,5	5,1	0	0	100
Centre de R&D		5,5	8,9	14,7	31,4	26,4	13	0	100
Centres d'appel		0,5	2,5	9,1	18,6	44,4	21,8	3,1	100
Logistique		2,1	5,6	11,9	26,2	24,7	12,3	17,3	100
Prestations de services		4,2	7,3	11,6	25,5	29,8	18,8	2,8	100
Service administratif, QG		4,7	7,3	14	21,9	27,4	19,3	5,4	100
<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</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</b>

Source : AFII

3 Dans la réalité, la distinction entre ces deux catégories, ainsi qu'avec les sites dédiés à la fonction « prestation de services » n'est pas toujours aisée à établir. Il existe en effet de nombreux sites tertiaires polyvalents, rassemblant des fonctions de décision, d'administration, de commercialisation et de production de services (notamment dans les secteurs des services aux entreprises et du logiciel). Ces sites sont par définition difficiles à classer dans une catégorie unique.

4 Statistique partielle représentant environ les deux-tiers du total.

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

**Tableau 3**

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

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

Source : AFII

## Concentration du marché

La concentration du marché est relativement forte en termes de projets, ce qui s'explique par l'existence d'une poignée de projets de taille relativement très grande : 5 % des projets sont ainsi à l'origine de près du tiers des créations d'emplois, une proportion relativement élevée par rapport aux autres fonctions tertiaires (tableau 4). Elle est un peu moins forte en termes d'entreprises : 10 % des investisseurs représentent 52,1 % des créations d'emplois, une proportion qui n'est pas particulièrement élevée par rapport aux autres fonctions. Ceci s'explique notamment par le fait que, presque par définition, une entreprise multinationale n'implante qu'un seul quartier général régional en Europe, ce qui augmente la dispersion des projets et des emplois créés entre les entreprises : seulement 5 d'entre elles ont ainsi réalisé 3 projets ou plus dans le segment des CSP/QG en Europe entre 2002 et 2005.

**Tableau 4**

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

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

Source : AFII

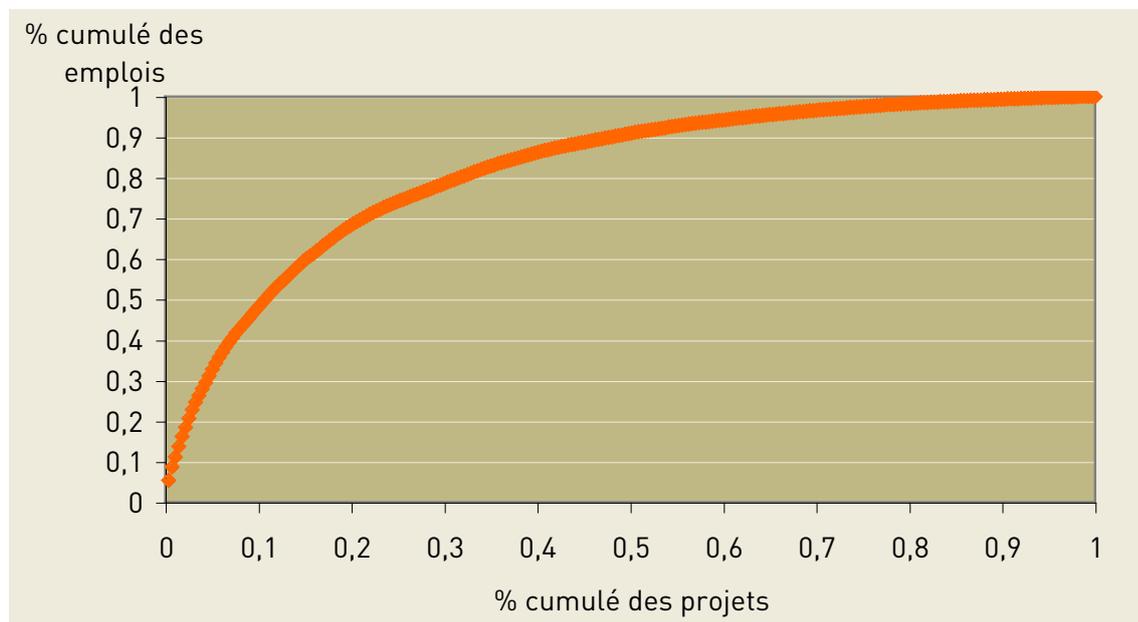


12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

**Figure 1**

**Courbe de Lorenz des emplois créés par projets 2002-2005**



Source: AFII

Le nombre de projets et d'investisseurs étant assez limité, la concentration apparaît cependant plus marquée si l'on raisonne en nombre absolu d'entreprises. C'est ainsi que les 10 premières firmes investisseuses représentent à elles seules plus de 30 % des créations d'emplois (tableau 5).

**Tableau 5**

**Principaux investisseurs en quartiers généraux et services administratifs 2002-2005**

Société	Nombre de projets	Emplois créés	Emplois cumulés	% Cumulés
Hewlett-Packard	7	1995	1995	6,4
Radiomobil ; Deutsche Telekom	1	1700	3695	11,8
Logica CMG	2	960	4655	14,9
DHL	3	800	5455	17,5
eBay ; PayPal	1	800	6255	20,1
Telecom Italia	2	800	7055	22,6
Aker Kvaerner	1	700	7755	24,9
Medicorp Pharma International	1	700	8455	27,1
Visteon	1	650	9105	29,2
Hyundai	2	600	9705	31,1
Pfizer	1	600	10305	33
SAP AG	3	515	10820	34,7
Procter & Gamble	1	500	11320	36,3
Royal Philips Electronics	1	500	11820	37,9
Volvo Trucks AB	2	500	12320	39,5
Philip Morris International	1	450	12770	40,9
Lyreco	1	400	13170	42,2
Roche	2	400	13570	43,5



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

Yahoo	1	400	13970	44,8
Roche Diagnostics	1	350	14320	45,9
Sitel	1	350	14670	47
Unilever	2	350	15020	48,2
Kia Motors	1	340	15360	49,2
Aldi Nord	1	300	15660	50,2
CitiFinancial ; CitiGroup	1	300	15960	51,2
Mellon Financial Corp	1	300	16260	52,1
Merrill Lynch	2	300	16560	53,1
Schneider Logistics	1	300	16860	54,1

Source : AFII

## Analyse par type de projet

La part des projets de sites nouveaux est dominante par rapport aux extensions dans toutes les régions de destination. A l'est de l'Europe, elle représente même la quasi-totalité des créations d'emplois. En Europe de l'ouest, la proportion est un peu moins forte, les extensions contribuant pour 17,9 % aux créations d'emplois (tableau 6).

**Tableau 6**

**Part des créations de site dans les projets et les emplois créés selon la région de destination 2002-2005**

	Emplois	Projets
Autres pays de l'est	100	100
Centre-est	95,8	92,5
<b>Est</b>	<b>96,1</b>	<b>94</b>
Benelux	90,1	90,7
Europe du nord	92,9	94,9
Europe du sud	82,8	91,4
France	83,7	86,9
Iles britanniques	77,3	91
Pays germaniques	83,6	94,9
<b>Ouest</b>	<b>82,1</b>	<b>91,7</b>
<b>Total</b>	<b>85,5</b>	<b>91,9</b>

Source : AFII

## Analyse par segments de marché

Les segments des quartiers généraux et des CSP présentent des caractéristiques différentes, tant en terme de taille (nombre de projets, d'emplois créés) que de comportement de localisation (critères, destination des projets et des créations d'emplois :

- Les quartiers généraux représentent près de 140 projets par an sur la période 2002-2005, avec une moyenne annuelle de 3500 emplois créés<sup>5</sup>. Beaucoup de projets sont en fait de relativement petite taille (primo-implantation en Europe d'une équipe au départ très réduite). Les principaux critères de localisation sont les suivants (voir Hatem, 2004) : existence d'un environnement métropolitain de haute qualité (liaisons de transport et de télécommunication internationales, qualité des infrastructures et de l'offre immobilière local), existence d'une offre de services B2B complète (juristes, consultants, marché financier), législation et fiscalité favorable aux sièges sociaux, présence préalable

5 Statistique partielle représentant environ les deux-tiers du total



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

d'une communauté de dirigeants d'entreprise importante, qualité et abondance de l'offre de main d'œuvre technique (comptables, financiers, spécialistes du marketing, etc.), proximité au barycentre des activités de production et de vente de l'entreprise dans la région concernée. Plus de 95 % des projets et de 85 % des emplois se localisent en Europe de l'ouest, les îles britanniques occupant une position privilégiée (encadré 1).

