



**HAL**  
open science

## La géographie des centres d'appel en France

Bruno Moriset, Nicolas Bonnet

► **To cite this version:**

Bruno Moriset, Nicolas Bonnet. La géographie des centres d'appel en France. *Annales de géographie*, 2005, 641, pp.49-72. halshs-00325670

**HAL Id: halshs-00325670**

**<https://shs.hal.science/halshs-00325670>**

Submitted on 29 Sep 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La géographie des centres d'appels en France

Bruno MORISET  
Centre de recherche en géographie et aménagement  
UMR 5600 *Environnement Ville Société*  
Université Jean Moulin – Lyon 3

Nicolas BONNET  
Département de géographie  
GEMS - UMR-6012 ESPACE  
Université Paul Valéry de Montpellier

## Résumé

Les centres d'appels constituent une des activités émergentes de la nouvelle économie. Ils proposent au géographe une problématique intéressante : quels sont les facteurs de localisation d'établissements qui délivrent au client un service à distance. La carte des implantations dans les aires urbaines françaises, comptabilisées par postes de travail, montre une répartition spatiale irrégulière, mais qui reste fortement métropolisée. Une analyse plus fine met en évidence un processus de diffusion hiérarchique, à partir de la Capitale, puis vers les métropoles régionales, et enfin vers l'espace à dominante rurale. Ce processus crée des opportunités de créations d'emploi. Les centres d'appels sont devenus la cible des politiques locales de développement économique, et un outil de reconversion des bassins d'emploi en difficulté. Mais la croissance des délocalisations outre-mer fait peser une menace sur ces activités nouvelles.

La croissance des centres d'appels est un des phénomènes par lesquels les territoires entrent dans l'ère du « capitalisme cognitif », dans un contexte de globalisation et de métropolisation. Mais les effets dynamisants de cette activité fortement taylorienne sont incertains, et elle ne saurait en aucun cas devenir une mono-activité.

Mots clé : centre d'appels, aires urbaines, développement économique, reconversion

## Abstract

Call centers and Customer Relationship Management (CRM) well symbolise the rise of an « information economy ». As IT-enabled services, call centers

could have been regarded as footloose. Actually, call centers take advantage from a large array of location factors, the most important being the availability of labour.

The map of French call centers shows a strong, but irregular metropolitan pattern. A much finer analysis demonstrates that the closeness to Paris has been a strong location factor in the recent de-concentration process. In a first time, CRM firms have targeted medium cities in the surroundings of Paris, with a strong presence of universities, offering a well educated workforce. During the last three years, these labour pools went to saturation. Thus, call center companies shifted to smaller or more remote cities, often with high unemployment rates.

In such places, call center location has become a major tool for economic development, particularly in those which suffered from recent industrial downturns. In order to attract call center-related investments, several local communities have established dedicated training programs and offer purpose-build, ready-for-delivery premises. Without mention of incentive packages.

Nevertheless, “the driving effects” of CRM business are reportedly low. Spillover effects cannot be expected, because call center operations are highly taylorian and require, on average, low skills. Moreover, CRM investments per employee are small and easily movable. With respect to the rise of overseas locations, call center perspectives for sustainable, local development seem to be narrow. For local communities, focusing on call centers only would be a dangerous bet.

Key words: call center, metropolitan area, economic development, industrial recovery

## La géographie des centres d'appels en France

Les centres d'appels (CA) ou centres de contacts<sup>1</sup> traitent une matière première immatérielle – l'information commerciale et la relation avec la clientèle - par le biais de technologies sophistiquées qui combinent de plus en plus étroitement l'informatique et les télécommunications.

La problématique géographique de la relation client par téléphone s'inscrit dans la vieille utopie de la disparition des distances - voire de la géographie - par l'usage des télécommunications. Depuis le début des années soixante-dix, les « cybergourous » n'ont de cesse de décrire les symptômes de cette révolution numérique, comme France Cairncross (2002, *The Death of Distance*). Opposé à ces attitudes, le courant « distopique » cherche à démontrer qu'au contraire, la localisation des activités reste étroitement dépendante des attributs des territoires.<sup>2</sup>

De fait, les entreprises qui implantent et font fonctionner des centres d'appels sont loin d'être affranchies de toute contrainte territoriale. Car la liberté spatiale relative que permet l'utilisation des télécommunications élargit le portefeuille potentiel de localisation, et entraîne une recherche encore plus attentive des externalités de localisation et avantages compétitifs que peut apporter le territoire, en fonction du type d'activité à implanter.

Ces idées s'inscrivent dans un des débats majeurs de la géographie économique, autour du concept de mondialisation : quelle est la réalité des phénomènes de dé-territorialisation des firmes ? quelle est la marge de manœuvre des collectivités, du « local », face à l'apparente toute puissance du mondial incarnée par les firmes transnationales (Veltz, 1996 ; Storper, 1997 ; Cox, 1997) ?

Dans un premier temps (section 1), nous mettrons en évidence, à partir de la littérature, l'importance du secteur d'activité et les circonstances de son émergence. Puis nous verrons (section 2) comment la carte des centres d'appels

---

<sup>1</sup> Le harcèlement à domicile par les télévendeurs a donné une mauvaise image de la profession. Et les centres sont autant sites de réception que d'appel (services après vente, VPC, dépannage en ligne). C'est pourquoi les puristes préfèrent l'expression « centre de contact client ». Nous avons choisi de conserver l'expression la plus populaire et la plus parlante.

<sup>2</sup> Sur ce point, voir la synthèse de S. Graham dans *Progress in Human Geography*, 1998.

en France présente des distorsions importantes par rapport au schéma théorique attendu d'une activité qui reste fortement métropolisée. Les hypothèses que l'on peut construire à partir de la littérature ne sont que partiellement confirmées par les chiffres. Les principales distorsions ne peuvent être expliquées que par une analyse qualitative (section 3), dans laquelle les conditions locales du développement économique retrouvent une grande partie des droits que l'on pourrait croire contestés à l'écoute des discours ambiants sur la « globalisation ».

### **Méthodologie**

L'opportunité de réaliser cette étude nous a été donnée par une collaboration avec la société TMC Conseil (Annecy), prestataire de services en relation client, qui a construit une base de données géo-référencée de 2000 centres d'appels environ. Pour 1600 sites, le nombre de positions (c'est à dire de postes de travail) est connu. L'analyse par positions est plus précise que celles établies sur des emplois, car une position peut générer deux voire trois emplois à temps plein, en fonction du type de tâche à effectuer (certains centres sont ouverts 24 heures sur 24 et 365 jours par an).

La possibilité de cartographier une base de donnée par positions (et non pas par établissements, dont la taille varie de 5 à 1000) constitue un progrès par rapport à Bristow *et al.* (2000), dont les coefficients de localisation sont entachés d'un biais manifeste.

L'agrégat spatial choisi pour la cartographie est l'aire urbaine. La littérature spécialisée étant unanime pour reconnaître la ressource humaine comme le premier facteur de localisation, un découpage spatial fondé sur les migrations de travail semble pertinent. Ceci n'exclut pas la cartographie des cinquante sites implantés dans des unités urbaines ou communes hors aires urbaines. Sauf précision contraire, les données socio-démographiques des aires urbaines proviennent de la base de données de l'INSEE « Territoires...Profils », issue du RGP 1999.

## 1. L'émergence d'un secteur économique majeur

### 1.1. Mesure du secteur

Les activités de support client et de télémarketing sont devenues un secteur économique majeur, qui rivalise par le nombre d'emplois avec les activités industrielles traditionnelles comme le textile<sup>3</sup>. Mais sa mesure et sa localisation demeurent imprécises pour maintes raisons : difficulté d'identification des centres internalisés, existence trop récente d'un code NAF pour les prestataires spécialisés (révision du 1<sup>er</sup> janvier 2003 qui crée une classe 74.8H dans la division 74 « services aux entreprises »), confusion entre positions et emplois, croissance rapide du secteur, absence de données pour certaines entreprises qui communiquent peu, notamment pour des raisons sociales<sup>4</sup>. Par ailleurs, les données sur le nombre de centres varient selon le seuil retenu (5, 10, 20...).

Aux Etats-Unis, les estimations de Deloitte & Touche (2001) varient entre 70 000 et 90 000 centres d'appels. En Europe, le Royaume-Uni se détache avec plus de 5000 unités en 2002, devant l'Allemagne (3300 centres environ) et la France (2800).<sup>5</sup>

La croissance dans les pays à hauts salaires est ralentie depuis 2001, mais reste forte dans les pays émergents : Europe de l'est, pays en voie de développement, notamment Inde. On assiste à un mouvement de délocalisation de la relation client, sur lequel nous reviendrons, car il semble mettre en péril les espoirs que de nombreuses collectivités locales ont placé dans l'activité comme outil de reconversion ou de développement économique.

