

HAMADI TIZAOUI

L'émergence de l'activité des centres d'appels en Tunisie et l'intégration du pays à l'espace globalisé des services

La globalisation économique de ces vingt dernières années s'est caractérisée - entre autres phénomènes - par une croissance rapide du secteur des services. Ces derniers se globalisent rapidement, les investissements directs étrangers (IDE) devenant dans ce domaine majoritaires. S'il est vrai qu'ils sont toujours concentrés dans les pays développés, la part des pays en développement croît rapidement. Dans ce contexte, la Tunisie essaie de profiter de cette nouvelle donne. Son niveau de développement, notamment sa maîtrise des TIC, et ses ressources humaines, ne lui permet de se spécialiser que dans les services les plus banals comme le télémarketing et les centres d'appels. Ces activités, que l'on peut qualifier de *labor intensive*, embauchent des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur frappés, dans certaines disciplines, par une grave crise de chômage. C'est pourquoi le pays essaie d'améliorer son attractivité pour les investisseurs internationaux dans le domaine des services.

L'attraction des IDE dans les services a été précédée, dans les années 1970 et 1980, par une sorte de «reconnexion périphérique» par les industries manufacturières exportatrices et ce, essentiellement dans deux secteurs et /ou filières: les industries textiles, de l'habillement et du cuir (ITHC) et les industries mécaniques, électriques et tout récemment électroniques (et ce, surtout dans le domaine des composants automobiles et électroniques). Les ITHC sont en voie de sombrer dans une grave crise avec la fin des Accords Multifibres. Les seconds sont très vulnérables à la conjoncture économique dans les pays industrialisés. Pour atténuer les risques de cette conjoncture défavorable, et dans l'objectif de diversifier les moyens de sa reconnexion à «son Nord», l'Etat tunisien a mis à la disposition des investisseurs étrangers du nord de la méditerranée (la France en premier lieu et les pays de l'UE ensuite) les moyens nécessaires pour venir investir dans les services. Le niveau de développement du pays, surtout de son secteur TIC, la concurrence élevée dans les pays du Nord, ont fait que les centres d'appels et de relations clients ont été les premiers à être délocalisés sur le Maghreb (Tunisie et Maroc).

Dans ce qui suit, nous traiterons dans une première partie théorique les grands traits caractéristiques de la globalisation des économies et surtout de celle des services et de son corollaire, la compétition et l'attractivité des territoires. Ensuite, nous essaierons de suivre l'émergence de l'activité des centres d'appels en Tunisie dans le cadre des changements induits par la globalisation économique dans les pays de l'Union Européenne. Enfin, une dernière partie sera consacrée aux facteurs de localisation des centres d'appels en Tunisie. Il s'est avéré qu'en ce qui concerne les localisations de centres d'appels effectuées dans ce pays, les investisseurs étrangers choisissent en très grande majorité la capitale comme site d'implantation, renforçant ainsi la base productive de la première ville de Tunisie. Le renforcement de la métropolisation de la capitale Tunis et de sa région (environ 3 millions d'habitants) et l'ancrage de l'économie tunisienne dans la rive nord de la méditerranée seraient les principales manifestations spatiales de cette reconnexion périphérique.

1- LE PARADIGME DE L'ECONOMIE GLOBALE ET L'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES

1 - L'économie globalisée

Le choix de la localisation des centres d'appels en Tunisie par les firmes étrangères se fait en concurrence avec d'autres destinations. Les Firmes Multinationales (FMN) mettent les territoires en situation de compétition continue entre eux-mêmes[1]. Les plus attractifs seraient sélectionnés. En fait, la notion d'attractivité coïncide historiquement avec la phase de la globalisation. De ce fait l'insertion dans la globalisation constitue un préalable indispensable à la définition d'une politique de promotion des Investissements Directs Etrangers (IDE) qui soit efficaces.

Les trois dimensions les plus importantes de la mondialisation -les échanges internationaux des biens et des services, les flux d'IDE et la circulation des capitaux- ont toujours coexisté mais dans des proportions variables. La prédominance d'une de ces modalités de la mondialisation sur les autres peut constituer la base d'une typologie des modalités de la mondialisation[2]. Il importe de noter que la prédominance de l'une des trois dimensions à un moment donné, n'est pas exclusive des autres. Selon cette approche, trois phases peuvent être distinguées, qui coïncident avec des logiques économiques différentes :

- celle de l'économie internationale ;
- celle de l'économie multinationale ;
- *et celle de l'économie globale.*

Nous nous intéresserons dans ce qui suit à *l'économie globale* car elle constitue le cadre historique et économique dans lequel l'activité que nous étudierons a fait son apparition. En fait, la logique de l'économie globale comme nouvelle configuration de la mondialisation s'impose à partir du début des années quatre-vingt. *Elle est caractérisée par la prédominance de la dimension financière.* Ce qui constitue un changement majeur par rapport à l'économie multinationale, c'est que la stratégie et l'organisation des firmes est soumise à la recherche du taux de rentabilité le plus élevé, lequel peut être obtenu par des investissements alternatifs sur le marché financier.

Comme dans les décennies antérieures, les échanges des biens et des services ont continué à se développer à taux rapide, toujours supérieur à celui du PIB mondial. Celui-ci n'a cessé de se libéraliser (création de l'OMC en 1995). Quant aux IDE, et après une période de tassement dans la première moitié des années quatre-vingt, ils ont redémarré avec un rythme très élevé, qui n'a jamais été atteint durant l'après-guerre[3]. Simultanément, les firmes multinationales se diversifient et leur nombre augmente considérablement. Cependant, la dimension de la mondialisation qui va se développer et dégager la plus forte profitabilité est celle des opérations financières. En d'autres termes, la logique financière de l'économie globale fait que celle-ci déborde son champ initial pour influencer d'une manière significative sur les stratégies industrielles et l'organisation des multinationales. La déréglementation, la globalisation des technologies de l'information et le néolibéralisme économique se sont conjugués pour mettre en place les conditions de

passage à la logique de l'économie globale et la disparition des modèles alternatifs.

L'efficacité des réseaux de communication est la condition de fonctionnement des groupes industriels et financiers globaux, car elle rend compatibles, la rapidité des prises de décision et la cohérence opérationnelle de l'ensemble. Cette exigence existait déjà dans le fonctionnement de l'économie multinationale, mais elle ne revêtait pas la même importance dans la mesure où les filiales sur différents marchés, disposaient de plus d'autonomie et n'avaient pas le même besoin pour être opérationnelle d'être étroitement liées aux autres unités du groupe. Les relations entre maison mère et filiales étaient principalement verticales. Dans la logique de l'économie globale, les relations horizontales entre les unités du même groupe revêtent autant d'importance que les relations verticales car le fonctionnement des FMN repose davantage sur la spécialisation de la production des biens et des services des filiales. En outre, l'adoption de la technique japonaise des «flux tendus» ou juste à temps[4], doublée par l'instauration de la structure en réseau des partenaires des FMN a eu comme effet de renforcer l'importance des communications.

Ensuite, et il s'agit de l'aspect déterminant, la dynamique de l'économie globale est indissociable de la grande vague de libéralisation économique qui a pris son essor à partir du début des années quatre-vingt. La déréglementation des activités économiques a considérablement favorisé l'expansion du secteur privé et les progrès d'une vision mondialiste de l'économie qui s'est accompagnée de la suppression du contrôle des prix, du contrôle des changes, du contrôle des échanges et du contrôle des salaires. Le retrait de l'intervention de l'Etat de l'économie devient le nouveau dogme, avec les Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) qui ont poussé à la privatisation des entreprises publiques, et à la prise de position pour des politiques monétaires et fiscales orthodoxes et l'adoption par la quasi-totalité des gouvernements d'un modèle d'industrialisation qui privilégie la promotion des exportations et des IDE. *Le diptyque compétitivité/attractivité est porteur d'une rupture majeure avec les configurations de l'économie internationale et de l'économie multinationale.*

Une conséquence importante de ces développements de l'économie mondiale est la diffusion, avec la globalisation, de concepts et de pratiques propres à la sphère financière vers la stratégie et l'organisation des firmes industrielles. Les nouveaux principes de la gestion des firmes vont être marqués par la priorité donnée à la vitesse de réaction, à la mobilité des activités[5] et la maximisation d'une rentabilité à court terme définie dans l'optique de la satisfaction des actionnaires. Il va découler de ce nouveau modèle une série de conséquences qui permettent de mieux comprendre par la suite pourquoi l'attractivité est devenue un impératif majeur pour les Etats. Par conséquent, la stratégie des FMN est devenue claire, il s'agit de se débarrasser des activités les moins rentables et d'intensifier les ressources générées par les plus rentables pour financer les firmes

novatrices en pleine expansion. Le principe est de recentrer les activités du groupe sur celles où il dispose d'un véritable «avantage spécifique», sur ses «cœurs de métiers», sur les produits et les services pour lesquels il a accumulé une expérience, un savoir-faire technologique, une image de marque qui le place dans une position de quasi monopole sur le marché mondial, celle de «leader» mondial. Les autres activités, jugées secondaires ou périphériques et qui ne mobilisent pas des connaissances spécifiques, comme les services banals aux clients, les centres d'appels par exemple, sont externalisées sous la forme de sous-traitance et de la fourniture contractuelle et partenariale de services. La diffusion de ce modèle à un nombre sans cesse croissant de firmes a provoqué l'apparition d'un véritable marché des actifs industriels. Simultanément, l'automatisation exacerbée de certaines activités dans les pays de la Triade s'accompagne d'opérations de délocalisation vers les pays à bas salaires dans l'objectif de diminution des coûts de production et de la recherche de la compétitivité qui caractérise la logique de l'économie globale. *En effet, dans une économie globalisée, le déterminant de l'investissement n'est plus le marché local comme dans la logique de l'économie multinationale, mais il est destiné à la production et l'exportation des biens et des services destinés directement ou indirectement (dans le cas de la production des composants) au marché mondial.* En vue de maximiser les économies d'échelle, chaque unité de production sera spécialisée dans la fabrication d'une gamme limitée de produits finaux ou de composants. La spécialisation des unités est fonction des avantages comparatifs de localisation offerts par différents territoires. La «glocalisation»^[6], selon la formule de M. Morita, Président de SONY, consiste précisément à combiner les avantages comparatifs des pays et la compétitivité globale de l'entreprise par rapport au marché mondial. En conséquence, la rentabilité des différentes unités des groupes, spécialisées et implantées dans plusieurs pays, est appréciée en fonction de leurs contributions aux résultats consolidés des groupes et non en fonction de leurs résultats propres comme dans le cas de figure de la stratégie multinationale.