#### Encadré 1

##### Quartiers généraux européens : concurrencer les îles britanniques ?

En janvier 2006, l'américain Kaleidescape implante sa filiale européenne à Londres. En février, l'irlandais Days Healthcare installe son quartier général européen à Bridgen, tandis que l'américain Envoy fait de même à Hampshire. En mars, c'est au tour de l'américain Samsonite, qui choisit Londres. En ce début d'année 2006, l'attractivité des îles britanniques pour les sièges sociaux des firmes multinationales reste forte, malgré un certain tassement par rapport aux années 2003-2004.

Le fait, il est vrai, est tout sauf une nouveauté. Dès les années 1970, les firmes américaines, à mesure que leurs activités se développaient sur le Vieux continent, ont commencé à y créer des centres locaux de gestion dotés d'une autonomie de décision. Londres leur semblait alors une destination presque naturelle : pratique de la langue anglaise, similitude des systèmes juridiques, ouverture aux investisseurs étrangers, puissance de la place financière ... Seules Amsterdam et Bruxelles – pour des raisons notamment fiscales – ainsi que Francfort – du fait de l'importance du marché allemand – parvenaient alors à concurrencer la capitale britannique.

Aujourd'hui, le « marché » européen des quartiers généraux (QG) n'a rien perdu, tant s'en faut, de son dynamisme. Il bénéficie en effet, outre un flux permanent de nouvelles implantations d'origine asiatique ou américaine, de la création, par les firmes européennes elles-mêmes, de centres de décision régionaux à l'intérieur du continent (en Scandinavie, Pays de l'est, Méditerranée, etc.). Plus de 400 projets ont été ainsi recensés entre 2002 et 2004, dont une majorité (60 %) d'origine nord-américaine, un quart d'origine européenne, et 10 % en provenance d'Asie. Un ensemble d'ailleurs assez hétérogène, depuis le petit centre de coordination commerciale jusqu'au grand quartier général polyvalent employant plusieurs centaines de cols blancs. Mais un marché qui représente, au bas mot, 10 000 emplois par an, avec un enjeu indirect encore plus large : renforcer le rayonnement des villes d'accueil à travers l'implantation de centres de décision de dimension internationale.

Au fil des ans, cependant, la concurrence s'est accrue. Au nord, la Suède et surtout le Danemark ne se contentent plus d'attirer de petits centres de décision à vocation locale, mais cherchent à jouer

dans la cour des « grands » quartiers généraux. Au Sud, Barcelone s'affirme dans son rôle de capitale des affaires en Europe du sud. Quant aux villes allemandes (Francfort, mais aussi Munich, Hambourg et Berlin), elles tirent profit du déplacement vers l'est du centre de gravité économique de l'Europe. Enfin, les métropoles d'affaires suisses jouent sur l'image de fiabilité du pays – ainsi que sur de substantiels avantages fiscaux – pour attirer les sièges sociaux. Des décisions récentes, comme l'implantation du taiwanais ZyXEL à Copenhague, des américains GTCO Calcomp à Munich et CEI Group à Barcelone, ou encore l'extension du siège de Procter and Gamble à Genève, témoignent de l'émergence de ces nouvelles destinations.

Les principales victimes ? Les villes du Benelux, qui avaient réussi, dans les années 1990, à attirer de nombreux QG, grâce notamment à un droit des sociétés très protecteur et à une fiscalité des centres de coordination très avantageuse. Privées de ce dernier atout par une décision récente de la commission européenne à la suite du rapport « Primarolo » de 2000, elles ont vu – tout particulièrement Bruxelles – se raréfier les projets d'implantation.

Si la prééminence des îles britanniques a également été écornée, celles-ci continuent cependant d'attirer massivement : plus du tiers des projets de QG internationaux au cours des trois dernières années. Londres, bien sûr, caracole toujours en tête des métropoles européennes. Mais d'autres villes, comme Glasgow Cardiff, Oxford, Cambridge, et, en Irlande, Dublin, réalisent également de belles performances. En tirant parti de segments de marché porteurs, comme les logiciels, les services financiers, les biotechnologies ou les industries de l'information.

Un succès dont les grandes villes françaises cherchent à s'inspirer. Car, avec une « part de marché » européenne inférieure à 10 %, la France peut certainement mieux faire en termes d'attraction des projets de QG. Paris, en particulier, fait pratiquement jeu égal avec Londres et dépasse Francfort dans tous les classements internationaux mesurant le rayonnement des grandes métropoles européennes, comme celui publié chaque année par Healey et Baker. Un potentiel qui pourrait être davantage exploité.

12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**

fabrice.hatem@afii.fr

+33 1 40 74 73 82

- Les CSP représentent une grosse trentaine de projets par an sur la période 2002-2005, avec une moyenne annuelle de 4500 emplois créés. Certains projets peuvent être de taille moyenne assez élevée (mutualisation de fonctions administratives assez gourmandes en emplois, comme la comptabilité, pour l'ensemble du groupe en Europe). Les critères de localisation fondamentaux, tels que les révèlent les enquêtes réalisées auprès des firmes (Ernst&Young, Atos-Odyssée, voir tableau 7), 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 (tableau). Ces critères peuvent évidemment varier selon le type d'implantation et le niveau technologique du projet : besoins en compétences « informatique et logiciels » pour les services TIC, en compétences comptables et financières pour les centres de trésorerie, etc. D'une manière générale, les éléments liés aux coûts salariaux et éventuellement aux aides fiscales et financières prennent une place plus importante dans les projets « low tech » et la qualité de la main d'œuvre dans les projets « high tech »<sup>6</sup>. Quoique l'Europe de l'ouest reste largement dominante, la part de l'Europe de l'est est un peu plus élevée que pour les quartiers généraux, tant en termes d'emplois (près de 30 %) que de projets (près de 20 %, cf. encadré 2).

**Tableau 7**

**Critères de localisation des centres de services partagés**

Disponibilité des projets immobiliers	41%
Disponibilité de main d'œuvre compétences techniques	38%
Main d'œuvre disponible avec des 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%

Source : Ernst & Young

6 Pour plus de détail sur la définition des centres de services partagés, la segmentation du marché, l'historique de son développement ainsi que les critères de localisation des firmes, voir (Hatem, 2004). Disponible en ligne sur [www.anima.org](http://www.anima.org)

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Encadré 2

### Bataille entre villes européennes pour les centres de services partagés

En janvier 2005, l'américain Caterpillar regroupe l'ensemble de ses opérations financières européennes sur le site de Larne, en Irlande du nord. En février, l'allemand Lufhansa crée un centre de services aux consommateurs d'Europe centrale à Brno, en république Tchèque. En mars, Siemens installe au Portugal un centre de services administratifs et financiers destinés à ses filiales européennes. Entre 2002 et 2005, plus de 30 projets de «centres de services partagés» (CSP) ont ainsi été annoncés chaque année par les firmes multinationales en Europe. Mais qu'est-ce donc qu'un CSP ?

C'est un site où une entreprise regroupe certaines fonctions spécialisées – techniques, administratives ou financières – destinées à servir l'ensemble de ses filiales. La firme vise ainsi à la fois à réduire ses coûts (en regroupant des activités auparavant dispersées), à améliorer la qualité des prestations (en normalisant et professionnalisant les procédures), et à recentrer l'activité de chaque site sur son cœur de métier (par exemple en réduisant la part du personnel administratif dans les usines). C'est exactement ce qu'a fait Altadis en regroupant en 2001 à Paris-Bercy, sur un site ultra-moderne, ses activités de comptabilité et de paie autrefois dispersés dans les usines du groupe et gérée manuellement par des comptables « ancien style ».