---

<sup>3</sup> 250 000 emplois en France en 1999, selon les tableaux de l'économie française de l'INSEE.

<sup>4</sup> Selon diverses sources, France Télécom possède à lui seul 20 000 téléacteurs, répartis sur 800 sites. L'opérateur historique est engagé dans un processus de migration de son personnel vers les centres d'appel, malgré la réticence des syndicats, qui souhaitent fédérer le personnel des CA. D'où le manque de transparence de FT. Cf. <http://perso.wanadoo.fr/cgtptt67/siteft/actu/centredappel.htm>. La répartition des sites de FT sur l'ensemble du territoire, et l'absence de recrutement extérieurs en CA, font que l'absence de FT dans les statistiques a un faible impact sur les analyses régionales.

<sup>5</sup> Les données varient suivant les officines. L'enquête 2002 du CESMO recense 2270 centres de contact de plus de 10 positions en France (sont exclus les 800 centres de contact de France Télécom). Datamonitor évalue le marché à 2420 centres en 2000. En 2000, Mital Research dénombrait 1912 centres de contact.

**Tableau 1. La répartition des centres en France, par secteurs d'activité**  
(source : base de données TMC Conseil)

Secteur	Nombre de sites*	Positions	Taille moyenne	Part nationale
	453	36265	80,1	39,31
<b>Sous-traitants</b>				
Finance	277	18250	65,9	19,78
Télécom**	122	9267	76,0	10,04
Informatique	131	5696	43,5	6,17
Autres industries	156	3834	24,6	4,16
VPC	23	2548	110,8	2,76
Média	38	2501	65,8	2,71
Transport	42	2223	52,9	2,41
Tourisme	48	1958	40,8	2,12
Services divers	312	9721	31,2	10,54
<b>Total</b>	<b>1602</b>	<b>92263</b>	<b>57,6</b>	<b>100</b>

\* : pour lesquels on dispose du nombre de positions

\*\* : hors France Télécom

Les centres d'appels sont traditionnellement divisés en deux catégories : les centres internalisés, et les centres externalisés, qui appartiennent à des prestataires de service.

Les plus grosses unités sont recensées dans la vente par correspondance, la finance, l'informatique et les télécommunications, les transports, secteurs gourmands en relations téléphoniques avec leur clientèle (tableau 1 et 2). Comparativement, le secteur manufacturier (sauf informatique et matériel de télécommunication) possède de petites unités : des centres de dix à vingt personnes sont souvent suffisants pour traiter des relations avec les fournisseurs et les entreprises clientes.

La taille des centres dépend étroitement de l'organisation structurelle et spatiale des entreprises : les banques mutuelles, les caisses d'épargne, traitent les appels dans de petites unités, au niveau de leur filiales régionales. Les constructeurs automobiles ne sont pas de grands opérateurs de centres d'appels parce que le gros des appels est traité localement par les concessionnaires. Ceci est vrai, *a fortiori*, pour les services publics, où la relation avec les usagers reste largement décentralisée et géographiquement éclatée (URSSAF, ANPE, CAF, Trésor public etc.)

Les entreprises spécialisées dans la relation client possèdent de grosses structures, capables de pratiquer tous les métiers du télémarketing - études et sondages, télévente, mise en place de numéros verts lors d'événements particuliers (mise en service de l'Euro, « bug » de l'an 2000, catastrophes). Ces prestataires doivent relayer les centres internalisés lors des pics d'activité, soit en externalisation classique, soit en « in-sourcing » (sur le site du client). Le métier est dominé par de puissantes multinationales, comme SR Teleperformance : 144 centres d'appels dans 29 pays, 22 800 postes de travail, 930 millions d'Euros de chiffre d'affaires ; en France : 16 sites et 2500 stations de travail ([www.srteleperformance.com](http://www.srteleperformance.com)). Mais les petites sociétés sont légion : la base de donnée utilisée dans le présent article compte près de 400 prestataires de services.

**Tableau 2. Quelques exemples représentatifs par secteur d'activité**

Raison sociale	Secteur	Ville	Positions
Intermutuelle Assistance	Finance	Niort	600
BNP Paribas	Finance	Montreuil	200
Canal +	Médias	Paris	300
Intra Call Center	Prestataire	Amiens	420
Louis Harris France	Prestataire	Orléans	200
Auchan	Services	Villeneuve d'Ascq	210
Bouygues Télécom	Télécom	Nantes	450
IBM Global Service	Informatique	Orléans	500
Disneyland Paris	Tourisme	Champs sur Marne	250
Air France	Transport	Cachan	300
La Redoute	VPC	Roubaix	800

## 1.2. Les facteurs de la croissance

Un faisceau de facteurs économiques et sociaux convergents explique la croissance de l'activité des centres d'appels dans les années quatre-vingt-dix, et son émergence en tant que secteur d'activité identifiable comme tel, possédant ses salons<sup>6</sup>, sa presse et ses portails spécialisés<sup>7</sup>, ses équipements et logiciels dédiés, ses prestataires de service... Ces facteurs sont liés à l'émergence de ce que certains auteurs appellent une « société en réseau » (Castells, 1996), une

<sup>6</sup> Notamment le SeCA, Salon Européen des centres de contact et de la relation client.

<sup>7</sup> En France : revues *En Contact* et *Centres d'@ppel*, site Web [planeteclient.com](http://planeteclient.com).



« société de l'information » (Ducatel *et al.*, 2000), où règne « l'utopie de la communication » (Breton, 1997).

Il faut évoquer, d'abord, l'évolution de la téléphonie sous ses aspects technologiques, économiques, sociaux. La hausse des débits et la mise en concurrence des opérateurs ont entraîné une baisse des prix des communications de longue distance, nationales ou internationales. Avec le « phénomène » du mobile, le téléphone est devenu un objet de consommation de masse, voire un symbole, un objet fétiche : commander ou réserver par téléphone sont devenus des actes de la vie quotidienne.

Le deuxième facteur est l'émergence d'une société et d'une économie de l'urgence, d'une culture de l'immédiateté, dans lesquelles le consommateur, pressé et versatile, est roi. P. Veltz (1996, *op.cit.*) évoque le rôle clé du temps dans la compétition entre les entreprises, où les processus de production et les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts, où règne le système du « juste à temps ».

La chasse au consommateur est devenue âpre et coûteuse. D'où les innombrables campagnes de promotion et de vente par téléphone. Ce consommateur, il faut le connaître. D'où les sondages, enquêtes d'opinion. Tous les magazines spécialisés s'accordent sur le fait qu'il est beaucoup plus cher (cinq à sept fois) de conquérir un consommateur que de le fidéliser. D'où les relances téléphoniques, enquêtes de satisfaction. D'où, surtout, l'importance vitale des services d'assistance, de service après vente, les innombrables 0-800... qui couvrent l'ensemble des produits et services.

Dans ce contexte, la communication inter-entreprise et entreprise-client est devenue un des secteurs cruciaux de la chaîne de création de valeur, au même titre que la logistique. Le succès de Dell Computers l'illustre parfaitement. La société est devenue le numéro un mondial de la micro-informatique grâce au principe - révolutionnaire dans l'informatique - de la vente par correspondance et du service à distance. Le centre névralgique de l'entreprise n'est plus l'usine mais son site Internet et ses centres d'appels, à partir desquels les clients sont invités à découvrir, configurer, acheter, se faire livrer, mettre en service, et dépanner leurs matériels.

Enfin, l'informatique a bouleversé les performances du vieux concept de « standard téléphonique ». L'informatique permet la gestion et la distribution entre les télé-opérateurs des appels entrants et sortant (ACD ou Automatic Call Distributor), la consultation instantanée des bases de donnée concernant le client et l'état de son dossier (CTI ou Computer Telephony Integration). La tendance actuelle est au rapprochement entre le centre d'appels et l'Internet, par ce qu'on appelle le « Web Call center », ou centre d'appels multicanaux, avec gestion intégrée des courriers électroniques et des appels téléphoniques. Cette évolution affecte les compétences requises pour les personnels, qui doivent maîtriser l'écrit sur clavier. La technologie permet aussi le fonctionnement intégré de sites géographiquement éloignés, qui constituent des « centres d'appels virtuels ». Ceci facilite une diminution de la taille des centres, ce qui peut être intéressant pour de petits bassins d'emploi.