Pour poursuivre le parallèle avec la gestion financière, dans la logique de la localisation, la localisation et la spécialisation des filiales n'est jamais définitive. Dans la mesure où la firme a une vision globale et non plus multinationale, sans cesse elle va rationaliser les activités de ses différentes implantations: éviter la redondance, privilégier les unités productives, *changer la localisation de ses unités*, soit quand les avantages offerts par les territoires se modifient, soit quand la possibilité d'introduire l'automation ne justifie plus la délocalisation, mais permet au contraire le recentrage sur le territoire d'origine. La spécialisation apparente des pays d'accueil peut être radicalement bouleversée d'un jour à l'autre, par le changement des choix de localisation des firmes.

Grosso modo, le paradigme de l'économie globale nécessite l'abandon du paradigme de l'économie internationale qui postule l'immobilité des facteurs, comme celui de l'économie multinationale qui fait du marché d'implantation le déterminant nécessaire et suffisant des IDE. Dans l'économie globale, les firmes «arbitrent» entre les territoires comme

elles arbitrent entre les actifs industriels et financiers aux services de l'impératif de la création de la valeur.

2 - Stratégies des IDE dans le cadre de la globalisation et des politiques d'attractivité des territoires

Dans l'économie mondiale globalisée, deux stratégies des IDE sont adoptées par les FMN : la stratégie de marché «horizontale» et la stratégie de minimisation des coûts dite «verticale». Nous n'insisterons pas sur la première stratégie quoiqu'elle soit la plus importante en volume d'investissement (flux et stock des IDE) mais elle se concentre dans les pays de la Triade[7] et entre ceux-ci et quelques pays en développement (des NPI ou les pays dits émergents). Au contraire, nous insisterons sur la deuxième stratégie car les flux des IDE sont orientés exclusivement Nord-Sud, c'est-à-dire entre les pays développés et les Pays en Développement (PVD); c'est dans ce cadre que s'est développée l'activité des centres d'appels *off shore* dans les PVD et en Tunisie. L'inégalité de développement est le fondement de cette stratégie et donne aux flux des IDE un caractère unilatéral et non plus croisé comme dans le cas des IDE entre les pays de la Triade. Les investissements verticaux sont intersectoriels et non pas intra-branches. En outre, les filiales de production sont étroitement spécialisées, les choix de localisation visant à faire coïncider leur fonction de production avec les dotations factorielles des pays d'accueils. La chaîne de valeur[8] de la firme est segmentée entre une série de «filiales ateliers» qui utilisent le facteur de production le plus abondant dans les pays d'implantation pour produire pour le marché mondial et non pas pour le marché d'implantation. C'est exactement le cas des centres d'appels en Tunisie qui fournissent des services à des clients localisés à l'étranger. La stratégie verticale génère un réseau «internalisé» à l'intérieur duquel circule entre les différentes unités du groupe des composants, des produits intermédiaires et de la technologie. Cette stratégie conduit à une intégration des économies du Nord et celles du Sud qui permet une minimisation des coûts reposant sur deux bases: d'une part, l'utilisation des facteurs de production les moins coûteux sur le marché mondial; de l'autre, les économies d'échelles engendrées par la spécialisation des filiales ateliers, dont la production est incorporée dans les produits destinés au marché mondial (les bas salaires des opératrices et des opérateurs pour le cas des centres d'appels). Dernière différence avec la stratégie horizontale, la compétitivité des firmes qui suivent la stratégie verticale est fondée principalement sur les coûts de biens et services produits et non plus sur leur qualité ou sur leur différenciation comme dans le cas de la stratégie horizontale.

Pour qu'un pays reçoive des IDE dans le cadre des deux stratégies de localisation analysées plus haut, des *pré-conditions* et des *pré-requis*[9] d'attractivité doivent exister au préalable. En ce qui concerne les pré-conditions d'attractivité, elles se résument essentiellement dans l'existence ou non pas de la stabilité et la soutenabilité du cadre macro politique et macro économique et sur l'existence d'un Etat de droit.

On peut résumer ces pré-conditions de la façon suivante :

- La stabilité, à long terme, du régime politique;
- la stabilité économique corrélée de préférence à la stabilité politique: équilibre budgétaire, équilibre de la balance des paiements, taux d'inflation, taux d'endettement extérieur, stabilité du taux de change...;
- un climat d'investissement motivant: liberté des transferts des capitaux et régime de change, fiscalité sur les bénéfices industriels et commerciaux et sur les revenus des personnes physiques;
- droits et fonctionnement des douanes des ports et des aéroports;
- la législation sociale (rigidité/flexibilité du marché de travail, droits syndicaux...);
- l'attitude de l'Administration et de la Bureaucratie par rapport aux affaires;
- sécurité et cadre de vie pour les personnels expatriés;
- l'existence/absence de l'Etat de droit, c'est-à-dire l'évaluation par les firmes de la stabilité, de la transparence et de l'efficacité du système légal, réglementaire et judiciaire (respect des contrats et règlement des contentieux).

Soulignons que les différentes composantes des pré-conditions sont interdépendantes. La non existence de l'une d'entre elles conduit les investisseurs étrangers pressés par la globalisation à considérer une autre localisation. Notons enfin que l'absence de ces pré-conditions est également décourageante pour les investisseurs locaux^[10].

Une fois ces conditions réunies, ce qui n'est pas facile et ce qui exclut plusieurs pays à travers le monde, des pré-requis pour l'attraction des IDE à la logique de localisation verticale doivent être assurés pour figurer sur la « *Short list* »^[11] des FMN :

- une offre de main d'œuvre dont le coût est largement inférieur à celui des pays d'origine, mais avec une formation de niveau international. Cette formation sera spécialisée en fonction de certaines activités: mécanique, électronique, informatique, confection, logiciels, analyse financière, langues...;
- la présence d'entreprises locales performantes, spécialisées dans la fourniture des biens et des services pour les entreprises pour un nombre limité de secteurs, c'est-à-dire ceux qui démontrent des avantages de localisation absolus, ce qui permettra aux entreprises locales de s'insérer rapidement dans les réseaux des firmes globales;
- un réseau de communication et de télécommunications efficient et des coûts de transport bas;
- l'absence de barrière à l'entrée et à la sortie pour les biens et les services, pour les capitaux et pour les personnels^[12].

Il est probable que les implantations prendront encore la forme d'investissement nouveaux, entre autres dans des zones franches d'exportations. Les opportunités offertes par les rachats d'entreprises efficaces, de joint-venture ou de participation aux programmes de privatisations ne doivent pas être exclues. Mais dans le cas de délocalisations verticales de complémentarité, les choix de délocaliser dépendront de plus en plus de la sélection de partenaires disposant de compétences spécifiques. La modalité la plus courante devrait être celle de la joint-venture avec des entreprises locales sur la base d'un partenariat évolutif.

Notons que les pays du Maghreb, y compris la Tunisie, ne figurent pas sur la «*Short list*» des investisseurs internationaux, mais ils sont considérés comme des «pays potentiels», c'est-à-dire des pays et des territoires qui pourraient figurer un jour sur cette liste s'ils remplissent les pré-conditions et les pré-requis de l'attractivité. Ce qui est tout à fait possible, car ces conditions sont dynamiques et les Etats peuvent les conquérir.

Apparemment, l'attractivité du pays pour les centres d'appels et les centres de services partagés reste limitée et ne suscite pas l'engouement des FMN des services à l'instar de l'Irlande au début des années 1980 par exemple. Mais dans le sillon du développement de l'économie mondiale marquée par la mondialisation des activités des services, la Tunisie commence à accueillir des IDE dans ce domaine. Nous démontrerons dans ce qui suit qu'elle peut bénéficier de cette tendance pour remédier à certains problèmes de son développement comme l'essoufflement des emplois manufacturiers et le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur.

2 - L'ÉMERGENCE ET LA MONDIALISATION DANS LE SECTEUR DES SERVICES EN EST À SES DEBUTS : MAIS CE DERNIER PEUT RATTRAPER SON RETARD PAR RAPPORT AUX INDUSTRIES MANUFACTURIERES

A l'échelle internationale, le développement spectaculaire de l'activité des centres d'appels s'est produit dans le cadre d'une récente orientation des Investissements Directs Etrangers (IDE) en direction des services et ce, dans toutes les régions du monde. Effectivement, la structure des IDE s'est modifiée au profit des services. Dans les années 1970, ce secteur absorbait un quart seulement du stock mondial des IDE ; en 1990 cette proportion n'atteignait pas encore la moitié, et en 2002, elle était passée aux environs de 60%, ce qui correspondait à un montant estimé par la Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) à 4 milliards de milliards de dollars. Au cours de la même période, la part du secteur primaire dans le stock mondial des IDE a diminué de 9 à 6% et celle du secteur manufacturier encore plus, de 42% à 34%.^[13]

En moyenne, les services ont absorbé les deux tiers des entrées totales des IDE en 2001-2002, soit un montant de quelques 500 milliards de dollars. En outre, comme la transnationalisation du secteur des services dans les pays d'accueil comme dans les pays d'origine est moins rapide

que celle du secteur manufacturier, il est possible que les services absorberont encore davantage d'IDE dans les prochaines années.

Les entrées et les sorties des IDE restent toujours concentrées dans les pays développés, toutefois, les pays en développement (PVD) connaissent une progression rapide. Dans ces pays, les sorties ont progressé de 1% en 1990 à 10% en 2002. Quant aux entrées, elles sont passées à 25% sur la même période.

La composition des IDE dans les services est également en train d'évoluer. Jusqu'à une date récente, en 2002, les IDE étaient concentrés dans le secteur commercial et financier qui absorbait encore, en 2002, 47% du stock d'IDE entrant dans les services et 35% des flux (contre 65% et 59%, respectivement, en 1990). Cependant, les branches d'activités telles que l'électricité, l'eau, les télécommunications et les services aux entreprises (y compris, les services informatiques) prennent davantage d'importance. *Entre 1990 et 2002 par exemple, le montant des stocks des IDE a été multiplié par 16 dans les télécommunications, l'entreposage et les transports, par 14 dans l'électricité, par 10 dans la production et la distribution et par 9 dans les services aux entreprises. Et ce, sous l'impulsion de plusieurs facteurs :*

1- le poids de plus en plus important des services dans les économies des grandes régions économiques du monde: 72% du PIB, en 2001, dans les pays développés, 52% dans les pays en développement et 57% dans les pays de l'Europe Centrale et Orientale;

2- la libéralisation des régimes des IDE en général[14] et dans les services en particulier, ce qui a rendu possible l'arrivée d'un flux plus important spécialement dans les branches précédemment fermées aux capitaux étrangers. La privatisation des entreprises publiques de services en Amérique Latine, dans les Caraïbes, ainsi qu'en Europe Centrale et Orientale a revêtu une importance particulière.