Comme dans beaucoup d'autres domaines, l'innovation est venue des entreprises américaines, qui ont commencé, dans les années 1980, à regrouper sur un site européen unique, leurs activités de support juridique et de trésorerie. Elles ont ensuite été suivies par les firmes européennes – anglaises en tête – , tandis que la liste des fonctions concernées d'allongeaient de manière spectaculaire : gestion des ressources humaines et de la paie, des achats et des ventes, maintenance du réseau informatique, comptabilité, audit, logistique, centres de données, relation-clientèle... Les progrès des techniques de télécommunication et la formation du marché unique, en rendant possible une fluidité accrue des échanges de services, ont à cet égard joué un puissant rôle d'accélérateur. Des firmes spécialisées – les « business services providers » - se sont même positionnées sur ce marché, en proposant à leurs clients, avec un succès croissant, d'externaliser certaines fonctions, comme Accenture pour la gestion comptable.

Simultanément, la liste des lieux de localisation s'est élargie. A l'ère des centres européens uniques, en général localisés à Londres, Dublin ou Amsterdam, succéda à partir des années 1990 une phase d'éclatement, à mesure que le premiers sites de localisation se saturaient et que les entreprises cherchaient à rapprocher les sites de leurs utilisateurs, en créant des CSP régionaux en Europe du nord, du sud et de l'est. D'où l'apparition de nouvelles villes d'accueil, comme Glasgow, Manchester, Maastricht, Barcelone, Copenhague, Rotterdam.

Aujourd'hui, la liste d'élargit encore davantage : de nombreuses villes essayent en effet de se positionner sur ce marché, moins focalisé que celui des quartiers généraux sur les très grandes métropoles d'affaires. Pour prétendre accueillir des CSP, il « suffit » en effet de disposer d'une offre immobilière adaptée, de réseaux de télécommunications performants, et d'une main d'œuvre qualifiée et multilingue dans un domaine technique spécialisé (comptabilité, informatique, etc.). Des atouts dont disposent, en France, des villes comme Marseille, Lyon, Lille ou Nantes – avec en plus des coûts plus modérés que les grandes métropoles.

Attention toutefois aux ambiguïtés et aux désillusions : les CSP restent un concept aux limites parfois floues, dont la frontière n'est pas toujours très claire avec les quartiers généraux, les bureaux commerciaux ou les centres d'appels. Leur marché, très centré sur quelques centaines de très grandes firmes, n'est pas indéfiniment extensible. Les sites, relativement peu intensifs en investissements, peuvent assez aisément être délocalisés vers l'Europe de l'est, voire l'Inde, si les coûts de fonctionnement de justifient.

Les villes d'Europe de l'ouest cherchent donc à se spécialiser sur l'accueil des centres à haut niveau technique, un segment de marché en croissance rapide et moins exposé au risque de délocalisation que les CSP « bas de gamme ». Avec un certain succès, comme le montre la décision récente de la firme néerlandaise Exact Software, productrice de logiciels d'entreprises, de localiser son service marketing mondial à Vienne, de préférence à Bratislava, dont l'avantage salarial ne compensait pas la faiblesse de l'offre en personnel qualifié.



12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## L'ANALYSE DE LA DEMANDE : REGION D'ORIGINE ET SECTEURS

### Analyse par région d'origine

Les créations d'emplois se répartissent en proportion à peu près égale entre firmes américaines et européennes (les firmes allemandes et britanniques contribuant à elles seules à plus du tiers des créations d'emploi). Par contre, la part des investissements d'origine nord-américaine reste dominante, devant les firmes européennes, en termes de projets. La contribution des firmes asiatiques, longtemps assez marginale, enregistre une forte poussée en 2005, liée notamment à des investissements d'origine chinoise (tableaux 8 et 9).

**Tableau 8**

**Emplois par année et région d'origine 2002-2005 (%)**

Origine	Année	2002	2003	2004	2005	Total
Canada		0,6	0,1	0,3	1,2	<b>0,5</b>
États-Unis		48,9	40,8	45	48,5	<b>45,4</b>
<b>AMERIQUE DU NORD</b>		<b>49,5</b>	<b>40,9</b>	<b>45,3</b>	<b>49,7</b>	<b>45,9</b>
Chine		0	0	4,1	4,7	<b>2</b>
Corée du Sud		4,7	3	0,1	4,6	<b>3,1</b>
<b>Total Autres Asie</b>		<b>4,7</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>	<b>9,7</b>	<b>6,2</b>
<b>Japon</b>		<b>4</b>	<b>1,1</b>	<b>2,2</b>	<b>1,3</b>	<b>2</b>
<b>Total Océanie</b>		<b>0,2</b>	<b>0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>
<b>ASIE</b>		<b>8,9</b>	<b>6,3</b>	<b>8,2</b>	<b>11,4</b>	<b>8,5</b>
<b>TOTAL AUTRES</b>		<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
Belgique		0	0,3	0	4	<b>1</b>
Pays-Bas		0	7,6	0	0,1	<b>2,5</b>
<b>Total Benelux</b>		<b>0</b>	<b>7,9</b>	<b>0</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>
<b>Total Europe de l'est</b>		<b>0</b>	<b>0,3</b>	<b>2,6</b>	<b>0</b>	<b>0,7</b>
Norvège		0	7	0	0	<b>2,2</b>
Suède		0	0	2,9	6,8	<b>2,2</b>
<b>Total Europe du nord</b>		<b>2,4</b>	<b>7</b>	<b>3,5</b>	<b>8,4</b>	<b>5,5</b>
Italie		0,6	9,3	0	0,4	<b>3,2</b>
<b>Total Europe du sud</b>		<b>3,3</b>	<b>9,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>4</b>
<b>France</b>		<b>5,9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,2</b>	<b>2,2</b>	<b>3,1</b>
Royaume-Uni		0,6	5,6	18,5	11,7	<b>8,8</b>
<b>Total Iles britanniques</b>		<b>0,6</b>	<b>5,6</b>	<b>18,5</b>	<b>12,3</b>	<b>8,9</b>
Allemagne		28,9	10	17,5	10,2	<b>15,9</b>
Autriche		0	1	0	0	<b>0,3</b>
Suisse		0,3	9,8	0,1	1,2	<b>3,5</b>
<b>Total Pays germaniques</b>		<b>29,2</b>	<b>20,8</b>	<b>17,6</b>	<b>11,4</b>	<b>19,8</b>
<b>EUROPE</b>		<b>41,5</b>	<b>52,8</b>	<b>46</b>	<b>38,8</b>	<b>45,5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : AFII



12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

**Tableau 9**  
**Projets par année et région d'origine 2002-2005 (%)**

Origine	Année	2002	2003	2004	2005	Total
Canada		4,1	2,2	1,2	3,1	2,6
Etats-Unis		58,1	47,4	53,3	51	52
<b>Amérique du nord</b>		<b>63,4</b>	<b>49,6</b>	<b>55,8</b>	<b>54,2</b>	<b>55,2</b>
Chine		0,6	0	3,6	3,6	1,8
Corée du Sud		1,7	1,3	1,8	0,5	1,3
Taiwan		0	1,3	0,6	2,6	1,2
<b>Total Autres Asie</b>		<b>2,3</b>	<b>4,3</b>	<b>7,9</b>	<b>9,9</b>	<b>6</b>
<b>Japon</b>		<b>5,2</b>	<b>7,8</b>	<b>5,5</b>	<b>4,2</b>	<b>5,8</b>
Australie		0,6	0,9	1,8	1	1,1
<b>Total Océanie</b>		<b>0,6</b>	<b>0,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>	<b>1,1</b>
<b>ASIE</b>		<b>8,1</b>	<b>12,9</b>	<b>15,2</b>	<b>15,1</b>	<b>12,9</b>
<b>TOTAL AUTRES</b>		<b>4,7</b>	<b>0,9</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>
Belgique		0,6	1,3	1,2	1,6	1,2
Pays-Bas		0,6	3	1,8	2,6	2,1
<b>Total Benelux</b>		<b>1,2</b>	<b>4,3</b>	<b>3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Total Europe de l'est</b>		<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0,4</b>
Suède		1,2	0	2,4	2,1	1,3
<b>Total Europe du nord</b>		<b>3,5</b>	<b>1,7</b>	<b>4,8</b>	<b>5,2</b>	<b>3,7</b>
Espagne		1,7	2,6	1,2	0	1,4
Italie		1,2	4,3	0,6	1,6	2,1
<b>Total Europe du sud</b>		<b>3,5</b>	<b>6,9</b>	<b>2,4</b>	<b>1,6</b>	<b>3,8</b>
<b>France</b>		<b>4,1</b>	<b>5,6</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>	<b>4,5</b>
Royaume-Uni		2,9	3,4	3,6	3,1	3,3
<b>Total Iles britanniques</b>		<b>2,9</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>
Allemagne		7,6	9,1	7,3	7,3	7,9
Suisse		1,2	4,3	1,2	2,6	2,5
<b>Total Pays germaniques</b>		<b>8,7</b>	<b>13,8</b>	<b>8,5</b>	<b>10,4</b>	<b>10,6</b>
<b>EUROPE</b>		<b>23,8</b>	<b>36,6</b>	<b>27,3</b>	<b>28,6</b>	<b>29,7</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : AF