Enfin, la croissance du secteur des centres d'appels, sa lisibilité et sa mobilité géographique, prennent racine dans une pratique managériale contemporaine, l'externalisation, qui est elle-même une réponse à l'environnement économique de plus en plus compétitif qui exige de la part des firmes une flexibilité croissante (Veltz, 2000). Les PME ne peuvent rentabiliser seules un centre d'appels. Les entreprises doivent faire face à des pics d'activité, par exemple en période de fête ou de vacances. Le recours à un sous-traitant ou « outsourcer » permet de bénéficier d'économies d'échelle, de diminuer les immobilisations de capital, d'augmenter la flexibilité de la production, de mettre en œuvre une main-d'œuvre moins onéreuse. Cette externalisation est un des fondement du mouvement de « délocalisation » ou « relocalisation » qui concerne actuellement les métiers de la relation client.

## **2. La localisation des centres d'appels**

La base de donnée utilisable comporte 1614 sites de production de plus de cinq positions, qui appartiennent à environ 1200 raisons sociales. Ces sites sont présents dans 451 communes et 85 départements, et répartis de la manière suivante, suivant les zonages de 1990 :

- 92 294 positions dans 131 aires urbaines (sur 361), dont 45 920 à Paris ;
- 1003 positions dans 30 unités urbaines hors aires urbaines
- 352 positions en communes rurales

### **2.1. Une distribution spatiale métropolitaine mais irrégulière**

Pour mesurer l'importance relative de la relation client dans une aire urbaine, nous proposons un « coefficient de spécialisation » (Cs) qui est le nombre de positions divisé par l'emploi total de l'aire urbaine considérée, puis multiplié par cent (un Cs de 2,18 signifie qu'il y a 2,18 positions pour 100 emplois). Cette méthode permet d'éviter les distorsions dues aux disparités des taux d'activité (structure par âge) et des taux de chômage. Elle est cohérente avec le choix des aires urbaines, dont la délimitation repose sur des emplois réels.

Les Cs varient entre zéro (pas de C.A. répertorié) et 2,18. Le coefficient moyen est de 0,62, mais de 0,45 seulement en excluant Paris. L'aire urbaine parisienne tire la moyenne vers le haut par sa masse : 46 000 positions, soit la moitié du total, et un Cs de 0,952. La métropolisation de l'activité peut se mesurer par la concentration des postes de travail dans les grandes villes : les 30 premières aires urbaines concentrent 86 % de l'emploi du secteur (contre 73% de l'emploi total). Sur les 60 premières aires urbaines françaises (population 1999), seules Béthune (31ème, 266 000 hab.) et Maubeuge (56ème, 117 000 hab.) n'ont pas de centre répertorié dans la base.

Si on agrège les données par catégories de taille de bassins d'emploi, on observe la métropolisation du secteur (tableau 3). L'importance relative de l'activité augmente avec la taille des bassins d'emploi, suivant une hiérarchie régulière. Ceci révèle, nous le vérifions plus loin dans l'article, le processus de diffusion hiérarchique d'une activité économique nouvelle.

Mais les exceptions sont nombreuses. De petits bassins d'emplois, qui ont attiré un ou plusieurs gros établissements, présentent même les Cs les plus élevés, comme Carmaux (2,18), Niort (2,06), Blois (1,83), Bar-le-Duc (1,79), Tulle (1,69).

**Tableau 3. La métropolisation des centres d'appels : coefficients de localisation par taille des bassins d'emploi**

Aire urbaine	Cs moyen réel par classe*
Paris, 4 894 000 emplois	0,952
3 A.U. de + de 400 000 emplois	0,757
26 A.U. de 100 000 à < 400 000 emplois	0,491
27 A.U. de 50 à < 100 000 emplois	0,382
69 A.U. de moins de 50 000 emplois	0,297
226 A.U. sans CA, emploi moyen 13 000	0,000

\* : cumul des postes de travail de l'ensemble des villes de la catégorie, divisé par l'emploi total de la catégorie

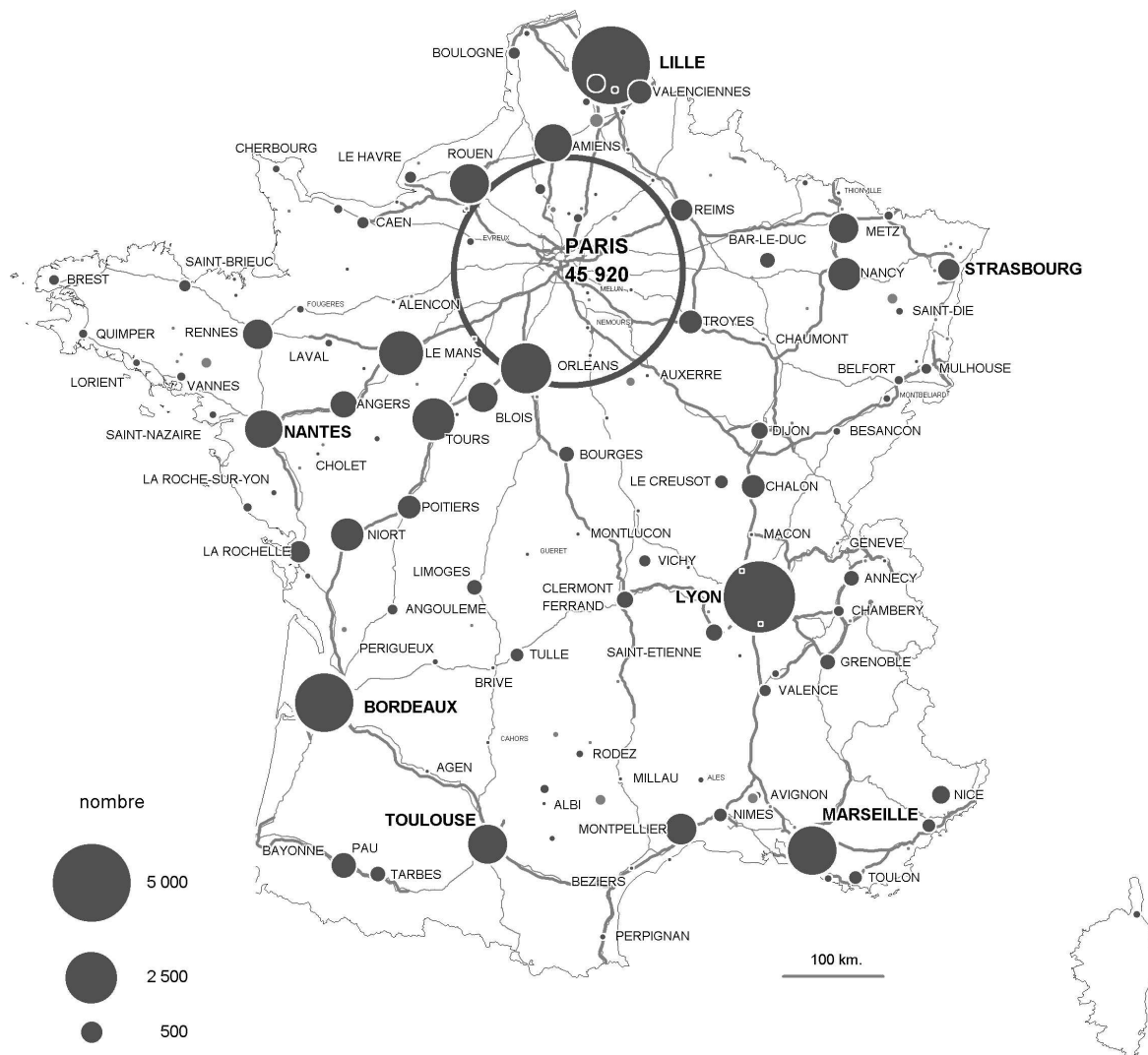
### **Des irrégularités de localisation**

Le fait remarquable mis en évidence par la carte (figure 1) est que les grandes concentrations de centres d'appels se rencontrent à l'ouest d'une diagonale Lille-Bordeaux, passant notamment par Amiens, la Région parisienne, l'ouest du Bassin parisien, Poitiers et Niort. La vallée de la Loire pourrait mériter le nom de "Call center Valley" (7000 positions à Nantes, Angers, Blois, Tours, et surtout Orléans).

La Lorraine fait bonne figure (2000 positions à Nancy et Metz). Mais l'activité reste sous-représentée dans un grand quart sud est. Au contraire de Paris, Lyon semble avoir fait le vide autour d'elle. La faiblesse est marquée dans le Midi méditerranéen, où seules Marseille et Montpellier émergent (Cs de 0,45 et 0,57).