Il faut noter que le phénomène de délocalisation des services à l'étranger et surtout dans les pays en développement, est encore relativement récent, mais il est en progression. En règle générale, les services doivent être produits au moment et sur le lieu de leur consommation. Depuis une dizaine d'années, en gros, les progrès des Technologies d'Information et de Communications (TIC) permettent de produire de plus en plus de ces services en un lieu donné et de les consommer ailleurs (ils sont devenus exportables). Il ressort de cette «révolution de l'échangeabilité» que la production d'un service (ou de certaines de ses parties) peut être décentralisée à travers le monde, c'est-à-dire en dehors du pays d'origine des entreprises selon les avantages relatifs de tel ou de tel emplacement et les stratégies mises en place par les entreprises pour renforcer leur compétitivité. C'est là une demande bien connue du secteur manufacturier[15].

Les services peuvent être délocalisés[16] de deux façons : dans le cadre des entreprises moyennant l'établissement de filiales étrangères (on parle parfois de «*délocalisation captive*»), ou en confiant la sous-traitance d'un service à une tierce partie («*délocalisation*

externalisée»). En fait, la mise à profit des «compétences de base» fait partie intégrante de la restructuration des activités des sociétés en vue d'en améliorer la compétitivité au niveau international.

Pour de nombreuses entreprises, quel que soit le secteur auquel elles appartiennent, cela signifie que la production de divers services (comptabilité, facturation, élaboration de logiciels, création architecturale, essais, etc.) est confiée à des sous-traitants ; c'est-à-dire à d'autres entreprises spécialisées. Généralement, les sous-traitants établis dans le même pays sont majoritaires, mais la part des sous-traitants externalisés, qui se prêtent davantage à un échange international, augmente rapidement. Après tout, une fois prise la décision de confier une production à des sous-traitants, on en vient très vite, en principe, à déplacer cette production à l'étranger- c'est-à-dire à la délocaliser- si une telle décision renforce la compétitivité de l'entreprise sur la scène internationale.

Les délocalisations bénéficient d'abord aux pays développés car les services ont besoin de plus grandes compétences que les industries manufacturières par exemple. En outre, les pays candidats à des IDE dans les services peuvent avoir à surmonter des obstacles importants pour avoir accès à ce secteur. Pour les pays qui parviennent à devenir des bases d'exportation de services, les principaux avantages sont un accroissement des recettes d'exportation, des créations d'emplois, des salaires plus élevés et l'amélioration des compétences des ressources humaines. Les recettes d'exportation sont considérables comme le montre l'exemple de l'Inde, dont les exportations de logiciels et de services informatisés sont passées de moins de 0,5 milliards de dollars en 1990 à 12 milliards de dollars en 2002. Enfin, les effets d'entraînement, surtout si les services sont vendus sur le marché national, ne sont pas négligeables: accroissement de compétitivité des ressources humaines, amélioration des infrastructures des TIC profitant à tous les secteurs de l'économie, la part des compétences acquises pouvant être transférées à d'autres parties de l'économie. Les déséconomies comme la pollution, la surexploitation des ressources naturelles, etc., sont probablement limitées.

Les activités des services délocalisées et exportatrices se caractérisent par une grande intensité des compétences et des infrastructures développées, c'est pourquoi ce type d'activité est métropolitain par essence et sa décentralisation est fort limitée. Cette activité est toujours menacée par une nouvelle délocalisation et son intégration au tissu économique national est limitée. En 2001, quatre pays absorbaient plus de 70% des marchés des services délocalisés à savoir, l'Irlande, l'Inde, le Canada et Israël. Cependant, la part des PVD et de l'Europe Centrale et Orientale dans les délocalisations est en augmentation. Entre 2002 et 2003, par exemple, elle est passée de 39% à 52% du nombre des projets d'IDE candidats à des délocalisations et atteint 57% du nombre d'emplois créés dans le cadre de ces projets (Tableau 1).

Tableau 1 : Les projets d'IDE pour l'exportation des centres d'appels et des centres des services partagés, des services informatiques et des sièges régionaux, par destination, 2002-2003. (En nombre et en pourcentage)

Région/pays	Centres d'appels		Centres des services partagés		Services informatiques		Sièges sociaux	
	Projets	Part	Projets	Part	Projets	Part	Projets	Part
	Nbre.	en %	Nbre.	en %	Nbre.	en %	Nbre.	en %
Monde	513	100	139	100	632	100	565	100
Pays développés	279	54	48	35	293	46	339	60
Allemagne	20	4	1	1	34	5	22	4
Canada	56	11	3	2	14	2	25	4
USA	15	3	2	1	26	4	80	14
France	13	3	2	1	16	3	11	2
Irlande	29	6	19	14	14	2	15	3
Royaume-Uni	43	8	7	5	73	12	64	11
PVD*	203	40	72	52	315	50	209	37
Afrique	7	1	1	1	10	2	4	-
Amérique Latine et Caraïbes	29	6	5	4	22	3	10	2
Asie et Pacifique	167	33	66	47	283	45	195	35
Chine	30	6	4	3	60	9	38	7
Emirats Arabes Unis	13	3	-	-	12	2	31	5
Hong-Kong	2	-	-	-	14	2	37	7
Inde	60	12	43	31	118	19	7	1
Malaisie	16	3	6	4	8	1	17	3
Philippines	12	2	1	1	9	1	4	1
Singapour	16	3	8	6	35	6	36	6
Europe Centrale et Orientale	31	6	19	14	24	4	17	3
Hongrie	11	2	7	5	4	1	4	1
République Tchèque	9	2	6	4	5	1	-	-

* PVD : Pays en développement.

Source : CNUCED, *World Investissement Report*, 2004 (en français, résumé), p. 41.

3 - LES RESEAUX MONDIALISÉS DES FIRMES MULTINATIONALES ONT ACCELERÉ L'EMERGENCE DE L'ACTIVITÉ DES CENTRES D'APPELS (CA) ET DES CENTRES DES SERVICES PARTAGÉS (CSP) DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS ET ENSUITE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

L'objectif d'un centre d'appel (CA) et d'un centre de service partagé (CSP) est de fournir à un utilisateur final un service à distance à travers le regroupement des fonctions concernées sur un même site spécialisé. Il existe certaines motivations communes à leur développement :

- tout d'abord, la globalisation des économies et des entreprises. Ce mouvement se traduit par la constitution de réseaux transnationaux et par une intensification de la concurrence rendant nécessaire une recherche permanente de la compétitivité. La mise en place de CA et de

CSP permet de mutualiser et d'intégrer des services internes autrefois éparpillés, dans une logique d'économies d'échelle et de performance;

- Ensuite, la création du marché européen unique et l'harmonisation des réglementations incitent les entreprises à se réorganiser à l'échelle du continent européen. L'installation de la monnaie unique, dans la zone Euro, a déchargé les banques et les entreprises de plusieurs tâches, notamment en ce qui concerne la gestion des risques de change intra européen, ce qui a permis aux entreprises de redessiner les contours des fonctions administratives, financières et des opérations de services;
- En troisième lieu, la baisse des coûts des télécommunications (avec le développement des TIC) a facilité la gestion à distance d'ensembles de plus en plus étendus géographiquement. Elle permet d'améliorer l'efficacité de la gestion, en éliminant les tâches redondantes ou inutiles, en facilitant une meilleure allocation et utilisation des ressources au sein du réseau (chaque site doit se recentrer sur son cœur de métier). Elle augmente les possibilités de contrôle et de pilotage en temps réel, et simplifie les processus de décision. A cet égard, Internet a permis de recréer une proximité qui semblait perdue avec l'éclatement géographique des sites;
- Enfin, la recherche de la baisse des coûts : après avoir réorganisé l'appareil productif dans les années 1980 (automatisation, délocalisations, flux tendus...), les firmes s'intéressent aujourd'hui à la productivité des fonctions administratives. Les services internes sont éventuellement mis en concurrence avec les prestataires extérieurs.

Le concept de CSP est plus spécifique puisqu'il consiste à réunir un certain type de fonctions administratives, auparavant intégrées à chaque unité opérationnelle, en une unité autonome bien adaptée aux problématiques des grandes Firmes Multinationales. Cette demande vise à la fois à réduire les coûts en supprimant les doublons et en jouant sur les économies d'échelles, à améliorer le service rendu et à permettre aux différents sites de se recentrer sur leur cœur de métier.

Les CSP ont été initialement mis en place (au début des années 1980) par les multinationales américaines pour réorganiser leurs services juridiques et financiers sur leurs marchés domestiques, puis pour mutualiser les activités supports à leurs filiales à l'étranger (en Europe notamment). Ce type d'organisation se généralise actuellement à l'ensemble des firmes pour une gamme de fonctions beaucoup plus large (comptabilité, assurance, logistique, services informatiques, gestion des ressources humaines, approvisionnement, gestion clients, etc.). Les CSP connaissent actuellement un développement rapide en Europe.

Au cours des années 1990, les entreprises américaines ont créé des CSP pour gérer leur marchés européens. Les firmes européennes leurs ont emboîté le pas. Initialement gérés en interne, les CSP sont de plus en plus externalisés auprès des *Business Process Outsourcer*, permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier. Les Grands consultants (Accenture, PWC, IBM, Glogal Services, Deloitte,

Ernest & Young, Cap Gemini, Unisys, etc.) et autres cabinets d'expertise se sont positionnés sur ce marché.

La spécificité des CA est liée au rôle central qu'y joue l'existence d'une relation directe, à distance, avec le bénéficiaire du service rendu (client de l'entreprise ou service interne). Les CA peuvent se définir comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et technique mise en place pour apporter une réponse adaptée à la demande et aux besoins de chaque client, à travers une relation à distance. *Leur développement, outre les tendances générales évoquées ci-dessus, tient à une évolution profonde de la place accordée au client dans la stratégie de l'entreprise, à travers la recherche d'une relation à la fois plus aisée, plus rapide et plus personnalisée.* Le développement d'outils et de logiciels dit de CRM (*Customer Relationship Management*) facilite le traitement à distance de cette relation avec le client, par une approche plus standardisée. La déréglementation[17] de nombreuses activités de services (et en premier les télécommunications) a encore accentué ce phénomène en introduisant un élément de concurrence dans des activités autrefois régulées et monopolistiques.

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

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

En 2004, le marché des CA est estimé à 60 milliards de dollars US. Trente cinq milliards sont réalisés en Amérique du Nord, 20 en Europe. De moindre taille, le marché des CSP est en plein décollage. La France, par exemple, est un pays d'accueil des centres d'appels et des centres de services partagés après le Royaume-Uni et l'Allemagne et ce secteur connaît, en 2001, une croissance supérieure à 10%. Son potentiel de création d'emplois serait de l'ordre de 50 000 emplois par an. En 2001, le taux de téléopérateurs, par rapport à la population active est de 0,5% en France contre 1,5% en grande Bretagne est 4% aux Etats-Unis.