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Analyse par secteurs

On note une forte dispersion sectorielle (tableau 10). Les logiciels, et les autres activités de services figurent parmi les principales sources de projets et d'emplois créés, suivies par l'automobile, les équipements électriques et électroniques, les médicaments et les opérateurs télécoms.

Globalement, les créations d'emplois se répartissent en proportion à peu près égale entre les secteurs manufacturiers et de services, avec cependant de fortes fluctuations infra-annuelles liées à la réalisation de gros projets (cf. annexe 1) : grosses créations d'emplois dans les logiciels et les transports en 2004, suivies d'une chute en 2005 ; forte progression des créations d'emplois dans les médicaments et l'automobile en 2005, etc.

**Tableau 10**

**Projets et emplois par année et secteurs 2002-2005 (%)**

Secteurs	Année	Projets					Emplois				
		2002	2003	2004	2005	Total	2002	2003	2004	2005	Total
Agro-alim., agric.		5,2	4,3	5,5	3,1	<b>4,5</b>	0,9	5,6	5,5	10,7	<b>5,7</b>
Ameubl. équipt foyer		2,9	1,7	1,2	3,1	<b>2,2</b>	3,4	0,2	1	1,8	<b>1,5</b>
Biotechnologies		0,6	1,3	2,4	3,1	<b>1,8</b>	0,1	0,2	1,1	0,9	<b>0,5</b>
Chimie, plasturgie		4,1	4,7	3,6	4,2	<b>4,2</b>	5,1	2,9	2,1	4,5	<b>3,6</b>
Composants électr.		0	0,4	1,8	0,5	<b>0,7</b>	0	0	1,2	0	<b>0,3</b>
Automobile		11	6,5	5,5	3,6	<b>6,6</b>	14,6	6,5	3,6	12,6	<b>9,1</b>
Electron. grd pub.		1,2	2,2	2,4	3,6	<b>2,4</b>	0	5,1	1	2,9	<b>2,5</b>
Energie, serv. concédés		1,2	1,7	1,8	2,1	<b>1,7</b>	0,3	2,5	3,5	0	<b>1,7</b>
Eqpts électr., electr., inform.		22,7	10,8	10,9	15,1	<b>14,6</b>	13,9	7,3	7,6	12,1	<b>10</b>
Machines, équipts méc.		1,2	6	3,6	5,2	<b>4,2</b>	1,9	0,9	1,4	2,9	<b>1,7</b>
Aut. mat. Transport		0,6	1,7	0	1	<b>0,9</b>	0,6	0	0	0,1	<b>0,2</b>
Médicaments, cosm.		5,8	5,6	6,1	7,8	<b>6,3</b>	13,2	8,9	1,2	20,7	<b>10,9</b>
Métaux, travail des métaux		0,6	0,9	0,6	1	<b>0,8</b>	0	0,1	0	0,3	<b>0,1</b>
Textile, habillement		1,2	2,6	1,8	2,6	<b>2,1</b>	0,1	2,7	0,9	1,1	<b>1,4</b>
Autres ind. de base		0	1,7	0,6	1	<b>0,9</b>	0	0	0	2,4	<b>0,6</b>
<b>Manufacturier</b>		<b>58,1</b>	<b>52,2</b>	<b>47,9</b>	<b>57,3</b>	<b>53,9</b>	<b>54,1</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>73</b>	<b>49,7</b>
Autres serv. comm. ou fin.		5,2	8,2	12,7	6,3	<b>8</b>	3,6	17,3	15,4	11,1	<b>12,4</b>
Autres serv. aux entr.		11,6	6,5	5,5	8,3	<b>7,9</b>	16,5	9	3,6	6,5	<b>8,9</b>
Logiciels, prest. inform.		20,3	25	26,1	24	<b>23,9</b>	1,1	13	37,2	7,3	<b>14,3</b>
Opérateurs télécoms, internet		2,9	2,2	3	2,1	<b>2,5</b>	24,5	9,3	4	0,8	<b>9,5</b>
Transport, stockage, BTP		1,7	6	4,8	2,1	<b>3,8</b>	0,3	8,5	9,7	1,4	<b>5,3</b>
<b>Services</b>		<b>41,9</b>	<b>47,8</b>	<b>52,1</b>	<b>42,7</b>	<b>46,1</b>	<b>45,9</b>	<b>57</b>	<b>70</b>	<b>27</b>	<b>50,3</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>

Source : AF

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Analyse par secteur et région d'origine

Les investisseurs asiatiques (équipements électroniques, électronique grand public, automobile) et du Benelux (chimie, électronique grand public) sont plutôt sur-représentés dans le secteur manufacturier ; l'Amérique du nord (logiciels, autres services commerciaux et financiers), l'Europe du sud, les îles britanniques (logiciels, médicaments), les pays germaniques (opérateurs télécoms, transports) et la France (autres services aux entreprises) dans les services (tableaux 11 et 12).

**Tableau 11**

**Projets par secteurs selon la région d'origine 2002-2005 (%)**

Secteur	Origine	Am. du nord	Aut. Asie	Jap.	Oc.	Asie	Autres	Ben.	Eur. est	Eur. nord	Eur. sud	France	Îles brit.	Pays germ.	Eur.	Total
Agro-alimentaire, agric.		4,5	2,2	0	12,5	2	11,8	4	0	3,6	0	2,9	15,4	4,9	4,9	4,5
Ameubl., éqpt foyer		2,6	0	0	0	0	0	0	0	7,1	10,3	2,9	0	0	2,7	2,2
Biotechnologies		2,4	2,2	0	0	1	0	0	0	0	0	5,9	0	1,2	1,3	1,8
Chimie, plasturgie		3,1	2,2	2,3	12,5	3,1	11,8	16	0	10,7	0	0	0	8,6	6,2	4,2
Comp. électroniques		0,5	0	4,5	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1,2	0,4	0,7
Automobile		2,9	10,9	27,3	0	17,3	0	4	0	7,1	6,9	8,8	3,8	14,8	9,3	6,6
Electronique grand public		0,5	13	13,6	0	12,2	0	4	0	10,7	0	0	0	0	1,8	2,4
Energie, aut. serv. conc.		1	0	0	12,5	1	5,9	0	0	7,1	3,4	2,9	3,8	2,5	3,1	1,7
Equipts él., électron., inf.		16,9	32,6	11,4	0	20,4	11,8	0	0	0	20,7	14,7	11,5	4,9	8	14,6
Machi., éqpts méc.		3,3	2,2	15,9	0	8,2	5,9	0	0	0	6,9	2,9	0	7,4	4	4,2
Aut. mat. Transport		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,9	7,7	0	1,3	0,9
Médicaments, cosm.		4,3	4,3	6,8	25	7,1	0	8	0	14,3	6,9	8,8	11,5	11,1	10,2	6,3
Métaux, travail métaux		1	2,2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1,2	0,4	0,8
Textile, habillement		2,4	0	2,3	0	1	0	0	0	3,6	3,4	2,9	3,8	1,2	2,2	2,1
Autres ind. de base		0,5	0	0	0	0	5,9	0	0	3,6	6,9	2,9	0	0	1,8	0,9
<b>Total Manufacturier</b>		<b>46,7</b>	<b>71,7</b>	<b>84,1</b>	<b>62,5</b>	<b>76,5</b>	<b>52,9</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>67,9</b>	<b>65,5</b>	<b>58,8</b>	<b>57,7</b>	<b>59,3</b>	<b>57,5</b>	<b>53,9</b>
Aut. serv. comm., fin.		8,1	2,2	0	12,5	2	11,8	36	0	0	3,4	5,9	11,5	9,9	10,2	8
Aut. serv. aux entr.		8,6	2,2	0	12,5	2	5,9	16	0	14,3	3,4	17,6	11,5	3,7	9,3	7,9
Logic., prest. Inf.		34,8	13	13,6	12,5	13,3	5,9	8	33,3	10,7	3,4	11,8	11,5	9,9	9,7	23,9
Op. télécoms, internet		1,2	4,3	2,3	0	3,1	0	0	0	3,6	10,3	2,9	7,7	4,9	4,9	2,5
Transport, stockage		0,7	6,5	0	0	3,1	23,5	4	66,7	3,6	13,8	2,9	0	12,3	8,4	3,8
<b>Total Services</b>		<b>53,3</b>	<b>28,3</b>	<b>15,9</b>	<b>37,5</b>	<b>23,5</b>	<b>47,1</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>32,1</b>	<b>34,5</b>	<b>41,2</b>	<b>42,3</b>	<b>40,7</b>	<b>42,5</b>	<b>46,1</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