On observe des phénomènes croisés de sur- et de sous-représentation de l'activité. A population et emploi à peu près égaux, le nombre de positions en CA peut varier du simple au décuple. On peut comparer Grenoble (269 positions pour 217 000 emplois) à Orléans (2300 positions pour 145 000 emplois), Besançon et Avignon (60 ou 70 positions) à Amiens (1328 positions).

**Figure 1. Les centres d'appels en France : cumul des positions par aires urbaines (dans les limites de 1990).** Source : B.D. TMC. Infographie : Olivier Chaireire, CRGA, Université Jean Moulin - Lyon 3



## 2.2. Facteurs de localisation, hypothèses et analyses

Les dirigeants de compagnies aériennes interrogés par Butler (2001) classent par ordre d'importance décroissante les critères suivants : disponibilité et coût de la main d'œuvre, infrastructures de télécommunication, soutien des collectivités locales, coût de la vie. L'emploi est le facteur critique, dans la

mesure où les salaires et charges représentent en moyenne 75% des coût opérationnels d'un centre d'appels (les 25% restant consistent en frais de télécommunication, immobilier). Les CA recherchent un personnel doté d'une certaine culture générale, et surtout d'une bonne élocution.

« Puis-je devenir télé-conseiller ? Oui, si vous avez : le sens du service et du travail en équipe, une excellente élocution, le sens de l'écoute et une bonne culture générale, une orthographe irréprochable, une bonne stabilité émotionnelle (gestion du stress, capacité à positiver), des qualités relationnelles ». Agence pour le Développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (Amiens), [www.adntic.com](http://www.adntic.com)

Le niveau de qualification requis s'élève avec la complexité des tâches à effectuer. La télévente, où les opérateurs sont payés au SMIC, emploie au niveau Bac ou Bac + 2. Les métiers de la finance, du conseil juridique, de l'assistance technique, emploient couramment des Bac + 4 ou Bac + 5. Les exigences linguistiques constituent un facteur de localisation pour les entreprises qui sont amenées à travailler avec une clientèle étrangère. C'est, par exemple, un des points forts de la Lorraine, où les germanophones abondent. Les régions rurales, les villes petites et moyennes, sont recherchées par les entreprises soucieuses de diminuer le turn-over, qui est la plaie du secteur, compte tenu de la pénibilité de certaines activités (télévente, sondages). Fym Action gère un centre de 220 personnes à Caudan (7000 habitants) près de Lorient (Morbihan). Avec une moyenne d'âge de « 35 à 37 ans » et « 20% de l'effectif qui approche la cinquantaine », la problématique socio-spatiale de ce site est très différente de celle des centres métropolitains.

« En ce qui concerne le turn over, notre problématique n'est pas du tout la même qu'en région parisienne (il ne dépasse pas les 7%). Nous rencontrons plutôt des problèmes liés au recrutement, notamment pour le poste de superviseur » (*En Contact*, 2003, n° 15, p. 34).

Cet extrait pose bien la problématique « rurale et ville moyenne » de la relation client. Le stress et le coût de la vie de Paris et des métropoles sont incompatibles avec un métier pénible nerveusement et peu payé (SMIC + 10% dans la télévente). D'où, dans les très grandes villes, un turnover élevé, une

main d'œuvre faite de jeunes à la recherche de petits boulots, en attendant de trouver un poste plus intéressant et offrant plus de perspectives. Or, les entreprises recherchent des CDI et une main d'œuvre stable. Cette logique s'appuie également sur le sous-emploi de certains bassins, qui tempère les revendications salariales et syndicales.

L'offre immobilière est un aspect important. Les entreprises recherchent des surfaces bon marché (dans la fourchette basse des loyers des bureaux), et surtout disponibles immédiatement. C'est un facteur de concentration métropolitaine de l'activité. Le critère « infrastructures de télécommunications », en France, est de moins en moins pertinent. Toutes les aires urbaines ont accès aux services numériques offerts par France Télécom (liaison spécialisées, Accès Primaire Numéris). Pour les territoires qui nourrissent de grandes ambitions dans la relation client, il est certes préférable de disposer de plusieurs opérateurs. Mais, dans les villes petites et moyennes, les économies réalisées sur les coûts de main d'œuvre et d'immobilier compensent plus que largement un éventuel surcoût des télécommunications. L'emploi reste, de loin, le principal facteur limitatif.

### **Retour sur le facteur emploi**

La littérature spécialisée fait de la présence d'un réservoir d'emploi le critère essentiel pour la localisation d'un centre d'appels. Il paraissait intéressant de comparer l'intensité de l'activité dans les aires urbaines avec le taux de chômage en 1990 (c'est à dire avant la période de très forte croissance de l'activité). Or, le coefficient de corrélation entre les deux variables est très faible : -0,0760.

L'analyse par groupes (Paris exclu) montre que la densité de CA est plus importante dans les villes de faible chômage (tableau 4). Ce résultat paradoxal est en phase avec la cartographie : les centres d'appel sont importants dans les métropoles, et dans l'Ouest de la France, où le taux de chômage est structurellement faible (Orléans : 8,78 %, Blois : 8,48), alors que, au contraire, il est structurellement élevé dans le Midi méditerranéen, globalement pauvre en CA.

**Tableau 4. Chômage et centres d'appels : une situation paradoxale**

Taux de chômage 1990 (hors Paris)	Cs réel
Quartile supérieur (13,44 : 22,48%)	0,33870094
Quartile médian sup (13,33 : 11,50%)	0,60067541
Quartile médian inf. (11,38 : 9,78%)	0,45569949
Quartile inférieur (9,67% : 4,64%)	0,77134895

Un examen plus détaillé permet de dégager des profils et des questionnements intéressants. De nombreuses villes qui subissaient en 1990 (et subissent toujours) un chômage massif, ont attiré peu ou pas d'emplois dans la relation client. Le tableau 5 met en évidence un cortège de villes industrielles en crise où les CA sont fortement sous-représentés. Des explications semblent aisées : domination d'une main-d'œuvre ouvrière, demandeurs d'emploi âgés qui ne satisfont pas aux critères de recrutement du secteur évoqués précédemment. Pourtant, les centres d'appels peuvent aussi investir significativement des villes dont le tissu économique traditionnel est en difficulté (tableau 8).

**Tableau 5. Peu de centres d'appels, malgré le sous-emploi**

Aires Urbaines	Taux de chômage 1990	Var. emploi 90-99 en % (si négative)	Positions	Cs
Sète	19,14	-1,18	5	0,02
Béziers	18,49		10	0,03
Douai	18,07		40	0,06
Perpignan	17,26		35	0,05
Montluçon	14,90	-2,66	15	0,05
Le Havre	14,60		169	0,15
St-Etienne	13,27	-2,63	324	0,26
St-Quentin	13,80	-3,06	11	0,03
Thionville	12,75	-2,81	20	0,04
Montbéliard	10,09	-2,88	60	0,08
Cherbourg	12,20	-5,04	78	0,20
Longwy	12,62	-4,47	40	0,34

Pour expliquer ces disparités, on peut invoquer l'interférence d'autres critères, comme le nombre d'étudiants, indicateur systématiquement mis en avant par le marketing territorial ciblé « centres d'appels ». Mais la corrélation entre le taux d'étudiants dans la population active et le Cs est faible (0,171). De fortes villes universitaires, comme Strasbourg, Grenoble, Perpignan, Clermont-Ferrand,



Limoges, Besançon... n'ont guère attiré les centres d'appel. Au contraire de villes sans université comme Bar-le-Duc (255 positions), Carmaux (100 p.), Chalon s. Saône (575 p.), et surtout Niort (1109 p.).

### **Le facteur... géographique**

Les villes bien pourvues en jeunes diplômés, mais pauvres en centres d'appel sont presque toutes situées loin de Paris, et mal reliées à la capitale par TGV. Une hypothèse forte est donc que la proximité de Paris est, toutes choses égales par ailleurs, un facteur de localisation des CA. Rappelons que Paris est le siège social de la plupart des grands groupes industriels ou de service, et des principaux prestataires de la relation client. Pour ces sociétés, la proximité avec Paris facilite la prospection, la création, le recrutement de l'encadrement, la gestion d'un centre.

« Les villes de l'Ouest bénéficient d'une image, d'un cadre de travail et surtout d'une excellente desserte en TGV, ce qui est essentiel pour les décideurs qui sont souvent eux-mêmes basés en région parisienne. De plus, on observe une réelle volonté des collectivités locales pour développer ce type d'activité. » Interview du DG de Regional Partner – Caen, *En contact*, 2003, n° 16, p. 40.