Une étude d'Ernst & Young (France), 2002, pour la DATAR[18], établit une segmentation basée sur la langue: centres multilingues, ou monolingues. Elle évoque l'existence de trois types de fonctions: commercial (CA), information (centre de réception), et oppose également les centres à faible et à forte valeur ajoutée.

Les grandes tendances de l'évolution des marchés des CA et des CSP peuvent bénéficier au pays de la rive sud de la méditerranée et du Maghreb[19]. *En effet, le mouvement d'externalisation, le développement des organisations en réseau de centres couvrant l'ensemble de la région euro- méditerranéenne et bien sûr la tendance à l'off- shoring ont des conséquences positives, car ils elle ouvrent un marché de la délocalisation de CA et des CSP européens vers ces pays.* A l'inverse, le développement élevé de la technicité de ces activités, en donnant davantage de poids aux critères de localisations qualitatives diminue l'intérêt pour la délocalisation uniquement liée à la comparaison des coûts salariaux. Elle implique pour les pays du Maghreb une politique de mise à niveau surtout dans le domaine des TIC, et une montée en gamme des services fournis.

4 - LA FAIBLE ATTRACTIVITÉ DE LA ZONE MAGHREB ET DE LA TUNISIE POUR LES CENTRES D'APPELS ET LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

Le marché des CA, et plus encore des CSP, en est à ses balbutiements dans les pays méditerranéens, sauf au Maroc et en Tunisie. Cette zone n'a attiré que 10 projets en 2003 et huit seulement en 2004 à comparer aux 88 et 44 pour l'ensemble de l'Europe. Localisés au Maroc et Tunisie, ces projets sont principalement d'origine européenne et tout particulièrement française.

En Tunisie, on constate un potentiel important de croissance dans le secteur des services. Le poids des services marchands dans la valeur ajoutée totale reste relativement modeste, 37,6% en 2005. En 2003, ce chiffre atteignait 45,5% en Slovaquie et près de 50% en France. Certains experts recommandent la poursuite d'un programme diversifié de privatisation, comme condition -parmi d'autres- pour stimuler le développement du marché. Le marché des centres d'appels est encore émergent en Tunisie, mais présente un potentiel de développement important grâce à l'existence de plusieurs atouts. L'ambition du pays est de devenir un pôle de services de dimension à la fois régionale et internationale[20]. En effet, le secteur des services exportateurs ne concerne en 2005, que 250 entreprises (soit 9% des 2703 firmes à participation étrangères que compte le pays), 3% des emplois et 5% seulement des investissements. *Dans ce secteur émergent les centres d'appels représentent à peine 10% des entreprises des services mais 56% des emplois (4174 salariés sur 7419 que compte le secteur en 2005) et 1% des investissements.*

L'activité des centres d'appels est donc une activité *labor intensive* et trouve ainsi la faveur des politiques publiques du gouvernement tunisien pour ajourner sinon enrayer le chômage des diplômés[21] de l'enseignement supérieur[22]. Notons pour mémoire que les IDE en Tunisie sont toujours concentrés dans le secteur des industries manufacturières: plus de 2174 firmes, soit 80% des entreprises exportatrices et plus de 230439 salariés, soit 89%. Le secteur énergétique, plus capitalistique, ne concerne que 52 entreprises employant 3250 salariés mais qui a mobilisé, jusqu'en 2005, 13449

millions de dinars d'investissements (63% des 21267 millions de dinars investis). La part des industries manufacturières s'élève à 4 876 millions de dinars jusqu'en 2005, soit 23% des investissements directs étrangers depuis 1972. (Tableau 2 et 3).

A l'instar des industries manufacturières, la majorité des centres d'appels (17 sur 22) est totalement exportatrice. En effet, sur les 22 centres d'appels recensés, 16 sont d'origine européenne, et 11 d'origine française. Ces entreprises ont investi 12,5 millions de dinars. Quant aux emplois, les centres d'appels exportateurs embauchent 3 873 salariés, soit 71% des actifs dans ce secteur. (Tableau 4 et 5).

Bref, en 2005, 22 centres d'appels étaient en fonctionnement, dont 17 d'origine étrangère (18 en 2004); ils employaient 4 144 salariés. Les principaux domaines d'activité couverts étaient les suivants : la recherche marketing, la télévente, support technique, télémarketing et assistance (Téléperformance, offre diversifiée). Entre 2005 et 2006 plus de 5 nouvelles firmes dans le domaine des CA se sont ajoutées.

Tableau 2 : Le poids des services dans les entreprises à participation étrangère implantées en Tunisie, 2005

Secteurs	Entre-prises	%	emplois	%	investissements en 1000 DT	%
Industries manufacturières	2 174	80 %	230 499	89%	4 876 121	23
Services	250	9	7 419	3	1 009 350	5
Services informatiques	65	2	1 196	0	11 937	0
Télécommunications	4	0	839	0	958 458	5
Etudes et conseils	99	4	624	0	5 314	0
Autres services	60	2	616	0	20 532	0
Centres d'appels	22	1	4 144	2	13 109	0
Agriculture	69	3	1 705	1	216 004	1
Tourisme	158	6	16 996	7	1 716 153	8
Energie	52	2	3 250	1	13 449 372	63
TOTAL	2 703	100	259 842	100	21 267 000	100

Source : FIPA, Rapport annuel, 2005.

Tableau 3 : Les centres d'appel dans les services, 2005

Secteurs	Entre-prises	%	emplois	%	Investissements en 1000 DT	%
Services						
informatiques	65	26	1 196	16	11 937	1
Télécommunications	4	2	839	11	958 458	95
Etudes et conseils	99	40	624	8	5 314	1
Autres services	60	24	616	8	20 532	2
Centres d'appels	22	9	4 144	56	13 109	1
Total services	250	100	7 419	100	1 009 350	100

Source : FIPA, Rapport annuel, 2005.

Tableau 4 : Le poids des services dans les entreprises à participations étrangères implantées en Tunisie, 2005

Secteurs	Entreprises						IDE***, en 1000 DT					
	ETE*	%	PE**	%	Total	%	TE	%	PE	%	Total	%
Industries manufacturières	1 774	91	400	53	2 174	80	1 977 365	95	2 898 756	15	487 6121	23
Services	157	8	93	12	250	9	33 617	2	97 5733	5	100 9350	5
Services informatiques	37	2	28	4	65	2	5 425	0	6512	0	11 937	0
Télécommunications	0	0	4	1	4	0	0	0	958 458	5	958 458	5
Etudes et conseils	74	4	25	3	99	4	3 237	0	2077	0	5314	0
Autres services	29	1	31	4	60	2	12 342	1	8190	0	20 532	0
Centres d'appels	17	1	5	1	22	1	12 613	1	496	0	13 109	0
Dont à participation UE	16	1	5	1	21	1	12 473	1	496	0	12 989	0
Dont française	11	1	2	0	13	0	7 098	0	60	0	7 158	0
Agriculture	13	1	56	7	69	3	69 671	3	146 333	1	109	0
Tourisme	0	0	158	21	158	6	0	0	171 6153	9	171 6153	8
Energie	0	0	52	7	52	2	0	0	13449 372	70	13449 372	63
TOTAL	1 944	100	759	100	2 703	100	2 080 653	100	19 186 347	100	212 670 000	100
Dont à participation UE	1 818	94	512	67	2 324	86	1 783 489	86	4 170 392	22	59 538 81	28

ETE : entreprises totalement exportatrices

** EPE : entreprises partiellement exportatrices *** IDE : Investissements
Directs Etrangers Source : FIPA, Rapport annuel, 2006.

Tableau 4 : (suite)

	Emplois					
	TE	%	PE	%	Total	%
Secteurs						
Industries manufacturières	195 727	97	34 772	60	230 499	89
Services	5 473	3	1 946	3	7 419	3
Services informatiques	736	0	460	1	1 196	0
Télécommunications	0	0	839	1	839	0
Etudes et conseils	513	0	111	0	624	0
Autres services	343	0	273	0	616	0
Centres d'appels	3 881	2	263	0	4 144	2
Dont à participation UE	3 873	2	236	0	4 136	2
Dont française	35 555	18	66	0	3 625	1
Agriculture	745	0	960	2	1 705	1
Tourisme	0	0	16 969	29	16 969	7
Energie		0	3 250	6	3 250	1
TOTAL	201 945	100	57 897	100	259 842	100
Dont à participation UE	187 629	93	37 930	66	225 559	87

ETE: entreprises totalement exportatrices

** EPE: entreprises partiellement exportatrices *** IDE :

Investissements Directs Etrangers

Source: FIPA, Rapport

annuel, 2006.

Tableau 5 : Le poids des centres d'appels dans les services, 2005

Secteurs	Entreprises						IDE*** en 1000 DT					
	ETE*	%	EPE**	%	Total	%	TE	%	PE	%	Total	%
Services informatiques	37	24	28	30	65	26	5 425	16	6 512	1	11 937	1
* Télécommunications	0	0	4	4	4	2	0	0	958 458	98	958 458	95
Etudes et conseils	74	47	25	27	99	40	3 237	10	2 077	0	5 314	1
Autres services	29	18	31	33	60	24	12 342	37	8 190	1	20 532	2
Centres d'appels	17	11	5	5	22	9	12 613	38	496	0	13 109	1
Dont français	11	7	2	2	13	5	7 098	21	60	0	7 158	1
Dont à participation UE	16	10	5	5	21	8	12 473	37	496	0	12 989	1
Total services	157	100	93	100	250	100	33 617	100	975 733	100	1 009 350	100
TOTAL	1 944		759		2 703		2 080 653		19 186 347		21 267 000	
dont à participation UE	1 818		512		2 324		1 783 489		4 170 392		5 953 881	

ETE: Entreprises Totalement Exportatrices

** EPE: Entreprises Partiellement Exportatrices

*** IDE : Investissements Directs Etrangers

Source: FIPA, Rapport annuel, 2006.

Tableau 5 : (suite)

Secteurs	Emplois					
	TE	%	PE	%	Total	%
Services informatiques	736	13	460	24	1 196	16
Télécommunications	0	0	839	43	839	11
Etudes et conseils	513	9	111	6	624	8
Autres services	343	6	273	14	616	8
Centres d'appels	3 881	71	263	14	4 144	56
Dont français	3 555	65	66	3	3 625	49
Dont à participation UE	3 873	71	236	12	4 136	56
Total services	5 473	100	1 946	100	7 419	100
TOTAL	201 945		57 897		259 842	
dont à participation UE	187 629		37 930		225 559	

ETE: Entreprises Totalement Exportatrices

** EPE: Entreprises Partiellement Exportatrices

*** IDE : Investissements Directs Etrangers

Source : FIPA, Rapport annuel, 2006.