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

Tableau 12

Emplois par secteurs selon la région d'origine 2002-2005 (%)

Secteur	Origine	Am. du nord	Aut. Asie	Jap.	Oc.	Asie	Autres	Ben.	Eur. est	Eur. nord	Eur. sud	France	Iles brit.	Pays germ.	Eur.	Total
Agro-alimentaire, agric.		8,7	0	0	14,1	0,5	0	0,2	0	0	0	0	14,8	1,9	3,8	5,7
Ameubl., équipt foyer		2,9	0	0	0	0	0	0	0	2,6	0	0	0	0	0,3	1,5
Biotechnologies		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,4	0	0	0,2	0,5
Chimie, plasturgie		3	0,6	0	0	0,5	14,3	25,1	0	2,9	0	0	0	5,7	4,8	3,6
Comp. électroniques		0,4	0	3,9	0	0,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3
Automobile		5,9	49,2	6,3	0	37,1	0	0	0	28,9	11,3	0	0	6	7,1	9,1
Electronique grand public		0	10,9	9,6	0	10,2	0	45,6	0	1	0	0	0	0	3,7	2,5
Energie, aut. serv. conc.		1,7	0	0	50,5	1,9	0	0	0	5,8	0	9,7	0	0,3	1,5	1,7
Equipts él., électron., inf.		13,4	26,8	38,2	0	28,5	0	0	0	0	4,9	2,6	0,4	5,4	3	10
Machi., éqpts méc.		1	0	22,9	0	5,5	40,8	0	0	0	0	5,1	0	2,9	1,6	1,7
Aut. mat. Transport		0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2
Médicaments, cosm.		8,4	2,1	0	0	1,5	0	1,8	0	6,9	13,7	11,3	27,7	15,9	15,3	10,9
Métaux, travail métaux		0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1
Textile, habillement		1,7	0	0	0	0	0	0	0	4,6	0	5,1	0	0,8	1,3	1,4
Autres ind. de base		1,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6
<b>Total Manufacturier</b>		<b>49,9</b>	<b>89,7</b>	<b>81</b>	<b>64,6</b>	<b>86,7</b>	<b>55,1</b>	<b>72,7</b>	<b>0</b>	<b>52,8</b>	<b>29,9</b>	<b>36,2</b>	<b>42,9</b>	<b>39</b>	<b>42,5</b>	<b>49,7</b>
Aut. serv. comm., fin.		20,9	1,6	0	0	1,1	0	22,8	0	0	0	0	9,7	5,2	5,9	12,4
Aut. serv. aux entr.		8,9	0	0	0	0	20,4	0	0	46,3	0	60,7	2,6	0,3	10,5	8,9
Logic., prest. Inf.		18,6	0,7	19	35,4	6,4	0	1,8	14,3	0,9	1	3,2	34,9	9,1	11,6	14,3
Op. télécoms, internet		0,1	3,9	0	0	2,8	0	0	0	0	67,9	0	9,9	28,5	20,2	9,5
Transport, stockage		1,6	4,2	0	0	3	24,5	2,7	85,7	0	1,2	0	0	17,9	9,4	5,3
<b>Total Services</b>		<b>50,1</b>	<b>10,3</b>	<b>19</b>	<b>35,4</b>	<b>13,3</b>	<b>44,9</b>	<b>27,3</b>	<b>100</b>	<b>47,2</b>	<b>70,1</b>	<b>63,8</b>	<b>57,1</b>	<b>61</b>	<b>57,5</b>	<b>50,3</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

## L'OFFRE : ANALYSE PAR REGION DE DESTINATION

### Généralités

La forte prédominance des pays d'Europe de l'ouest (plus de 90 % des projets et 75 % des emplois créés) ne semble pas s'affaiblir en fin de période, malgré une légère progression de la part des pays de l'est en termes de projets. On peut cependant noter les bonnes performances de la Pologne et de la République tchèque, qui prennent place parmi les 6 principaux pays d'accueil en termes d'emplois créés, derrière le Royaume-Uni et l'Irlande, mais devant l'Allemagne et la Suisse.

Au sein de l'Europe de l'ouest, on observe de notables évolutions dans la destination géographique des créations d'emplois au détriment des pays d'accueil traditionnels et au profit de nouvelles régions. C'est ainsi que les pays du Benelux, qui avaient accueilli dans les années 1980 et 1990 de très nombreux quartiers généraux américains et asiatiques en Europe, semblent connaître depuis quelques années un certain effacement. Par contre, on peut noter les bonnes performances des pays d'Europe du sud (et notamment de l'Espagne) ainsi que la forte progression des créations d'emplois en Suisse en 2005. Quant aux performances britanniques, elles se maintiennent sur l'ensemble de la période à un niveau élevé, malgré un tassement en 2005 (tableau 13).