« Nous réfléchissons avec des critères de choix qui sont bien identifiés : facilité d'accès, être situé à deux heures ou deux heures trente de Paris, disposer d'un bassin d'emploi suffisant ». Interview de D. Akriche, PDG de Armatiss, *En Contact*, 3002, n° 18, p. 7.

La carte des positions montre que le Sud-Est, le Massif Central, le Finistère breton, semblent pénalisés par l'éloignement de la capitale. Depuis Paris, les CA se sont installés préférentiellement dans les centres tertiaires proches de la capitale, qui constituent des réservoirs de main-d'œuvre bien formée.

Le profil opposé, jusqu'à présent, a été celui des villes industrielles aux fonctions tertiaires rudimentaires. Dans le Nord, on observera par exemple la hiérarchie entre Lille, la métropole, puis Valenciennes, centre universitaire, et enfin Lens, Douai ou Béthune, pratiquement dépourvues de centres d'appels malgré un chômage massif. L'éloignement de la capitale est un facteur aggravant. Quand à Grenoble et Nice-Cannes, la faiblesse des fonctions

directionnelles, et les prix astronomiques de l'immobilier expliquent que les activités de CRM y soient restées anecdotiques. Toutes choses égales par ailleurs, les CA sont peu attirés par les villes dites « technopoles » : peu de positions à Rennes, Strasbourg, Grenoble, statistiques médiocres à Toulouse et Montpellier.

Les corrélations trouvées avec des critères de localisation reconnus par l'ensemble des acteurs du secteur sont faibles, ce qui nous a dissuadés de procéder à des analyses plus approfondies (régression, classifications). Comme le reconnaissent Bristow *et al.*, (qui ont procédé à de telles analyses), l'échec relatif des analyses statistiques provient de l'absence de données dynamiques détaillées, faute de connaître les dates de création des centres. Il n'est pas possible de dégager des modèles statistiques robustes parce qu'il existe plusieurs types et plusieurs générations de centres, qui n'ont pas les mêmes critères de localisation. Les critères relevés dans la littérature correspondent à des implantations récentes, dont les choix se démarquent progressivement des structures héritées du passé. A partir d'une base fortement métropolitaine, on observe un phénomène général de déconcentration géographique, du centre vers la périphérie, qui peut être interprété comme un phénomène de diffusion spatiale hiérarchique (St.-Julien, 1985).

### **2.3. Le facteur dynamique : héritage historique et logique de déconcentration/diffusion**

#### **L'ancrage structurel dans les grandes métropoles : le tropisme pour les sièges sociaux**

La domination parisienne dans le secteur des centres d'appels (près de la moitié des postes de travail), mais aussi les positions relatives de Lyon et Lille, voire Marseille, Bordeaux, Toulouse, Nancy... s'expliquent par la concentration des sièges sociaux et sites administratifs des entreprises qui gèrent les CA. Ces entreprises disposaient sur place des locaux et surtout des collaborateurs qui, au fil des restructurations internes, sont passés des fonctions de secrétariat classique à des fonctions de télé-opérateur, superviseur, chef de plateau etc. L'encadrement - 1 pour 8 télé-opérateurs en moyenne - étant le plus difficile à trouver en dehors des métropoles régionales. L'exemple de France Télécom

démontre ce redéploiement interne : 90 % des 20 000 télé-opérateurs du groupe ont été recrutés en interne.<sup>8</sup>

C'est donc par un phénomène d'inertie structurelle que l'activité de relation client reste liée aux bastions traditionnels de l'économie tertiaire. L'importance du secteur à Lille illustre l'évolution vers l'économie informationnelle d'une vieille cité industrielle, mais aussi marchande, où, contrairement à certains bassins d'industrie lourde, le capital financier et culturel a toujours été présent (Battiau, 2001). Héritière d'une tradition textile multiséculaire, la vente par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses...) a engendré d'importants centres d'appel. L'importance de la logistique et de la grande distribution (groupe Auchan), le secteur financier (La Mondiale, Groupe Crédit du Nord) renforcent cette tendance, favorisée par des coûts locaux modestes et un important réservoir de main-d'œuvre. Les conditions locales du marché du travail et la proximité de Paris ont favorisé, par la suite, l'arrivée des prestataires spécialisés, dans une logique d'agglomération.

La force du secteur tertiaire local explique également l'importance des centres d'appel à Niort, capitale historique des mutuelles. La MAIF s'installe à Niort en 1935, suivie de la CAMIF en 1947. Aujourd'hui, Niort est le siège social de Inter-mutuelle Assistance (IMA), fondé en 1981 par les trois grandes mutuelles niortaises (MAIF, MAAF, MACIF). Le centre de contacts de IMA à Niort est un des plus importants de France (700 postes de travail et 900 lignes téléphoniques, au service des trente millions d'adhérents de mutuelles. [www.ima.tm.fr](http://www.ima.tm.fr)).

### **Une logique d'écrémage des bassins d'emploi et des marchés**

Un premier constat : l'activité ne s'accroît plus en Région parisienne. Pour la période 1999-2001, les « grandes implantations » rapportées par *En Contact* ne concernent que la Province (2001, n° 6, p. 18, 29 opérations pour 9400 emplois créés). Les acteurs du secteur relèvent les explications suivantes : pénurie de main d'œuvre, turnover élevé, coûts élevés de l'emploi et de l'immobilier.

---

<sup>8</sup> Selon la direction régionale de France Télécom à Poitiers, 2001. [www.ac-nancy-metz.fr/crm/RENOVBTS/auditions/centre\\_appel\\_fr\\_tel.htm](http://www.ac-nancy-metz.fr/crm/RENOVBTS/auditions/centre_appel_fr_tel.htm).

Les entreprises se sont d'abord tournées vers les métropoles régionales ou les villes moyennes, la proximité de Paris restant un facteur prépondérant. Mais la pénurie de main-d'œuvre *ad hoc* s'est étendue de la région parisienne vers les villes proches qui avaient accueilli massivement l'activité. Et ce y compris dans les villes où le taux de chômage est important (Lille, Amiens).<sup>9</sup> De nouveaux recrutements sont devenus impossibles dans certaines villes moyennes où le taux de chômage est faible, comme Orléans, Tours et Niort. Les entreprises doivent donc viser des villes plus éloignées ou plus petites (tableau 6).

La MAIF illustre parfaitement ces dynamiques en deux ou trois temps. Les deux principaux centres d'appels sont à Niort (logique de siège) et à Paris. Une deuxième génération d'implantations a vu le jour dans les métropoles régionales (Lyon, Toulouse, Nancy). En 2002, le groupe s'est implanté à St-Brieuc, et une autre implantation en ville moyenne est à l'étude.<sup>10</sup>

La stratégie d'écrémage des bassins d'emploi est illustrée par les implantations du numéro un français et mondial, SR Téléperformance, présent à Paris (13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>), Kremlin-Bicêtre, Montreuil, Villeneuve d'Ascq, Strasbourg, Rennes, Le Mans, Tours, Orléans, Bordeaux, Toulouse, Lyon, Marseille ([www.srteleperformance.com](http://www.srteleperformance.com)). La volonté d'être présent sur l'ensemble du territoire s'explique aussi par une logique de marché, qui peut paraître paradoxale pour une activité opérée à distance : toutes choses égales par ailleurs, les clients préfèrent choisir un prestataire local. Pour d'autres entreprises, l'absence d'établissement concurrent, qui facilite le recrutement et limite le turnover, semble un motif d'implantation. Cela a été le cas pour Hays Ceritex, à Chalon-s.-Saône, 350 positions., et surtout pour Transcom Worldwide à Raon-l'Etape (370 p.) puis Tulle (550 emplois prévus).

Pour les territoires, les enjeux de ce vaste mouvement de croissance et de diffusion spatiale sont à la mesure de l'importance quantitative des opérations. Dans le contexte de recul industriel généralisé, pour bien des villes petites et moyennes, la création d'un CA a constitué la plus grosse création d'emploi depuis la fin des Trente Glorieuses. Le processus est inégalement réparti,

---

<sup>9</sup> On n'insistera jamais trop sur ce point : une minorité de demandeurs d'emploi est employable en centre d'appel.

puisque les deux tiers des aires urbaines françaises sont restés à l'écart du phénomène. Même si l'effet dynamisant et la pérennité des opérations doivent être discutés, la promotion locale du secteur des centres d'appels a été perçue par les collectivités comme un outil de développement économique, une manière de faire entrer – par la petite porte ? - le tissu économique local dans l'économie de l'information.