Tableau 6 : Répartition des centres d'appels par délégation, 2005

Délégations	Entreprises exportatrices				Entreprises non exportatrices			
	Nb*	Emplois	Invest (En DT)	IDE***	Nb*	Emplois	Invest (En DT)	IDE
Bab Bhar	2	136	650 000	412 000				
Cité El Khadra	3	1 259	8 219 009	8 219 009				
El Bouhaira	2	130	1 380 000	1 380 000				
El Menzah	1	40	40 000	8 000	1	160	300 000	120 000
La Marsa	1	44	220 000	220 000				
Tunis Médina	3	275	1 664 000	1 664 000	2	37	76 180	47 528
Ariana Nord	1	430	2 980 000	2 980 000				
Ariana Ville	1	20	192 000	192 000				
La Soukra	1	50	200 000	200 000				
Raoued					1	50	60 000	30 000
Daouar Hicher	1	8	120 000	36 000				
Ben Arouss	1	1740	400 000	400 000				
ST Grand Tunis	17	4132	16 065 009	15 711 009	4	247	436180	197528
Bizete Sud	1	85	235 000	235 000				
Gafsa	1	38	70 000	70 000				
Djerba H.Essouk					1	16	60 000	30 000
Total CA	19	4255	16 370 009	16 016 009	5	263	496 180	227 528
Total Service	165	5 951	37 605 874	32 513 221	110	2 260	979 477 945	969 507 829

Nbre : nombre

** Invest : Investissements

***IDE : Investissements Directs
Etrangers

Source : FIPA, Rapport annuel,
2006.

Tableau 6 : (suite)

Délégations	Total			IDE
	Nb*	Emplois	Invest (En DT)	
Bab Bhar	2	136	650 000	412 000
Cité El Khadra	3	1 259	8 219 009	8 219 009
El Bouhaira	2	130	1 380 000	1 380 000
El Menzah	2	200	340 000	128 000
* La Marsa	1	44	220 000	220 000
Tunis Médina	5	312	1 740 180	1 711 528
Ariana Nord	1	430	2 980 000	2 980 000
Ariana Ville	1	20	192 000	192 000
La Soukra	1	50	200 000	200 000
Raoued	1	50	60 000	30 000
Daouar Hicher	1	8	120 000	36 000
Ben Arouss	1	1740	400 000	400 000
ST Grand Tunis	21	4379	16 501 189	15 908 537
Bizete Sud	1	85	235 000	235 000
Gafsa	1	38	70 000	70 000
Djerba H. Essouk	1	16	60 000	30 000
Total CA	24	4518	16 866 189	16 243 537
Total Service	275	8 211	1 017 083 819	1 002 021 051

Nbre : nombre

** Invest : Investissements

*** IDE : Investissements Directs
Etrangers

Source : FIPA, Rapport annuel, 2006

Encadré 1 : Le cas du groupe SR Téléperformance

Le groupe SR Téléperformance, créé, en 1978, par un Français, est le quatrième groupe mondial en CA/CSP par son chiffre d'affaires (861 millions d'Euros en 2003 contre 932 en 2002 et 1 milliard d'euros en 2004), mais dispose du premier réseau au monde de management de la relation client grâce à 26 000 stations de travail réparties sur 132 centres répartis dans 30 pays. Téléperformance-Tunisie est une filiale de Téléperformance-France, pionnière en Tunisie en 2000, a connu une évolution brillante. Elle employait 100 salariés en 2001. Aujourd'hui, elle possède deux centres de relations clients dans les zones industrielles de la Charguia et de Ben Arous, deux zones industrielles de Tunis, et emploie 1400 personnes pour un salaire brut de départ de 360 dinars, soit 250 Euros. Le *turn over* est estimé à 10-15%, très inférieur aux taux enregistrés en France. L'implantation en Tunisie de la multinationale des services Téléperformance a causé une augmentation significative du trafic téléphonique et d'Internet entre la Tunisie et la France, ce qui provoqué la baisse des tarifs de Tunisie Télécom, notamment ceux des liaisons internationales qui permettent aux entreprises de communiquer avec l'étranger et toute l'activité centre d'appels en a profité. Autre effet bénéfique, France Télécom a baissé ses tarifs sur la Tunisie.

Source : Brochure publicitaire Téléperformance-Tunisie, 2004.

Les autorités économiques tunisiennes souhaitent accueillir davantage d'investissements dans les CA en développant l'argumentaire suivant

[23] :

- Le nombre important de jeunes diplômés à haut niveau de qualification (technique et maîtrise des langues étrangères[24]) qui correspondent aux besoins des CA. Le taux d'absentéisme et du *turn over* est faible 5% [25] (?). Les firmes candidates à une localisation en Tunisie trouvent facilement des bassins d'emplois dans les grandes villes, très aisément mobilisables.
- Les coûts salariaux sont faibles par rapport aux principaux concurrents avec une flexibilité interne et externe à l'entreprise presque totale (travail de nuit, en fin de semaine, interruption de contrat, etc.).
- Les prix locaux sont modérés. Des locaux câblés existent (le technopôle de l'Ariana). Une technopôle dédiée aux CA (cité technologique) serait bientôt disponible.
- Des facilités de financement des centres d'appels existent : société de capital-risque (Sicar) crée des start-up organisées comme au Maroc par la technopôle Marseille-Innovation.
- Un effort considérable pour développer les NTIC et leurs infrastructures. Tous les types de réseaux existent en Tunisie. Les coûts sont en baisse continue.
- Tunisie Télécom, l'opérateur historique des télécommunications en Tunisie, est habilité à appliquer des tarifs préférentiels pour les CA. La Tunisie a signé, en outre, l'accord de l'OMC sur les services et a entamé un programme de libéralisation du secteur des télécommunications.
- Plusieurs avantages fiscaux et non fiscaux sont mis à la disposition des firmes qui désirent s'installer en Tunisie et sont garantis par le code des investissements [26].
- L'existence de bassins d'emplois métropolitains bien fournis en offres d'emplois diversifiées et de qualité.

Encadré 2 : Tunisie Call Center, TCC, Un centre d'appel pour le marché local

Tunisie Call Center, TCC, a été créé, en 1999, par ZM, gestionnaire titulaire d'un DESS, en 1994, de la Sorbonne. ZM a travaillé un moment dans une société de service informatique en France. De retour en Tunisie, en 1998, il a repris l'affaire TCC qui est à l'origine parmi les premiers centres d'appels de Tunisie. TCC était à l'origine fondé par Tunisie Leasing, TL, qui voulait dynamiser ses activités de crédit-bail et, pour cela, créer un centre téléphonique de relation client. La Firme Multilingual Conseil, une filiale du Français Téléperformance, s'est chargée de l'opération, menant à l'inauguration en 1998, de 10 postes de travail. L'année suivante TL décida de filialiser cette activité donnant naissance à TCC. Pour ZM, après une année difficile, le marché a vraiment décollé en 2000 et «il estime qu'il est suffisamment vaste pour que tout le monde en vive et que les meilleurs grandissent». Il pense

faire des extensions en augmentant le nombre de ses postes de travail. Pour lui, la main-d'œuvre est abondante, «les campagnes de recrutement sont presque inutiles, puisque les candidatures n'arrêtent pas d'affluer. On a souvent 10 demandes pour une seule offre».

Source : Entretien avec le PDG de TCC, au siège de son entreprise au quartier Montplaisir à Tunis, été 2006.

5 - LES FACTEURS DE LOCALISATION DES CA /CSP DANS LES PAYS DU MAGHREB ET EN TUNISIE : UNE INTEGRATION RAPIDE A L'ESPACE DE PLUS EN PLUS GLOBALISE DU SECTEUR DES SERVICES

Des enquêtes réalisées par plusieurs bureaux d'expertises internationales, auprès des investisseurs, avec des méthodologies et des échantillons différents, aboutissent à un ensemble de critères pertinents de délocalisation qui diffèrent bien évidemment dans leur classements selon les pays.

i) Selon l'enquête réalisée par Ernst & Young[27], 2002, les critères de localisation des CA/CSP dans le pourtour méditerranéen sont liés à :

- la disponibilité et les coûts de la main-d'œuvre (41%) ;
- A la qualité technique et les compétences linguistiques de la main-d'œuvre (38%) ;
- A la qualité des infrastructures (télécoms, transport, 26%) ;
- Et sont également pris en compte la flexibilité du travail, la proximité culturelle et les avantages fiscaux ou autres.

ii) L'enquête d'Atos-Odyssée[28], donne le classement suivant :

- La qualification et les compétences linguistiques de la main-d'œuvre ;
- les coûts salariaux ;
- l'ouverture internationale du pays et la proximité des marchés.

iii) Le rapport de la Conférence des Nations-Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED)[29] sur l'investissement dans le monde de 2004 consacré aux IDE dans les services, donne le classement suivant :

- La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée ;
- une bonne connaissance des langues ;
- la qualité des infrastructures ;
- et des coûts de production faibles.

Notons que le niveau technologique joue un grand rôle dans la définition des critères de localisation. Les projets CA/CSP de faible technologie requièrent des coûts salariaux modérés à faibles et des aides fiscales conséquentes. Au contraire, les projets à hautes technologies demandent une main-d'œuvre à haut niveau de qualification.

Les pays maghrébins peuvent également profiter de la fin «des niches fiscales», à l'horizon 2009, au niveau de l'Union Européenne. Des centaines d'entreprises sont donc susceptibles de quitter des localisations au Royaume-Uni, les Pays Bas, la Belgique ou encore le Luxembourg. D'où l'intérêt de développer l'offre anglophone et même dans d'autres langues, l'italien et l'espagnol par exemple.

Pour la majorité des centres d'appels, le choix des localisations des firmes étrangères se fait en deux temps; le premier est la sélection, de la Tunisie parmi d'autres destinations possibles, et en concurrence avec elles. La seconde étape est le choix de la ville d'implantation.

Le principal facteur de localisation des entreprises européennes en Tunisie est induit par la réduction des coûts des centres d'appels par rapport à leur pays d'origine. Selon les professionnels, la délocalisation d'un centre d'appel, vers les pays à bas coûts associe trois principaux avantages: d'abord à l'étranger, cette activité attire des personnes plus qualifiées et plus motivées qu'en France, et qui sont cinq à six fois moins coûteux à l'entreprise qu'en métropole. Par rapport au marché du travail local, les rémunérations qui sont proposées par les centres d'appels sont plus élevées que la moyenne, ce qui permet de capter une population de jeunes, ayant un niveau de formation Bac+3 et Bac+4 . Parallèlement la motivation se traduit par un plus faible absentéisme et un *turn over* moins important. « Alors qu'en France, estime Frédéric Jousset, PDG d'un centre d'appels délocalisé au Maroc, le *turn over* est proche de 30%, il n'est que de 9 à 10% à l'étranger[30]». Deuxièmement, le cadre réglementaire est plus souple[31], surtout en ce qui concerne le travail de nuit, pendant les week-end ou les jours fériés. Les plages horaires sont plus étendues et les possibilités de flexibilité sont plus importantes pour un coût moindre. Enfin, le dernier avantage réside dans les économies substantielles qu'une firme européenne peut faire sur l'externalisation d'un centre d'appels. Grâce à un prestataire *off shore*, les coûts d'une externalisation peuvent baisser de 35%.