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

**Tableau 13**  
**Projets et emplois par destination 2002-2005 (%)**

Destination	Année	Emplois					Projets				
		2002	2003	2004	2005	Total	2002	2003	2004	2005	Total
<b>Autres pays de l'est</b>		<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1,3</b>
<b>Centre-est</b>		<b>24,5</b>	<b>18,3</b>	<b>30,8</b>	<b>21,1</b>	<b>23,1</b>	<b>2,9</b>	<b>6,5</b>	<b>4,8</b>	<b>6,3</b>	<b>5,3</b>
République Tchèque		24,5	9,5	12,7	5,4	<b>12,6</b>	1,7	1,7	1,8	2,1	<b>1,8</b>
Hongrie		0	3,8	3,6	1,2	<b>2,3</b>	1,2	3,4	0,6	1,6	<b>1,8</b>
Pologne		0	5	14,5	14,5	<b>8,2</b>	0	1,3	2,4	2,6	<b>1,6</b>
<b>EST</b>		<b>25</b>	<b>18,3</b>	<b>33,4</b>	<b>23,9</b>	<b>24,4</b>	<b>4,7</b>	<b>6,5</b>	<b>7,9</b>	<b>7,3</b>	<b>6,6</b>
<b>Benelux</b>		<b>0,6</b>	<b>8,2</b>	<b>7,8</b>	<b>3,7</b>	<b>5,4</b>	<b>8,7</b>	<b>11,2</b>	<b>12,7</b>	<b>12,5</b>	<b>11,3</b>
Belgique		0,1	1,9	7	0,4	<b>2,3</b>	2,3	5,2	7,9	4,2	<b>4,9</b>
Pays-Bas		0,4	6	0,9	3,4	<b>3</b>	6,4	5,6	3,6	6,8	<b>5,7</b>
<b>Europe du nord</b>		<b>20,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>	<b>0,3</b>	<b>5,4</b>	<b>9,3</b>	<b>9,1</b>	<b>6,1</b>	<b>6,3</b>	<b>7,8</b>
Suède		2	0	1,7	0,1	<b>0,8</b>	3,5	3	2,4	2,6	<b>2,9</b>
Danemark		18,5	1,3	0	0,3	<b>4,6</b>	5,2	5,6	3	3,1	<b>4,3</b>
<b>Europe du sud</b>		<b>7,9</b>	<b>9,3</b>	<b>6,2</b>	<b>13,6</b>	<b>9,3</b>	<b>12,2</b>	<b>12,9</b>	<b>9,1</b>	<b>7,8</b>	<b>10,6</b>
Portugal		0	0,3	0	5,8	<b>1,5</b>	0,6	1,7	0	1	<b>0,9</b>
Espagne		5,5	8,1	6	7,8	<b>7</b>	9,3	8,6	7,9	6,3	<b>8</b>
<b>France</b>		<b>3,3</b>	<b>11</b>	<b>5,4</b>	<b>3,9</b>	<b>6,4</b>	<b>9,3</b>	<b>11,6</b>	<b>10,9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>Iles britanniques</b>		<b>21,6</b>	<b>38</b>	<b>36,6</b>	<b>22,1</b>	<b>30,3</b>	<b>33,1</b>	<b>28,9</b>	<b>36,4</b>	<b>31,8</b>	<b>32,2</b>
Royaume-Uni		2,4	21,7	22	12,1	<b>15,2</b>	25	23,7	26,1	26,6	<b>25,2</b>
Irlande		19,2	16,3	14,5	10	<b>15,1</b>	8,1	5,2	10,3	5,2	<b>7</b>
<b>Pays germaniques</b>		<b>21,1</b>	<b>13,9</b>	<b>9</b>	<b>32,4</b>	<b>18,8</b>	<b>22,7</b>	<b>19,8</b>	<b>17</b>	<b>22,4</b>	<b>20,5</b>
Allemagne		17,6	4,8	2,2	6,9	<b>7,6</b>	13,4	9,1	5,5	9,9	<b>9,5</b>
Autriche		0	3,5	0,1	10,7	<b>3,7</b>	0	0,4	1,2	2,6	<b>1,1</b>
Suisse		3,6	5,6	6,7	14,8	<b>7,6</b>	9,3	10,3	10,3	9,9	<b>10</b>
<b>OUEST</b>		<b>75</b>	<b>81,7</b>	<b>66,6</b>	<b>76,1</b>	<b>75,6</b>	<b>95,3</b>	<b>93,5</b>	<b>92,1</b>	<b>92,7</b>	<b>93,4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>									

Source : AFII

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Analyse par taille et région de destination

Les pays du centre-est européens sont caractérisés par une taille moyenne des projets particulièrement forte : près de 320 emplois par projets, contre 93 en moyenne pour l'ensemble des pays d'Europe de l'ouest (tableaux 14 et 15).

**Tableau 14**

**Projets par région de destination selon la taille des projets 2002-2005 (%)**

Emplois 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	1,4	0	1,7	0	5,4	0	0	0	<b>1,3</b>
Centre-est	3,9	2	1,7	9,8	10,8	30,4	12,5	100	<b>5,3</b>
<b>Est</b>	<b>5,3</b>	<b>2</b>	<b>3,4</b>	<b>9,8</b>	<b>16,2</b>	<b>30,4</b>	<b>12,5</b>	<b>100</b>	<b>6,6</b>
Benelux	13,4	6,1	12,1	7,8	10,8	0	0	0	<b>11,3</b>
Europe du nord	8,3	12,1	5,2	0	2,7	13	0	0	<b>7,8</b>
Europe du sud	11,2	6,1	5,2	13,7	24,3	8,7	0	0	<b>10,6</b>
France	9,5	24,2	12,1	7,8	5,4	0	12,5	0	<b>11</b>
Iles britanniques	33,3	23,2	36,2	39,2	27	26,1	50	0	<b>32,2</b>
Pays germaniques	19	26,3	25,9	21,6	13,5	21,7	25	0	<b>20,5</b>
<b>Ouest</b>	<b>94,7</b>	<b>98</b>	<b>96,6</b>	<b>90,2</b>	<b>83,8</b>	<b>69,6</b>	<b>87,5</b>	<b>0</b>	<b>93,4</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>

Source : AFII

**Tableau 15**

**Emplois par région de destination selon la taille des projets 2002-2005 (%)**

Emplois Destination	ND	1 à 25	26 à 50	51 à 100	101 à 250	251 à 500	501 à 1000	Plus de 1000	Total	Taille moy.
Autres pays de l'est	0	1,7	0	5,6	0	0	0	1,3	<b>1,3</b>	140
Centre-est	2,5	1,3	10,1	13,9	35,6	16,6	100	23,1	<b>5,3</b>	343,1
<b>Est</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>	<b>10,1</b>	<b>19,5</b>	<b>5,6</b>	<b>16,6</b>	<b>100</b>	<b>24,4</b>	<b>6,6</b>	<b>317,8</b>
Benelux	7,2	10,7	9,2	13,6	0	0	0	5,4	<b>11,3</b>	79,8
Europe du nord	13	5,7	0	1,8	14,6	0	0	5,4	<b>7,8</b>	88,9
Europe du sud	4	4,6	15	22,1	6,7	0	0	9,3	<b>10,6</b>	107,5
France	22,7	11,5	7,1	4,2	0	13,3	0	6,4	<b>11</b>	52,3
Iles britanniques	26,5	35,8	37,7	27,1	22,1	47,6	0	30,3	<b>32,2</b>	112,5
Pays germaniques	24,2	28,7	20,9	11,8	20,9	22,5	0	18,8	<b>20,5</b>	91,6
<b>Ouest</b>	<b>97,5</b>	<b>97</b>	<b>89,9</b>	<b>80,5</b>	<b>64,4</b>	<b>83,4</b>	<b>0</b>	<b>75,6</b>	<b>93,4</b>	<b>93,2</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>112,6</b>

Source : AFII



12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Analyse par secteur et région de destination

On peut noter une sur-représentation des services dans les investissements à destination des îles britanniques et du centre-est européen, tandis que la proportion des secteurs manufacturiers est plus élevée à destination de l'Europe du sud et des pays germaniques (tableaux 16 et 17).