**Tableau 6. Quelques exemples de déconcentrations géographique récentes** (de 2001 à 2003). Source : « En Contact » et B.D. TMC

	Site initial (Région parisienne) et positions	Implantation récente
Elucydée (filiale de Mondial assistance)	Bagnole - 200	Le Creusot - 200
Europcar (location de véhicules)	Nanterre	Dijon
Office Depôt (bureautique)	Mitry-Mory - 230	Nîmes - 100 (> 200)
SITEL (prestataire)	Paris - 500	La Rochelle - 450
Actel (prestataire)	Rueil Malmaison - 70	Bar-le-Duc - 140
Lastminute.com (filiale de Dégriftour)	Cergy Pontoise - 60	Alès - 30
ARMATIS (prestataire)	Boulogne-Billancourt - 200	Calais - (250)
Carrefour Services Client	Evry	Saint-Etienne - 120

### 3. Centre d'appels et développement économique local

Amiens (171 000 hab. dans l'unité urbaine) illustre la mise en acte des discours sur les opportunités offertes par les télé-services dans le cadre de la « nouvelle économie ». Amiens a été laissé de côté par la création des grands équipements dits « structurants », à savoir l'autoroute et le TGV Paris-Lille (cette notion est controversée, voir Offner 1993). Les « autoroutes de l'information » sont apparues aux responsables locaux comme une alternative, et Amiens a été l'une des premières villes françaises à miser sur le développement des centres de contact, en s'appuyant sur deux atouts : la proximité de Paris, l'Université de

<sup>10</sup> Source : entretien avec Mme Odile Maillet, responsable de la mission « nouvelles technologies et centres d'appel » de la MAIF, octobre 2003.

Picardie (38 000 étudiants). En 1998 a été créée Sup Média Com, première école française spécialisée dans la relation client. Des institutions régionales se sont impliqués, notamment l'Agence régionale pour le développement des NTIC (ADNTIC), et SiliSomme Ressource Picardie. Amiens a rapidement attiré plusieurs acteurs majeurs du secteur : Intra Call Center, Médiamétrie, Coriolis Service, Finaref, Groupama (1580 positions au total, plus de 2500 emplois). En 2000, la politique d'offre immobilière dédiée a été confiée à une société d'économie mixte, la SAEM-susinet. En 2003, malgré le ralentissement de la croissance du secteur, Amiens continue a se donner les moyens de ses ambitions, avec 11 000 m<sup>2</sup> de plateaux en blanc pour les futures implantations. Et les recrutements se poursuivent, avec 80 emplois à pourvoir fin 2003.<sup>11</sup> L'exemple montre que les collectivités possèdent une marge de manœuvre face aux réorganisations et aux stratégies spatiales des firmes. Sans que l'on puisse parler d'effet de district, faute d'identifier des relations inter-firmes, certaines collectivités, comme Amiens, Tours ou Orléans (Demazières 2004) ont réussi à amplifier un effet d'agglomération, par la création d'un milieu d'accueil favorable aux centres d'appels.

### **3.1. Les trois piliers d'une politique : immobilier, formation, incitations**

« Le Groupe Call Center Alliance a choisi Carmaux grâce à l'offre immobilière adaptée à son activité, à la main d'œuvre déjà formée et à l'aide financière apportée à l'implantation ». <http://www.sofirem.fr/article03.htm>

Trois domaines d'action émergent de l'analyse des données qualitatives : la mise à disposition rapide d'infrastructures immobilières adaptées, les incitations financières, la mise en place de structures de formation *ad hoc*. Nonobstant les conditions générales de l'accueil des entreprises dans les territoires, dont l'évaluation n'est pas l'objet du présent article.

Les témoignages des chefs d'entreprises et des élus sont unanimes : la mise à disposition de locaux adaptés a été un facteur clé de succès dans les implantations récentes. Nous avons évoqué dans la section 1 la « tyrannie du

<sup>11</sup> [www.saem-susinet.net/zoom-sur/sitecrm/html/centresappels.htm](http://www.saem-susinet.net/zoom-sur/sitecrm/html/centresappels.htm) et entretien téléphonique.

temps », qui s'est imposée aux opérateurs de CA dans la fin des années quatre-vingt-dix et au début des années 2000, période de croissance rapide de l'activité, où les sites ne suffisaient pas à satisfaire la demande.

Dans ce contexte, les collectivités qui ont le plus de chance d'attirer des CA sont celles qui proposent des bureaux en blanc, pré-cablés, prêts à être investis par les entreprises soit dans des bâtiments neufs, soit dans des locaux industriels ou commerciaux réhabilités. Amiens dispose fin 2003 de 11 000 m<sup>2</sup> disponibles dédiés aux centres d'appel. Morlaix propose 2000 m<sup>2</sup> dans une ancienne manufacture des tabacs. A Chateauroux, le départ de la SEITA doit permettre la réhabilitation de 4000 m<sup>2</sup>. Téléperformance à Orléans est installé dans une ancienne caserne, The Phone House au Mans dans les anciens ateliers du GIAT. Ainsi, la relation client apporte une contribution significative à un phénomène urbain plus général, la réhabilitation et la rénovation de l'immobilier d'entreprise sous l'impulsion du développement de la « nouvelle économie » (Moriset, 2003).

Le deuxième défi est de proposer aux entreprises une main-d'œuvre immédiatement disponible par le biais de formations adaptées, soit aux métiers de la relation client, soit à ceux des secteurs pour lesquels les CA travaillent (tableau 7). Ainsi, AON affirme avoir mis à contribution lors de sa création « l'ensemble des formations de BTS en assurances à Marseille » (communiqué de presse AON du 22 septembre 2002). LastMinute.com (vente de voyages dégriffés en ligne) à Alès s'est appuyé sur le BTS Tourisme offert par le lycée local. Les licences professionnelles, voire les mastères (ESC Rennes) se sont multipliés, préparant aux fonctions de superviseur, chef de plateau, gérant de centre. Ces formations accroissent sensiblement les possibilités pour les téléacteurs de franchir des échelons dans la hiérarchie.<sup>12</sup>

Bien que les responsables d'entreprises n'y reconnaissent pas un facteur décisif, les incitations financières jouent un rôle non négligeable pour l'implantation dans les territoires en difficulté : prime du FEDER, prime d'aménagement du territoire, aide à l'investissement de la Région et du Conseil général, intervention du Fonds pour les Restructurations de la Défense, de la

---

<sup>12</sup> Possibilités qui sont plus importantes que ce que prétendent les détracteurs de l'activité (un encadrant pour 8 téléacteurs en moyenne). Plus grandes, en tout cas, que celles autrefois offertes aux ouvriers et ouvrières des industries que les CA remplacent.

SOFIREM (société de reconversion des charbonnages de France). A Montpellier, DELL a reçu quatre millions d'Euros de l'Etat et des collectivités locales, pour un investissement de 17 millions d'Euros (pour créer les 200 premiers emplois). Le risque est que les territoires se livrent à une surenchère, pour des créations d'emploi dont la pérennité n'est pas assurée.

**Tableau 7. Des structures de formation spécifiques.** Sources : *En Contact*, sites Web des collectivités et interviews.

Alès	BTS tourisme en alternance
Amiens	SupMédiaCom (première école française de formation aux métiers de la relation-client - 1998).
Bordeaux	Université Michel de Montaigne + CCI : « licence professionnelle des métiers des téléservices »
Côtes d'Armor	CCI : Bretagne Sup Médiacom
Lille	Association de promotion industrielle de la métropole Nord : Pôle professionnel régional de la relation client, licence professionnelle de superviseurs
Lyon	Club de la relation client. IUT de l'Université Louis Lumière (Lyon2) : licence professionnelle en « management opérationnel des centres de contact client »
Montluçon	Ecole de télémarketing (Colorado), formations par la CCI ACI (académie commerciale internationale) : diplôme marketing-vente international.
Montpellier :	ESICAD (école de commerce) : licence professionnelle « superviseurs en centre d'appels »
Rennes	ESC Rennes : master spécialisé en CRM
Roubaix	CCI de Lille métropole + Université de Picardie : licence professionnelle « métiers des téléservices ». AFPA : formation « conseiller service à distance »

### 3.2. Centres d'appels et reconversion économique : succès et limites

Début 2004 étaient annoncées presque simultanément la fermeture prochaine de l'usine COMILOG à Boulogne sur Mer, et l'implantation dans la même ville du prestataire de services Armatis, qui venait peu de temps auparavant de s'installer à Calais (*La Voix du Nord*, 4 janvier 2004).