Selon certains experts français, les meilleurs choix pour délocaliser un centre d'appels francophone sont au nombre de quatre :

- la qualité et la robustesse des infrastructures des télécommunications ;
- le niveau de francophonie, c'est-à-dire l'aisance dans l'usage de la langue française à l'oral et à l'écrit, par la population des salariés des centres d'appels ;
- la compétitivité du niveau salarial, traduire : la faiblesse de la masse salariale (salaires et charges) pour les firmes délocalisées[32] ;

- enfin, la stabilité du cadre juridique et la flexibilité interne et externe au sein des entreprises.

Selon ces quatre critères, la majorité des firmes françaises qui veulent délocaliser, adoptent les pays francophones candidats pour accueillir des IDE dans le domaine des centres d'appels, selon la hiérarchie suivante :

- en premier lieu se classe le Maroc;
- puis ex-æquo la Tunisie et la Roumanie
- Enfin, l'Ile Maurice et le Sénégal.

Selon les hommes d'affaires français, le Maroc offre à la fois une stabilité politique remarquable, une très bonne qualité de la bande passante et un vivier de jeunes diplômés. Quant à la Tunisie, elle offre un meilleur niveau de francophonie à l'oral que la Roumanie, par contre, ses infrastructures de télécommunications arrivent à saturation.

L'Ile Maurice et le Sénégal sont des destinations lointaines mais seront probablement dans le futur des sites de délocalisation prometteurs.

Une fois le pays de destination du centre d'appels choisi, son implantation se fait selon trois modèles :

- soit l'entreprise monte son centre d'appels à l'étranger;
- soit elle traite directement avec un prestataire local;
- soit enfin, elle fait appel à un prestataire qui opère directement de la France.

La première solution n'est envisageable que pour les projets de grande envergure d'au moins 150 positions (postes de travail). Car les délais, de mise en place, les investissements et les démarches nécessaires sont trop lourds par rapport aux avantages. En dessous de 150 positions, les firmes européennes optent pour les deux autres solutions. Traiter directement avec un prestataire étranger est moins coûteux que de passer par un prestataire français, mais cette solution va nécessiter un suivi rigoureux. Un prestataire français va gérer l'interface avec le centre d'appels. Il peut également permettre de répartir les risques en situant le centre d'appels dans deux pays différents.

Encadré 3 : AGIS-CRM délocalise en Tunisie

AGIS-CRM est un centre d'appels français spécialisé dans le télémarketing (en émission et réception d'appels), dans la relation client (analyse de la valeur, outils de mesure, définition de mission/objectifs, solution informatique, management de projet, etc.), et dans la formation (recrutement, formation des ressources

humaines, évaluation et mesure de compétitivité des centres d'appels).

AGIS-CRM a créé, en 2005, un centre d'appels pour le compte de la firme de services française Liberté Santé (18 millions d'euros de chiffres d'affaires et 150 salariés en 2005) qui diffuse des contrats d'assurance de personnes. Liberté Santé a investi, via AGIS-CRM, 1.5 millions d'euros, dont la moitié dans la technologie. La plateforme est implantée en Tunisie et emploie 150 personnes au début, dont la majorité sont de jeunes femmes diplômées de l'université (Bac+4 et Bac+6). Près de 6 millions d'euros, soit 9 millions de dinars ont été nécessaires pour réaliser ce projet. L'externalisation de ce service par Liberté Santé France à AGIS-CRM lui a permis un gain d'environ 30% par rapport à une localisation en France et un peu plus si le service avait été gardé en interne.

Selon le PDG de d'AGIS-CRM, la délocalisation de ce service sur la Tunisie s'explique par la carence des ressources humaines dans ce domaine en France. Selon lui, «Les ingénieurs informaticiens français se font de plus en plus rares. Il fallait réfléchir à une solution qui pouvait pallier ce besoin et à moindres coûts». Et d'ajouter : «pour le choix du pays d'accueil de notre centre d'appels, nous avons arbitré entre le Maroc et la Tunisie et le choix s'est fait sur la Tunisie en raison de la forte croissance du secteur des télécommunications[33]. Ensuite et selon toujours le PDG tunisien d'AGIS-CRM, son centre d'appels a choisi son implantation dans la ville de Tunis « une ville universitaire ou on peut aisément recruter nos 150 opérateurs et opératrices de très haut niveau Bac+4 et bac+6 avec une grande souplesse; qui ont accepté de prime abord des semaines de 39 heures extensibles à 45 heures et ils vont passer rapidement aux journées continues, c'est-à-dire les trois fois huit alternées. Pendant les coupures, ils collaborent à des travaux administratifs afin d'être impliqués dans des suivis de dossiers». Les promoteurs d'AGIS-CRM estiment qu'ils peuvent aller dans des extensions pour embaucher jusqu'à 1200 salariés.

Source : Entretien avec le PDG d'AGIS-CRM à Tunis, été 2006.

En ce qui concerne la ville d'implantation des centres d'appels délocalisés sur la Tunisie, elle est par excellence métropolitaine et tunisoise. En 2005, sur les 24 centres d'appels, 21, employant 4379 salariés, sont localisés à Tunis et ont mobilisé 16.5 millions de dinars d'investissement dont 15.9 millions de dinars sous la forme d'IDE. Cinq firmes seulement sont localisées hors de Tunis, dont quatre non exportatrices, et n'emploient que 247 salariés et n'ont mobilisés que de faibles investissements (Tableaux 6).

En d'autres termes, le centre d'appels type est une entreprise de service off shore qui s'installe prioritairement à Tunis. Le but étant de rechercher le bassin d'emplois d'étudiants[34] et de diplômés du supérieur le plus étendu, condition qui ne peut se trouver que dans la ville de Tunis, la première ville universitaire du pays. En outre, cette ville accueille des diplômés migrant de tout le pays. Aucune autre ville en Tunisie, autre que Tunis, ne peut associer un immense bassin

d'emplois hautement qualifié et des infrastructures de télécommunication correctes. L'émergence de l'activité centres d'appels en Tunisie, se nourrit ainsi de l'expansion économique relative de la capitale et de sa zone métropolitaine. Mais cette métropolisation est limitée par la faiblesse de la valeur ajoutée de cette activité et de ses limites d'induction et d'entraînement et sa dépendance des marchés et des donneurs d'ordres étrangers.

CONCLUSION

Le paradigme de l'économie globale et son corollaire, la compétition entre les territoires, constituent le cadre de développement des centres d'appels en Tunisie. En effet, la concentration des firmes européennes sur leur métier d'origine, et leur tendance à une plus grande spécialisation, a provoqué l'externalisation de certains services qui étaient auparavant internalisés. Certains pays du Maghreb et du pourtour méditerranéen, comme la Tunisie ont profité d'une façon inégale de ce mouvement de délocalisation des services, surtout celui des centres d'appels, pour attirer des IDE dans ce domaine. Le niveau bas des salaires des diplômés, leur assez bonne maîtrise des langues étrangères, surtout du français, ainsi que l'existence d'une bonne infrastructure TIC ont permis à la Tunisie d'attirer une trentaine de centres d'appels qui se sont concentrés à Tunis, bénéficiant d'un bassin d'emplois de cadres techniques, de téléopérateurs et de téléopératrices qui n'existe pas ailleurs. Ainsi, la puissance de la capitale se trouve renforcée, sa connexion, via les TIC, à l'espace global des services est assurée. Notons enfin, que l'attractivité de la Tunisie pour des services plus sophistiqués, nécessitant des connaissances et des technologies spécifiques, comme l'industrie électronique software (logiciels et programmation) est actuellement faible mais peut être rapidement améliorée. Les FMN seraient, à ce moment, au rendez vous.

Références bibliographiques

ATOS ODYSSEÉ MANAGEMENT, 2003: *Le développement des CSP en France et dans le monde: un nouveau modèle d'excellence pour les fonctions de support.* Paris, DATAR, Ronéo, 223 p.

BANQUE MONDIALE, 1996: *Tunisie: intégration mondiale et développement durable: choix stratégique pour le XXI ème siècle .* Washington, 78 p.

BELHADI (A.), 1992: *Espace et société en Tunisie: développement et organisation de l'espace depuis l'Indépendance.* Tunis, Publication de la Faculté des Sciences Humaine et Sociales de Tunis, 3 Tomes, 815 p.

BELHADI (A.), 2000: La littoralisation et la mondialisation: Etat des lieux et enjeux. *In RTG n°30*, pp. 5-49.

BELLON (B), ET GOUIA (R), 1997: Théorie et enjeux de l'investissement direct étranger. *In "l'investissements direct étranger et développement industriel méditerranéen"* Paris, Economica, pp. 6-32.

BELLON B. GOUIA R., (1998): Investissement direct étranger et développement industriel méditerranéen. Paris, Economica, 234 p.

BEN ABDENNABI (H) ET REZGUI (S), 1998: Les effets des IDE sur les systèmes d'innovation et apprentissage. In "l'investissement direct étranger et développement industriel méditerranéen" Paris, Economica, pp. 135 – 145.

BENKO (G.), LIPIETZ (A.), EDS., 2000: *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique*, Paris, PUF, 564 p.

BENKO (G.), LIPIETS (A.), SOUS LA DIRECTION DE, 1992: *Les régions qui gagnent: district et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, Paris, 424 p.

BENKO (G.), 2001: *Lexique de géographie économique*, Armand Colin, Paris, 95 p.

BOUGZALA (M.), 2000: Les effets du libre échange sur la main d'œuvre le cas de la Tunisie et du Maroc. In *la mondialisation, origines, développement et effets*, sous la direction de J.D. THWAITES, Paris, l' Harmattan, pp. 825-853.

BOYER (R.), 1992: Les alternatives au fordisme, des années 80 au XXI ème siècle. In *BENKO (G.), LIPIETZ (A.)*, (1992): *Les régions qui gagnent* Paris, PUF, pp. 189-226.

BOYER (R.), 1996: *La globalisation, mythes et réalités*. Paris, Cprémap-Miméo, 334 p.

CNUCED : Rapports annuels, et notamment celui de 2005. www.unctad.org

CNUCED, 2004 : Rapport 2004 sur l'investissement dans le monde. *The shift toward services*, Genève, 485 p.

CREDIF ET OCF, 2001: *Femmes et emplois en Tunisie (Rapport final)*, Tunis, 253p.