**Tableau 16**

**Projets par région de destination selon le secteur 2002-2005 (%)**

Projets	Aut.pays de l'est	Centre est	Pays de l'est	Benel.	Eur. du nord	Eur. du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Eur. de l'ouest	Totat
Agro-alim., agric.	5,9	2,9	<b>8,8</b>	14,7	5,9	29,4	8,8	14,7	17,6	<b>91,1</b>	<b>100</b>
Ameubl. équipt foyer	0	0	<b>0</b>	0	5,9	5,9	17,6	35,3	35,3	<b>100</b>	<b>100</b>
Biotechnologies	0	0	<b>0</b>	0	50	0	7,1	35,7	7,1	<b>99,9</b>	<b>100</b>
Chimie, plasturgie	3,1	9,4	<b>12,5</b>	15,6	6,3	25	9,4	12,5	18,8	<b>87,6</b>	<b>100</b>
Composants électr.	0	0	<b>0</b>	20	0	20	40	20	0	<b>100</b>	<b>100</b>
Automobile	0	14	<b>14</b>	16	6	24	6	12	22	<b>86</b>	<b>100</b>
Electron. grd pub.	0	16,7	<b>16,7</b>	33,3	0	5,6	5,6	11,1	27,8	<b>83,4</b>	<b>100</b>
Energie, serv. concédés	0	23,1	<b>23,1</b>	0	7,7	15,4	15,4	23,1	15,4	<b>77</b>	<b>100</b>
Eqpts électr., electr., inform.	1,8	2,7	<b>4,5</b>	10,8	9	12,6	8,1	28,8	26,1	<b>95,4</b>	<b>100</b>
Logiciels, prest. Inform.	0	2,2	<b>2,2</b>	12,1	4,4	2,2	7,1	54,9	17	<b>97,7</b>	<b>100</b>
Machines, équipts méc.	0	0	<b>0</b>	12,5	3,1	6,3	28,1	21,9	28,1	<b>100</b>	<b>100</b>
Aut. mat. Transport	0	0	<b>0</b>	0	0	0	28,6	14,3	57,1	<b>100</b>	<b>100</b>
Autres ind. de base	0	0	<b>0</b>	14,3	0	14,3	42,9	14,3	14,3	<b>100,1</b>	<b>100</b>
Médicaments, cosm.	2,1	4,2	<b>6,3</b>	12,5	12,5	14,6	10,4	20,8	22,9	<b>93,7</b>	<b>100</b>
Métaux, travail des métaux	0	16,7	<b>16,7</b>	16,7	0	0	33,3	0	33,3	<b>83,3</b>	<b>100</b>
Textile, habillement	0	0	<b>0</b>	6,3	0	18,8	18,8	0	56,3	<b>100,2</b>	<b>100</b>
<b>Manufacturier</b>	<b>1,5</b>	<b>5,6</b>	<b>7,1</b>	<b>12,2</b>	<b>8</b>	<b>15,1</b>	<b>12,4</b>	<b>20,2</b>	<b>24,9</b>	<b>92,8</b>	<b>100</b>
Autres serv. aux entr.	1,7	3,3	<b>5</b>	10	11,7	6,7	11,7	38,3	16,7	<b>95,1</b>	<b>100</b>
Autres serv. comm. ou fin.	0	8,2	<b>8,2</b>	3,3	6,6	9,8	13,1	49,2	9,8	<b>91,8</b>	<b>100</b>
Opérateurs télécoms, internet	10,5	5,3	<b>15,8</b>	15,8	10,5	15,8	15,8	26,3	0	<b>84,2</b>	<b>100</b>
Transport, stockage, BTP	3,4	17,2	<b>20,6</b>	10,3	17,2	6,9	6,9	13,8	24,1	<b>79,2</b>	<b>100</b>
<b>Services</b>	<b>1,1</b>	<b>4,8</b>	<b>5,9</b>	<b>10,3</b>	<b>7,4</b>	<b>5,4</b>	<b>9,4</b>	<b>46,2</b>	<b>15,4</b>	<b>94,1</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>1,3</b>	<b>5,3</b>	<b>6,6</b>	<b>11,3</b>	<b>7,8</b>	<b>10,6</b>	<b>11</b>	<b>32,2</b>	<b>20,5</b>	<b>93,4</b>	<b>100</b>

Source : AFII

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

Tableau 17

Emplois par région de destination selon le secteur 2002-2005 (%)

Projets	Aut.pays de l'est	Centre est	Pays de l'est	Benel.	Eur. du nord	Eur. du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Eur. de l'ouest	Totat
Agro-alim., agric.	11,2	25,1	<b>36,3</b>	21,2	0,9	6,3	0,6	22,9	11,8	<b>63,7</b>	<b>100</b>
Ameubl. équipt foyer	0	0	<b>0</b>	0	0	0	0	46,7	53,3	<b>100</b>	<b>100</b>
Biotechnologies	0	0	<b>0</b>	0	31,5	0	0	38,7	29,8	<b>100</b>	<b>100</b>
Chimie, plasturgie	3,6	0	<b>3,6</b>	0	3,3	64,2	12,5	6,3	10	<b>96,3</b>	<b>100</b>
Composants élect.	0	0	<b>0</b>	29,4	0	0	0	70,6	0	<b>100</b>	<b>100</b>
Automobile	0	17,6	<b>17,6</b>	4,9	0	9,9	2,1	3,6	61,9	<b>82,4</b>	<b>100</b>
Electron. grd pub.	0	64,9	<b>64,9</b>	25,3	0	0	1,4	0	8,4	<b>35,1</b>	<b>100</b>
Energie, serv. concédés	0	48,5	<b>48,5</b>	0	0	18,4	19,4	9,7	3,9	<b>51,4</b>	<b>100</b>
Eqpts élect., electr., inform.	0	4,8	<b>4,8</b>	1,8	20,1	19,5	10,8	29,4	13,5	<b>95,1</b>	<b>100</b>
Logiciels, prest. Inform.	0	38,6	<b>38,6</b>	6,3	0,2	0,2	2,1	49,3	3,3	<b>61,4</b>	<b>100</b>
Machines, équipts méc.	0	0	<b>0</b>	3,8	0	16,9	13,1	42,2	24	<b>100</b>	<b>100</b>
Aut. mat. Transport	0	0	<b>0</b>	0	0	0	20	0	80	<b>100</b>	<b>100</b>
Autres ind. de base	0	3,5	<b>3,5</b>	1,2	4,1	19,9	2,6	20,5	48,1	<b>96,4</b>	<b>100</b>
Médicaments, cosm.	0	0	<b>0</b>	0	0	0	0	0	100	<b>100</b>	<b>100</b>
Métaux, travail des métaux	0	0	<b>0</b>	0	0	0	28,6	0	71,4	<b>100</b>	<b>100</b>
Textile, habillement	0	0	<b>0</b>	0	0	0	21,3	0	78,7	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Manufacturier</b>	<b>1,5</b>	<b>12,8</b>	<b>14,3</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>16,7</b>	<b>6</b>	<b>18,1</b>	<b>33,7</b>	<b>85,7</b>	<b>100</b>
Autres serv. aux entr.	0	13	<b>13</b>	0	0,8	6,5	1,6	75,6	2,6	<b>87,1</b>	<b>100</b>
Autres serv. comm. ou fin.	0	14,4	<b>14,4</b>	7,2	27,1	0,9	2,4	43,9	4,1	<b>85,6</b>	<b>100</b>
Opérateurs télécoms, internet	0	57,4	<b>57,4</b>	10,2	0,2	1,4	27,9	3	0	<b>42,7</b>	<b>100</b>
Transport, stockage, BTP	10,9	54,7	<b>65,6</b>	1,8	1,5	0	0,9	13,1	17,1	<b>34,4</b>	<b>100</b>
<b>Services</b>	<b>1,1</b>	<b>33,3</b>	<b>34,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2,1</b>	<b>6,7</b>	<b>42,3</b>	<b>4,1</b>	<b>65,6</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>1,3</b>	<b>23,1</b>	<b>24,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>9,3</b>	<b>6,4</b>	<b>30,3</b>	<b>18,8</b>	<b>75,6</b>	<b>100</b>

Source : AFI



12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Analyse par région d'origine et de destination

En termes d'emplois créés, on note une forte prédilection 1) des investisseurs nord-américains pour les îles britanniques ; 2) des britanniques et asiatiques pour le Benelux et les pays germaniques ; et 3) des allemands pour les pays du centre-est européen. Il existe également de nombreux projets allemands de petite taille à destination de l'Europe du sud et de la France (tableaux. 18 et 19).