« C'est au nord de la Loire qu'existent le plus de villes similaires à Calais, c'est à dire, il faut le reconnaître, qui ont été touchées par de réels drames industriels. Ce sont celles là qui mènent les stratégies de reconversion les plus agressives ». Interview de D. Akriche, PDG de Armatis, *En Contact*, 3002, n° 18, pp. 7.



Ces implantations illustrent la réalité, mais aussi les fragilités, de la transition des territoires ruraux et industriels vers ce que F. Ascher (2000) appelle le « capitalisme cognitif ». Le tableau 8 met en perspective les implantations de CA avec la situation économique difficile de certains bassins d'emploi industriels, qui se caractérise par des taux de chômage en 1999 nettement supérieurs à la moyenne nationale, et/ou par une variation de l'emploi négative entre 1990 et 1999. Des pôles plus importants comme Amiens (16% de chômage en 1999) et Rouen (14,7 % et évolution négative de l'emploi) auraient pu y figurer.

Ces opérations de reconversion au profit des CA sont souvent pilotées par les grands groupes en restructuration, comme les Charbonnages de France à Carmaux (SOFIREM), Framatome à Chalon et Le Creusot. La fermeture des usines LU-Danone à Calais débouche également sur la création d'un centre d'appels, avec le soutien du groupe.

Ces créations d'emploi ne sont pas à négliger, mais leur succès est à nuancer à plus d'un titre. Tout d'abord, ces centres ne représentent pas une réelle possibilité de reclassement pour les employés licenciés par les établissements industriels : 82% d'emploi féminin et une moyenne d'âge de 27 ans pour les 325 personnes embauchés par Qualiphone à Carmaux ([www.sofirem.fr/article03.htm](http://www.sofirem.fr/article03.htm)). On verra le cas de l'usine LU ci-dessous. On est conduit à mettre en doute la pérennité des emplois créés, qui pourraient connaître le même destin que ceux des « usines tournevis », implantées en Lorraine ou dans le Nord-Pas-de-Calais, parfois prestement déménagées en Asie à peine empochées les primes d'aménagement du territoire. Et ce d'autant plus que les investissements sont modestes, les équipements fongibles (logiciels). Armatix à Calais investit 10 000 euros par emploi, contre 300 000 euros pour Toyota à Valenciennes ([www.toyota.fr](http://www.toyota.fr)). Enfin et surtout, comme Gillespie et Richardson (2000, 2003) le montrent dans leur étude sur l'Ecosse, on peut douter des effets entraînants sur le territoire de ce genre d'activité. En dehors des salaires versés, il est difficile de conceptualiser des effets dynamisants, que ce soit par la sous-traitance ou par l'essaiage.

En bref, la relation client reste majoritairement une activité taylorienne, peu qualifiée, qui, le cas échéant, en remplace une autre. Les problèmes posés sont bien résumés dans l'extrait ci-dessous.

"Pour s'implanter à Calais, *Armatix* ne prend pas beaucoup de risques. Alors que le montant global des investissements est de 2 386 000 €, elle va bénéficier des fonds européens (FSI, FEDER) d'un montant de 450 000 €, d'une prime de l'État de 750 000 €, d'aides de *Danone* de 1,9 millions d'euros. Le Conseil Régional est prêt à accorder une subvention de 300 000 €. *Armatix* prévoit l'embauche de 300 personnes en 2004 et peut-être 500 à l'horizon 2006. Quelle garanties au-delà ? Personne n'en sait rien. Et parmi les embauchés d'*Armatix*, aucun salarié licencié de *LU Danone*." <http://www.lutte-ouvriere-nord-pas-de-calais.org/elus/bull/>

On est d'autant plus enclin à s'interroger sur les perspectives de développement durable des territoires offertes par les centres d'appel que l'activité se développe rapidement dans les pays à bas salaire : Europe de l'est, pays en voie de développement.

**Tableau 8. Centres d'appels et reconversion des bassins d'emplois industriels ou ruraux.** Source : *En Contact*, sites web des collectivités et des entreprises.

Aires urbaine	Tx. de Chômage 1999 Var. de l'emploi 1990-1999	Entreprise et positions (sauf * : emplois)	Création	Structure pilote / partenaire
Le Creusot (métallurgie)	16,23 % -1,16%	Elucydée (200)	2001	Agence Creusot-Montceau développement + mission de réindustrialisation de Framatome
Forbach (houillères)	14,44 % -15,48 %	Bosch Services (110) Yves Rocher (250*)	2001	
Chalon s. Saône (mécan., élec.)	11,43 + 4,36 %	Hays Ceritex (350)	2003	Mission de réindustrialisation de Framatome
Troyes (textile)	14,90 % -3,17 %	Euro CRM (300)		
Valenciennes (métallurgie)	22,68 % -	Lyreco (300)		
Carmaux (houillères)	16,69 % -8,64 %	Qualiphone (190*)	2001	Groupe Sofirem (Charbonnage de France)
Calais	21,57 %	Armatix (250*)	2003	Groupe Danone - Ancienne usine LU
Boulogne s. Mer (métallurgie)	20,00% -	Armatix (500*)	2004	
Tulle (Armée)	7,66 % -3,19 %	Transcom (550*)	2003	
Bar-le-Duc	10,02 % -2,90 %	Actel (150)	2001	Réseau « Quartier des entrepreneurs »
Raon-l'Etape (textile)	-	Transcom (170)	1999	Comité d'Expansion de la Moselle

Tx de chômage moyen France 1999 : 12,4 %

Variation de l'emploi France 1990-1999 : + 3,2%

### **Les délocalisations : un péril à relativiser ?**

En octobre 2003, la banque HSBC<sup>13</sup> a défrayé la chronique et déclenché l'ire des syndicats lorsqu'elle a annoncé la suppression de 4000 emplois au Royaume Uni, et le transfert des activités correspondantes en Inde, Chine et Malaisie. Les centres d'appels britanniques menacés de fermeture, sont principalement situés dans des régions défavorisées comme le nord de l'Angleterre, le Pays de Galles ou l'Ecosse, qui ont déjà souffert du déclin des industries traditionnelles comme les houillères ou le textile. A Montpellier, siège du centre d'appels de Dell Computer pour l'Europe du Sud (700 salariés), l'inquiétude n'a cessé de grandir tout au long de l'année 2003, alors que la multinationale américaine préparait son implantation au Maroc, opérationnelle en novembre avec 220 emplois.

La délocalisation des CA outre-mer est facilitée par la baisse du coût des télécommunications à longue distance. Son motif premier est le faible coût de la main-d'œuvre, divisé par un facteur qui va de deux (Maghreb) à cinq (Inde). Le facteur linguistique est primordial. L'Inde, qui compte plus de 300 millions de locuteurs anglophones, est au premier plan dans ce processus. Les sociétés françaises visent le Maghreb et l'Afrique Occidentale. Ainsi, le Maroc accueille plus de 20 centres et 2600 positions de travail. En Tunisie, SPG Service travaille pour Carrefour, Les Trois Suisses, Microsoft... Des capitaux français sont à l'origine de la création de PCCI à Dakar, qui est devenu, avec 700 positions, le premier employeur privé du Sénégal. Le phénomène touche aussi l'Ile Maurice (Prophony, 290 positions).

Anticiper un phénomène de délocalisation massif des services aux entreprises, au même degré que certains secteurs industriels, serait hasardeux à plus d'un titre.

Tout d'abord, la création de centres d'appels n'est pas un processus à somme nulle. Les créations se sont multipliées ces trois dernières années dans les villes moyennes françaises, dans les régions rurales ou en reconversion. Les

opérateurs français rencontrent même des problèmes de recrutement (à Amiens notamment, fin 2003, selon la SAEM Susinet).

Ensuite, la délocalisation de la relation client possède des limites posées par les exigences de la proximité linguistique, culturelle (et donc géographique) entre le télé-opérateur et le client, exigences dont les impératifs croissent avec la richesse des contenus échangés (la rencontre de face à face étant nécessaire au delà d'un certain seuil). Une mauvaise relation téléphonique avec un client, c'est un client perdu. De fait, des entreprises sont partagées sur la validité du concept de centre d'appels transnational, comme celui pratiqué par Dell à Bray (Irlande, pour l'Europe du Nord) et Montpellier (pour l'Europe du Sud). Par ailleurs, il faut considérer les coûts et les risques d'une implantation outre-mer : lenteurs bureaucratiques, instabilité politique, risques techniques liés aux télécommunications. De fait, l'implantation en Inde ou au Maroc ne peut raisonnablement concerner qu'une fraction de l'emploi total des centres d'appels d'une firme.