DLALA (H.), 1999: Nouvelle littoralité industrielle en Tunisie, mondialisation et aménagement du territoire, in *L'espace géographique n°1*, 1999, pp. 49-58.

DEG (SOCIÉTÉ ALLEMANDE D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT), 1998: *Les industries électriques et mécaniques en Tunisie: conditions d'investissements et coûts de production*. Confidentiel; non paginé.

DLALA (H.), 1990: Le transfert de technologie et de savoir-faire industriels en Tunisie. *Annales de Géographie*, Paris, n°554, pp. 441-556.

DOLFFUS (O.), 1997: *La mondialisation*, Paris, Presse de Sciences Po, 163 p

DOLFFUS (O.), GRATALOU (C.), LEVY (J.), 1999 : Trois ou quatre choses que la mondialisation dit à la géographie, in *L'espace géographique n°1*, pp. 1-11.

ERNST & YOUNG, 2001: *Les centres de relation à distance, identification et qualification de l'offre française*. Paris, DATAR, Ronéo, 314 p.

FERGANNE (A.), ET BEN HAMIDA (E.), 1998: Les implantations d'entreprises off-shore en Tunisie, quelles retombées sur l'économie. In *Monde Arabe, Maghreb-Machrek n°160*, Paris, La Documentation Française, pp. 50-68.

FIPA, AGENCE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS EXTÉRIEURES: *Rapport annuel, 2005* .

LE CHAT (N.) ET DELAUNAY (J-C), 2003: *Les centres d'appels, un secteur en clair obscur*. Paris, L'Harmattan, 489 p.

MICHALET (C-A), 1999: "La Tunisie le renforcement de l'attractivité" in BELLON (B), et GOUIA (R): *Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen*. Paris, Economica. pp. 99 - 120.

MICHALET (CH). A), 1999: *La séduction des nations, ou comment attirer les investissements ?* Paris, Economica, 134 p.

MICHALET (CH). A), 2004: *Qu'est ce que la mondialisation ? Petit traité à l'usage de ceux et celle qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*. Paris, La Découverte, 212 p.

ANIMA, AFIL, MICHALET (C-A), 2005: *L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens*, Notes et études n°8, 145 p.

METRAL (A.), 2000: *Entreprendre et innover à Tunis. Ancrage territorial et inscription dans les réseaux internationaux des entrepreneurs privés industriels de la région de Tunis*. Thèse de Géographie, URBAMA, Université de Tours, 528 p.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE;
DGAT. DIRASSET- GROUPE HUIT-IGIP: *Schéma directeur d'aménagement du territoire national ; 3 livres; 5 volumes*.

PORTER (M.), 1993: *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, InterEdition, 883 p.

RAYMOND-MARIN (L.), 1995: *La délocalisation off-shore*. PARIS, PUF, 128 p.

REICH (R.), 1995: *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 336 p.

SIGNOLES (P.), 1985: *L'espace tunisien: Capitale et Etat-région*. URBAMA, CNRS, Tours, fascicules 14 et 15, 1 041 p.

TIZAOUI HAMMADI, 1997: *Les Industries de montage automobile en Tunisie (y compris la fabrication des pièces détachées et des composants); étude de géographie économique*. France Lille, Septentrion Presse Universitaire (thèse à la carte), 410 p.

TIZAOUI HAMMADI, 2001: *La mondialisation de l'industrie tunisienne. Les industries automobiles en Tunisie : étude de géographie économique*, Tunis, Publication de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tunis, 495 p.

TIZAOUI HAMMADI, 2000: La mondialisation de l'industrie tunisienne : le cas de l'industrie automobile (y compris la fabrication de composants et de pièces détachées pour automobiles) Tunis, *Revue Tunisienne de Géographie n°30* : pp. 141-182.

THWAITES (J.D.), SOUS LA DIRECTION DE, 2000: *La mondialisation, origines, développement et effets*. Paris, L'Harmattan, 874 p.

ZOUARI-BOUATTOUR (S.), L'emploi des femmes en Tunisie. Tunis, étude présentée à la Conférence Nationale sur l'Emploi, 49 p.

VELTZ (P.), 1992: Hiérarchies et réseaux dans l'organisation des réseaux et des territoires. . In *BENKO (G.), LIPIETZ (A.), (1992) : Les régions qui gagnent Paris*, PUF, pp. 293-314.

VELTZ (P.), 1994: *Mondialisation, villes et territoires*. Paris, PUF, 324 p.

VELTZ (P.), 2002: *Des lieux et des liens, politique du territoire à l'heure de la mondialisation*. Paris, L'Aube-Poche essai, 157 p.

Notes

[*] Géographe économiste, Faculté des Sciences Humaines et Sociales de Tunis, Tunisie et UR «*Développement local, approches comparées*», CERES. 94 Boulevard du 9 avril 1938, 1007 Tunis, Tunisie.
Tizaouihamadi@yahoo.fr

[1] Il s'agit d'une compétition indirecte entre les territoires. En réalité, la perception des FMN de l'attractivité des nations est primordiale dans cette affaire, laquelle perception est fondée sur une hiérarchie des pays d'accueils; elle répond à une logique binaire d'inclusion /exclusion. Ce qui signifie que les pays qui cherchent à attirer des investisseurs internationaux sont en concurrence entre eux-mêmes. En d'autres termes, ils doivent remplir les pré-conditions et les pré-requis d'attractivité des FMN.

[2] Michalet, Ch. A, 2004, *Qu'est ce que la mondialisation? Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*. Paris, La Découverte, 212 p.

[3] CNUCED, Rapport de 2005: www.untcad.org

[4] Le Juste À Temps (JAT) est un modèle d'organisation de la production, popularisé au Japon par M. Teiichi Ohno (ancien vice-président de la firme Toyota) au milieu des années soixante, est de plus en plus répandu dans le monde entier. Le JAT prend le contre-pied du taylorisme : il considère l'entreprise comme un système ouvert sur l'environnement des marchés compétitifs. Il s'agit de se procurer les biens dont on a besoin au moment où on en a besoin et dans les quantités désirées. Ce qui signifie l'élimination et la limitation au strict minimum du stockage. Le JAT exige le flux continu de la production, avec zéro stock et zéro défaut.

[5] Qui reste toutefois relative et différentielle. En fait, les PME qui constituent la majorité des entreprises ont tendance à l'immobilité, alors que les FMN peuvent facilement délocaliser. Mais il faut toujours garder à l'esprit que la mobilité a toujours un prix que les déséconomies de l'immobilité doivent justifier.

[6] Ce néologisme vient de la contraction de «globalisation» et «localisation». Il exprime l'articulation accrue des territoires locaux à l'économie mondiale. Il s'agit d'une subtile synergie entre les institutions locales infranationales et la compétitivité appréciée sur les

marchés internationaux. Le terme désigne un mode de gestion à la fois globale et locale de l'entreprise-réseau dans le cadre de l'économie mondialisée. Il illustre la tendance actuelle des grandes firmes à déléguer une partie de leur pouvoir à des filiales dispersées aux quatre coins du monde. En effet, pour améliorer leur compétitivité, les FMN confient leur filiales à des administrateurs autochtones mieux à même de percevoir les spécificités locales dans les méthodes de gestion et de production.

[7] Les pays de la Triade englobent l'Amérique du Nord, l'Union Européenne et le Sud-Est asiatique centré autour du Japon.

[8] Cf. Porter (M.), 1993: *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, Inter-Editions, 883 p.

[9] Michalet (CH). A), 2004: *Qu'est ce que la mondialisation ? Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*. Paris, La Découverte, 212 p.

[10] Cette absence est encore plus lourde de conséquences catastrophiques pour les investisseurs locaux, car contrairement à leurs homologues étrangers, ils ne peuvent pas délocaliser et sont contraints à l'immobilité et à la frustration.

[11] La «*short list*» est une image qu'a utilisée C-A Michalet pour décrire la sélection qu'effectuent les FMN pour les pays candidats à des IDE. Pour figurer sur cette liste, ces derniers doivent remplir des conditions de stabilité macro économique et politique que l'auteur appelle les pré-conditions d'attractivité. Sur cette *short list*, ceux qui seront retenus en premier, sont ceux qui remplissent les pré-requis d'attractivité à savoir l'environnement socio-économique local propice à l'investissement. Cette logique des investisseurs internationaux crée quatre cercles d'attractivité: le premier concerne les pays de la Triade, le second couvre le reste des pays développés et les NPI, le troisième est constitué des pays potentiels, c'est-à-dire les pays susceptibles de recevoir des IDE sous certaines conditions : la Russie et certains pays émergents sont dans ce statut. Enfin, le reste des pays du monde sont hors circuit. Cette configuration n'est pas immuable, elle est au contraire dynamique vers le haut et vers le bas.

[12] Ces pré-requis n'existent que relativement en Tunisie, pour les FMN européennes qui veulent investir dans le domaine des services, et des centres d'appels par exemple. C'est pourquoi ce type d'IDE n'a touché la Tunisie que tardivement (comparé à l'Irlande) et le secteur ne fait actuellement qu'émerger. Le développement ultérieur de cette activité dépend de l'amélioration des pré-requis d'attractivité des IDE en Tunisie. Des signaux plaident pour leur amélioration.

[13] CNUCED : Voir Rapports annuels, et notamment celui de 2005: *World investment report: transnational corporations and the internationalization of R&D*. Genève, 328 p. www.unctad.org.

[14] Avec une mondialisation déferlante, presque tous les pays ont modifié leurs cadres réglementaires de façon à favoriser le développement de la production internationale.

Entre 1991 et 1999, 94% des 1035 révisions apportées au niveau mondial aux dispositions législatives régissant les IDE ont créé un environnement plus favorable à ces investissements. Parallèlement à cet assouplissement, le nombre de traités bilatéraux d'investissements- de plus en plus fréquents entre pays en développement- est passé de 181 à la fin 1981 à 1856 à la fin de 1999. Dans le même temps, le nombre de conventions de double imposition passait quant à lui de 719 à 1 982.

[15] L'exemple des industries automobiles et des composants se prête très bien à cette comparaison. L'industrie tunisienne de l'automobile s'est caractérisée ces quinze dernières années par le déclin (1988) de l'activité de montage automobile qui a connue une régression spectaculaire de ses actifs passant de 2 540 salariés en 1985 à 747 seulement en 1991. Cependant, l'industrie automobile tunisienne a compensé ses pertes d'emplois par de nouvelles créations dans l'activité de fabrication de composants et de pièces détachées: 1 188 salariés en 1985, 2 500 en 1991 et plus de 18 000 en 2006. La majorité des emplois créés sont le fait des entreprises totalement exportatrices qui ont vu leurs effectifs passer de 50 salariés en 1980 à 268 en 1985 et à 2245 en 1992, soit un accroissement de 77% entre 1980 et 1985 et de 82,5% entre 1985 et 1992. Avec 16 000 salariés environ (80% des salariés de l'industrie automobile), les entreprises *off shore* ont réalisé un taux d'accroissement spectaculaire de 497% entre 1992 et 2001. Ce changement de structure de l'emploi dans l'industrie automobile tunisienne est la conséquence de l'apparition de nouveaux acteurs dans cette industrie, il s'agit de firmes multinationales d'équipements et de composants pour automobiles dans le mouvement de la mondialisation/globalisation de leurs production et approvisionnement. Voir Tizaoui (H,) 2001: *La mondialisation de l'industrie tunisienne: Les industries automobiles en Tunisie (étude de géographie économique)*, Tunis, Publication de la Faculté des sciences humaines et sociale de Tunis, 495 p.