**Tableau 18**

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

Projets	Aut. pays de l'est	Centre est	Pays de l'est	Benel.	Eur. du nord	Eur. du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Eur. de l'ouest	Totat
<b>Amérique du nord</b>	<b>0,7</b>	<b>2,9</b>	<b>3,6</b>	<b>10,5</b>	<b>5,5</b>	<b>7,1</b>	<b>7,9</b>	<b>43,8</b>	<b>21,7</b>	<b>96,4</b>	<b>100</b>
Autres Asie	2,2	4,3	6,5	15,2	13	8,7	10,9	17,4	28,3	93,5	100
Japon	0	2,3	2,3	15,9	9,1	9,1	15,9	20,5	27,3	97,7	100
Océanie	0	0	0	12,5	0	0	0	62,5	25	100	100
<b>Total Asie</b>	<b>1</b>	<b>3,1</b>	<b>4,1</b>	<b>15,3</b>	<b>10,2</b>	<b>8,2</b>	<b>12,2</b>	<b>22,4</b>	<b>27,6</b>	<b>95,9</b>	<b>100</b>
<b>Autres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17,6</b>	<b>0</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>35,3</b>	<b>11,8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Benelux	0	20	20	28	12	8	16	8	8	80	100
Europe de l'est	33,3	33,3	66,7	0	0	0	0	33,3	0	33,3	100
Europe du nord	3,6	14,3	17,9	14,3	21,4	0	10,7	14,3	21,4	82,1	100
Europe du sud	6,9	0	6,9	3,4	3,4	20,7	34,5	13,8	17,2	93,1	100
France	2,9	8,8	11,8	2,9	17,6	29,4	0	11,8	26,5	88,2	100
Iles britanniques	0	15,4	15,4	23,1	11,5	7,7	3,8	23,1	15,4	84,6	100
Pays germaniques	1,2	9,9	11,1	6,2	8,6	24,7	22,2	14,8	12,3	88,9	100
<b>Total Europe</b>	<b>2,7</b>	<b>11,1</b>	<b>13,7</b>	<b>10,6</b>	<b>11,5</b>	<b>17,7</b>	<b>15,9</b>	<b>14,6</b>	<b>15,9</b>	<b>86,3</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>1,3</b>	<b>5,3</b>	<b>6,6</b>	<b>11,3</b>	<b>7,8</b>	<b>10,6</b>	<b>11</b>	<b>32,2</b>	<b>20,5</b>	<b>93,4</b>	<b>100</b>

Source : AFI

**Tableau 19**

Emplois par région de destination selon la région d'origine 2002-2005 (%)

Projets	Aut. pays de l'est	Centre est	Pays de l'est	Benel.	Eur. du nord	Eur. du sud	France	Iles Brit.	Pays Germ.	Eur. de l'ouest	Totat
<b>Amérique du nord</b>	<b>1,4</b>	<b>15,8</b>	<b>17,2</b>	<b>2,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,8</b>	<b>2,7</b>	<b>44,7</b>	<b>18,7</b>	<b>82,8</b>	<b>100</b>
Autres Asie	0	3,8	3,8	12,8	1,6	1,8	1,8	19,8	58,3	96,2	100
Japon	0	0	0	10,3	0	0	14,4	21,3	54	100	100
Océanie	0	0	0	0	0	0	0	85,9	14,1	100	100
<b>Total Asie</b>	<b>0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>11,8</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	<b>4,7</b>	<b>22,6</b>	<b>55,7</b>	<b>97,2</b>	<b>100</b>
<b>Autres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20,4</b>	<b>14,3</b>	<b>24,5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Benelux	0	68,4	68,4	2,7	2,7	25,3	0	0	0,9	31,6	100
Europe de l'est	85,7	0	85,7	0	0	0	0	14,3	0	14,3	100
Europe du nord	0	29,6	29,6	6,7	6,9	0	10,4	42	4,4	70,4	100
Europe du sud	0	0	0	8,1	0	17	73,4	0,6	1	100	100
France	0	2,6	2,6	10,2	45,9	21	0	5,1	15,2	97,4	100
Iles britanniques	0	17,3	17,3	21,8	0	0,3	0	31,8	28,8	82,7	100
Pays germaniques	0,6	50,3	51	0,7	0	19,3	6,1	12,2	10,7	49	100
<b>Total Europe</b>	<b>1,6</b>	<b>34,3</b>	<b>35,9</b>	<b>7</b>	<b>4,2</b>	<b>13,3</b>	<b>10,3</b>	<b>17,2</b>	<b>12</b>	<b>64,1</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>1,3</b>	<b>23,1</b>	<b>24,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>9,3</b>	<b>6,4</b>	<b>30,3</b>	<b>18,8</b>	<b>75,6</b>	<b>100</b>

Source : AFI



12 JUIN 2006

**Fabrice Hatem**  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## CONCLUSION

Même si les montants d'emplois concernés restent relativement faibles, la localisation des CSP et surtout des quartiers généraux joue un rôle-clé dans la hiérarchisation des métropoles européennes en accroissant le pouvoir d'influence et le rayonnement international des plus attractives d'entre elles. Sur ce marché où la concurrence des pays d'Europe de l'est reste encore relativement faible, la France a une carte à jouer pour mieux valoriser ses importants atouts potentiels

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

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.

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 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*, Etude Anima n°10, décembre

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 Odyssee 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*, AFII, Ronéo

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](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, presentation à Invest New Zealand, avril.

12 JUIN 2006

Fabrice Hatem  
fabrice.hatem@afii.fr  
+33 1 40 74 73 82

## Annexe 1.

### Principaux projets en services administratifs et QG en Europe 2002-2005

Année	Société	Emplois	Pays D'origine	Pays de dest.	Opération	Description	Secteur
2002	Radiomobil ; Deutsche Telekom	1700	Allemagne	Rép. Tchèque	Création	RadioMobil va construire un nouveau quartier général en république Tchèque	Op. télécoms, internet
2004	Hewlett-Packard	1000	États-Unis	Pologne	Création	Hewlett-Packard va ouvrir un centre de comptabilité à Wroclaw	Logiciels et prest. Inform.
2003	Telecom Italia	800	Italie	France	Création	L'opérateur italien Telecom Italia se développe en France	Op. télécoms, internet
2003	eBay ; PayPal	800	États-Unis	Irlande	Création	eBay va créer 800 emplois à Dublin	Aut. serv. comm., fin.
2004	Logica CMG	760	Royaume-Uni	Roy.-Uni	Extension	La compagnie anglo-hollandaise Logica CMG va créer 760 emplois en Galles du sud	Logiciels et prest. inform.
2003	Aker Kvaerner	700	Norvège	Roy.-Uni	Création	Aker Kvaerner va créer 700 emplois au Royaume-Uni d'ici 2005	Aut. serv. aux entr.
2005	Medicorp Pharma Internaional	700	Royaume-Uni	Autriche	Création	Le britannique Medicorp Pharma crée 700 emplois en Autriche	Médicaments, cosm.
2002	Visteon	650	États-Unis	Allemagne	Création	Visteon annonce l'ouverture d'un nouveau quartier général européen à Kerpen	Automobile
2002	Pfizer	600	États-Unis	Irlande	Création	Pfizer va créer 600 nouveaux emplois en Irlande	Médicaments, cosm.
2002	Hewlett-Packard Company	500	États-Unis	Danemark	Création	HP-Compaq va construire un quartier général au Danemark	Eqpts él., électroniques, inf.
2003	Royal Philips Electronics	500	Pays-Bas	Pologne	Création	Royal Philips Electronics va créer un centre comptable et financier en Pologne	Electronique grand public
2003	DHL	500	Allemagne	Rép. Tchèque	Création	Nouveau centre d'opérations IT de DHL à Prague	Transport, stockage
2004	SAP	500	Allemagne	Rép. Tchèque	Création	L'allemand SAP délocalise des services administratifs vers Prague	Logiciels et prest. inform.
2005	Procter & Gamble	500	États-Unis	Suisse	Extension	L'américain Procter & Gamble va créer 500 emplois à Genève d'ici fin 2007	Médicaments, cosm.
2005	Volvo Trucks	500	Suède	Pologne	Création	Volvo Truck va ouvrir un centre comptable et informatique à Wroclaw	Automobile
2005	Philip Morris Internaional	450	États-Unis	Pologne	Création	Philip Morris va ouvrir un nouveau centre à Cracovie	Agro-alim., agric.
2002	Lyreco	400	France	Danemark	Création	Lyreco va ouvrir un nouveau quartier general au Danemark	Aut. serv. aux entr.
2005	Yahoo !	400	États-Unis	Irlande	Création	Yahoo va créer 400 emplois dans son nouveau QG européen à Dublin	Logiciels et prest. inform.
2002	Sitel	350	États-Unis	Danemark	Création	Sitel va ouvrir un nouveau quartier général au Danemark	Aut. serv. aux entr.
2003	Roche Diagnostics	350	Suisse	Autriche	Création	Roche Diagnostics va ouvrir un quartier general international à Graz	Médicaments, cosm.
2005	Kia Motors	340	Corée du Sud	Allemagne	Extension	Le sud-coréen Kia Motors va établir son siège Europe à Francfort	Automobile

Source : AFII