[16] La définition du terme délocalisation pose problème. *Stricto sensu*, délocaliser consiste à fermer une usine sur le territoire national pour en ouvrir une autre à l'étranger. Mais il arrive souvent que l'on englobe dans les délocalisations tout ce qui pourrait être négoce mondial, coopération internationale de production, échange de participation. C'est ainsi que l'on peut investir dans un pays étranger de deux manières: soit sous la forme d'acquisition d'une partie ou de la totalité du capital d'une entreprise déjà existante, soit en créant une entreprise ou en installant une activité de production équivalente. Au sens large du terme, délocalisation veut dire le transfert sur le territoire d'un autre pays d'une activité industrielle ou de service précédemment exercée sur le territoire national. On pourrait également parler de délocalisation, quand une entreprise contrôle dans un autre pays que le sien, et par d'autres moyens que la propriété foncière, une production réimportée au pays d'origine. Par extension, le terme de délocalisation pose le problème de la sous-traitance à l'étranger. Celle-ci vers les pays de l'Europe de l'Est ou du Maghreb, peut s'accompagner d'investissement, mais pas nécessairement. En effet, la sous-traitance peut constituer simplement des transferts d'activités pour le compte d'un donneur d'ordre, sans que celui-ci s'y implique.

[17] La déréglementation est originellement un concept anglais qui renvoie à l'idée économique de dérégulation, qui signifie une déréglementation par l'Etat de la vie économique. Terme utilisé pour désigner le retour à la concurrence et la suppression des grands monopoles, notamment celui des télécommunications. La dérégulation ne signifie pas la suppression des règlements mais à leur modification pour rétablir la concurrence. Né aux Etats-Unis, ce mouvement se répand à travers le monde mais avec plus ou moins de lenteur.

[18] Ernst & Young, 2001, *Les centres de relation à distance, identification et qualification de l'offre française*, Paris, Datar. Ronéo, 314 p.

[19] Parmi les principales tendances actuelles des marchés des centres d'appels et des centres de relations clients français, première source d'IDE dans ce secteur vers les pays du Maghreb et vers la Tunisie, après l'innovation technologique dans le secteur (avec la progression des centres d'appels utilisant le web et les relations multi-canaux : voix, mail, chat, co-navigation, etc.), est *l'externalisation croissante recherchée par les entreprises françaises*. Viennent enfin, deux tendances non moins importantes, à savoir le renforcement de la position compétitive de la France et une organisation de la concurrence en Europe qui tend vers un partage des centres par grandes régions.

[20] A l'OMC, la Tunisie est engagée depuis 1994 dans les négociations sur les Accords sur le commerce des services. Ces négociations prennent la forme d'engagements progressifs et volontaires. La Tunisie a déposé une première offre en 1994, modifiée en 1997, en 1998, et révisée en 2005 pour les services financiers, les services environnementaux et les services de santé. En mars 2006, à la Conférence Euromed de Marrakech, la Tunisie s'est engagée à ouvrir des négociations relatives aux services avec l'Union Européenne. Les Européens ont adressé à la Tunisie des demandes qui se sont axées sur deux points : le droit à la présence commerciale des entreprises étrangères, sans limitation de détention de capital, y compris une plus grande liberté dans la gestion des cadres étrangers; secondairement, et au niveau sectoriel, l'accent a été mis sur la libéralisation des services financiers. Grosso modo, l'ouverture du secteur des services tunisiens varie fortement d'une activité à l'autre, mais elle reste dans l'ensemble restreinte par des barrières réglementaires.

[21] Selon les chiffres de l'INS, pour 2004, le dernier Recensement en Tunisie, le nombre de chômeurs diplômés atteints 40 000, soit 8,5% des 467 800 chômeurs. Ils n'étaient que 6 400 en 1994 et ne représentaient que 1.4% des chômeurs. De l'autre côté, l'offre prévisionnelle d'emploi est estimée par les pouvoirs publics à un peu plus de 80 000 par an. Le chômage des diplômés devient ainsi un problème sérieux pour la Tunisie.

[22] Selon M. R. Ben Abdesslem, PDG d'un centre d'appels de Tunis et Secrétaire Général de la Chambre Syndicale Nationale des Centres d'Appels et de la Relation Client (CAREC), fraîchement élue, en 2005, le salarié type d'un centre d'appel est un étudiant ou une étudiante (Bac+2 ou Bac+4) en sciences sociales et humaines qui attend un emploi stable et correspondant à ses aspirations

et à son niveau de formation. Ces salarié(e)s survivent avec les 350 à 400 dinars (250 euros) que le versent mensuellement le centre d'appel dans l'attente de jours meilleurs.

[23] Nous tenons à avancer cet argumentaire pour démontrer l'hiatus entre le discours officiel sur l'attractivité de la Tunisie pour les IDE et les vrais politiques mises en œuvre pour les promouvoir.

[24] Selon le Directeur du Bureau National de l'Emploi des Cadres (BNEC), responsable des placements des diplômés du supérieur, l'un des handicaps majeurs pour l'accès de ces jeunes diplômés au marché de l'emploi est leur faiblesse en langues étrangères. Et il a pris l'exemple des demandes insatisfaites accumulées des centres d'appels tunisois qui ne trouvent plus de candidats valables près à être formés rapidement. Le Président de la CAREC partage son sentiment en évoquant les lourdeurs des charges de formation que les centres d'appels sont obligés de supporter continuellement. Source: entretien du Journal *ESSABAH* du 28/9/2006 avec le Directeur de la BNEC.

[25] Ce chiffre est trop bas, mais le *turn over* des centres d'appels en Tunisie est estimé par les professionnels à 10-15% et reste en deçà des chiffres européens.

[26] En Tunisie, les centres d'appels font partie des activités éligibles aux avantages financiers liés au développement régional. Des projets correspondants bénéficient d'une prime de 15% du coût de l'investissement (plafonné à 450000 dinars, soit 280 000 euros). Elle est portée à 25% avec un plafond de 750000 Dinars, soit 466667 Euros) pour ceux qui choisissent de s'implanter dans des zones prioritaires et à 30% pour les projets des «nouveaux promoteurs». L'expression désigne toute personne de nationalité tunisienne qui réalise son premier investissement, qui en assume personnellement et à plein temps la gestion et qui ne dispose pas suffisamment de biens propres, mobiliers ou immobiliers. La loi prévoit également une participation de l'Etat aux dépenses d'infrastructures, ainsi qu'à la prise en charge, pendant cinq ans, de la contribution patronale aux régimes de sécurité sociale pour les salaires versés aux employés. Enfin, dans ce secteur, le travail de nuit et de week-end est moins coûteux qu'en Europe et le recours à de fréquents contrats à durée déterminée est autorisé. Un point essentiel quand on sait qu'un centre d'appels réalise entre 10 et 20% de son activité avec des commandes ponctuelles.

[27] Ernst &Young, 2001: *Les centres de relation à distance, identification et qualification de l'offre française*. Paris, DATAR, Ronéo, 314 p.

[28] Atos Odyssée Management, 2003 : *Le développement des CSP en France et dans le monde : un nouveau modèle d'excellence pour les fonctions de support*. Paris, DATAR, Ronéo, 223 p.

[29] CNUCED, 2004 : Rapport 2004 sur l'investissement dans le monde. *The shift toward services*, Genève, 485 p.

[30] Le journal *Les Echos* du 11/9/2006.

[31] Le code du travail tunisien est régi par la loi n°66-27 du 30 avril 1966. Il est fondé sur des principes et des institutions proches de ceux du droit français. Pour autant, il présente des particularités importantes, généralement dans le sens d'une plus grande flexibilité. Les relations professionnelles sont gérées par le Code du travail, la Convention Collective Cadre et les Conventions Collectives Sectorielles. Au niveau du contrat du travail, la souplesse est la règle. Les Contrats à Durée Déterminée (CDD) sont très répandus dans les entreprises exportatrices par exemple et sont d'une durée d'un an renouvelable 4 fois. Le licenciement est possible et sans grandes contraintes. Les conditions de cessation de contrats de travail ne sont pas très dures. La gestion du travail n'est pas elle-même très rigide. La durée de la journée de travail dans les secteurs non agricoles est de 40 à 48 heures, 6 jours par semaine, la journée de travail peut durer de 8 à 10 heures par jour (extensible au delà de cette limite sous réserve de compromis avec l'Administration). Les interruptions de travail et les grèves sont légales et même constitutionnelles mais d'un usage très réglementé et difficile (approbation de la centrale syndicale, l'UGTT, préavis de grève et tentative de conciliation de l'Inspection du travail, etc.).

[32] La loi tunisienne stipule par exemple, que la part des cotisations des étudiants dans les caisses d'assurances qui revient à l'employeur est supportée par l'Etat sauf pendant la période des vacances. Ce qui constitue un allègement de taille des charges sociales d'un centre d'appels type qui emploie jusqu'à 50% des étudiants.

[33] Selon les agences de promotion des investissements internationaux, les efforts d'équipement de la Tunisie en infrastructures TIC a été payant. Le pays possède aujourd'hui plus de 3.5 millions de lignes téléphoniques (dont 1.5 millions de lignes fixes), soit une densité téléphonique honorable pour le niveau de développement du pays, estimé à plus de 30 lignes pour 100 habitants. Le pays est relié à plus de 170 pays par une bonne couverture satellite (Intelsat, Arabsat, Immarsat) et des câbles en fibres optiques sous-marins le relient aux cinq continents. Le secteur des télécommunications a été déréglementé, et Tunisie Télécom, l'opérateur historique, a été privatisée en 2005. Plus de 700 000 personnes utilisent Internet, dont 30 000 ont accès à l'Internet rapide (ADSL). Il est bien évident que cette couverture bénéficie en premier lieu à la capitale Tunis, et secondairement aux grandes villes de la bande littorale Est.

[34] Selon le Secrétaire Général la Chambre Syndicale Nationale des Centres d'Appels et de la Relation Client (CAREC), 50% des opérateurs et des opératrices des centres d'appels en Tunisie sont des étudiant(e)s en attente d'emplois stables et au niveau de leurs formations.