## **Conclusion**

L'analyse de la géographie des centres d'appels apporte un éclairage sur les processus spatio-économiques liés à ce qu'on appelle l'émergence d'une économie de l'information, ou d'un capitalisme cognitif (Ascher, 2000). Au sein du cortège des activités liées aux « TIC » (les anglophones écrivent « IT-enabled services »), les centres d'appels occupent une place particulière, car, d'une part, ils utilisent des technologies très sophistiquées, mais, d'autre part, ils requièrent un personnel en moyenne peu qualifié, occupé le plus souvent à des tâches routinières, organisées de façon taylorienne, ce qui les rapproche sur ces points des activités industrielles qu'ils tendent ici ou là à remplacer.

La carte des centres d'appels en France montre que la géographie des activités économiques fait preuve d'une grande inertie, même dans des activités à forte croissance qui appartiennent à la sphère des TIC. Le système productif d'une région ou d'une aire métropolitaine est ancré dans des structures démographiques, sociales, culturelles, financières, qui évoluent lentement.

---

<sup>13</sup> Premier groupe bancaire britannique.

Certaines collectivités ont réussi, plus tôt ou mieux que d'autres, à capter la croissance de l'activité, à se montrer réactive en face des réorganisations structurelles et spatiales d'un secteur dont l'habileté à « jouer » avec la géographie est grande, certes, mais qui demeure fortement territorialisé.

Dans les métropoles, les centres d'appels sont intégrés au cœur d'une économie tertiaire diversifiée, qui favorise les effets de masse et multiplie les opportunités d'évolution « en douceur » vers des activités à plus haute valeur ajoutée. Mais, pour les territoires moins bien dotés dans les différentes formes de capital (selon la terminologie de Bourdieu), on peut s'interroger sur les perspectives offertes par ce genre de développement. La diffusion des centres d'appels « bas de gamme » vers les régions rurales ou en reconversion pose, une fois de plus, le problème de la reproduction, voire du creusement des inégalités économiques et sociales entre les individus et les territoires, qui caractérise la métropolisation française (Veltz, 1996 ; Bouinot, 2000).

Le raisonnement doit être élargi à l'échelle du monde. Que la Corrèze soit une alternative au Maroc ou à l'Inde est à la fois rassurant et inquiétant.

Rassurant, parce que cela montre les limites d'une globalisation économique, à laquelle les distances euclidiennes et culturelles continuent d'opposer un frein important. Mais aussi inquiétant, parce que cela corrobore la thèse de la convergence, qui voit la mise en réseaux, à l'échelle planétaire, d'« archipels » de richesse et de créativité, alors que les individus et territoires à bas revenus, affectés aux tâches d'exécution, tendent également à se rapprocher d'un modèle unique.

Une donnée doit toutefois inciter à une approche raisonnable de la question : l'expérience montre que le seuil de saturation d'un bassin d'emploi en centre d'appels est d'environ 2 % de la population active. La diffusion de l'activité n'est qu'un des processus, parmi beaucoup d'autres, par lesquels une économie tertiaire, fondée sur l'informatique et les réseaux de communications, se diffuse au sein des territoires.

## References

- Ascher F. (2000), *Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 300 p.

- Bakis H., Bonnet N., Veyret A., 2000, "Montpellier Méditerranée Technopole : le développement des centres d'appels", *Netcom*, vol. 14, n° 3-4, pp. 283-302.
- Battiau M. (2001), « Les usines à traiter l'information. Un nouvel enjeu pour le développement des territoires », *Hommes et Terres du Nord*, n° 1, pp. 17-22.
- Belt V., Richardson R., Webster J. (2000), "Women's work in the information economy: the case of telephone call centres", *Information, Communication and Society*, vol. 3, n° 3, pp. 366-385.
- Bonnet N. (2001), « Le développement des centres d'appels en France », *Bulletin de l'Association des géographes français*, vol. 78, n° 1, pp. 39-46.
- Bouinot J. (2000). "Les nouvelles logiques d'entreprise: des effets territoriaux " - in: Mattei M.F., Pumain D. (éds.), *Données Urbaines*. Paris, Anthropos, pp. 227-234.
- Breathnach P. (2000), "Globalization, information technology and the emergence of niche transnational cities: the growth of the call centre sector in Dublin", *Geoforum*, vol. 31, n° 4, pp. 477-485.
- Breton P. (1997), *L'utopie de la communication*. Paris, La Découverte, 172 p.
- Bristow G., Gripaios P., Munday M. (2000), "Call centre growth and location: corporate strategy and the spatial division of labour", *Environment and Planning A*, vol. 32, n° 3, pp. 519-538.
- Butler D.L. (2001), "Concentration, Dispersion, Networks and IT: A Case Study of Call Centers in the United States", *Communication pour la conférence Digital Communities - Cities in the Information Society*, Northwestern et Michigan State University, Chicago, 4-7 Novembre 2001.
- Cairncross F. (2002), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Boston, Harvard Business School Press, 318 p (deuxième éd.).
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell, 480 p.
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, 2003. *Améliorer la gestion de la relation client grâce à un centre de contact : application aux PME*. Format PDF, 59 p., [www3.cciip.fr/etudes/dossiers/centre\\_de\\_contact/](http://www3.cciip.fr/etudes/dossiers/centre_de_contact/)
- Cox K. (éd.), (1997), *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*, New York, Londres, Guilford Press, 292 p.
- Deloitte & Touche (2001), *2000 Call Center Location Survey*. <http://www.deloitte.com/dt/cda/doc/content/CallCenterSurvey.pdf>
- Demazières C., 2004. L'implication des pouvoirs publics locaux dans la production d'immobilier d'entreprise : le cas des centres d'appels à Orléans et Tours. *Geocarrefour*, vol. 78, n° 4 (à paraître).
- Ducatel K., Webster J., Herrmann W., éds. (2000). *The Information Society in Europe: Work and Life in an Age of Globalization*. Lanham, Rowman & Littlefield. 320 p.
- Gillespie A.E., Richardson R. (2000), "Call Centre Periphery: Teleservices and economic development in rural Scotland", *Geocarrefour - Revue de géographie de Lyon*, vol. 75, n° 1, pp.77-86.

- Graham S. (1998), «The end of geography or the explosion of place ? Conceptualizing space, place and information technologies», *Progress in Human Geography*, vol. 22, n°2, pp. 165-185.
- Grimes S. (1999), "Rural areas in the information society: diminishing distance or increasing learning capacity?" *Journal of Rural Studies*, vol. 16, n° 1, pp. 13-21.
- Moriset B. (2003), "Les forteresses de l'économie numérique. Des immeubles intelligents aux hotels de télécommunications", *Géocarrefour*, vol. 78, n° 4 (à paraître).
- Moriset B., Chaire O. (2003), « Première analyse de la géographie des centres de contact en France », *En Contact*, n° 14, p. 29.
- Offner J.M. (1993), « Les "effets structurants" du transport : mythe politique, mystification scientifique », *L'espace géographique*, vol. 22, n° 3, pp. 233-242.
- Richardson R., Belt V., Marshall N. (2000), "Taking calls to Newcastle: the regional implications of the growth in call centres", *Regional Studies*, vol. 34, n° 4, pp. 357-369.
- Richardson R., Gillespie A. (2003), "The Call of the Wild: Call Centers and Economic Development in Rural Areas", *Growth and Change*, vol. 34, n° 1, pp. 87-108.
- Saint-Julien T. (1985), *La diffusion spatiale des innovations*, Montpellier, RECLUS, coll. modes d'emploi, 37 p.
- Storper M. (1997), *The Regional World. Territorial Developments in a Global Economy*, New York, Guilford Press, 338 pages.
- Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires: l'économie d'archipel*, Paris, PUF, 264 p.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 240 p.

***Merci d'adresser la correspondance relative à cet article à :***

Bruno MORISET  
UMR 5600 *Environnement Ville Société*  
Université Jean Moulin – Lyon 3  
18 rue Chevreul  
69 007 Lyon  
tél. 04 78 78 74 19 – 06 84 54 60 35  
mail : moriset@univ-lyon3.fr

Adresse des auteurs

Bruno MORISET  
Maître de Conférences  
Centre de recherche en géographie et aménagement  
UMR 5600 *Environnement Ville Société*  
Université Jean Moulin – Lyon 3  
18 rue Chevreul  
69 007 Lyon  
tél. 04 78 78 74 19 – 06 84 54 60 35  
mail : moriset@univ-lyon3.fr

Nicolas BONNET  
Doctorant  
Département de géographie  
GEMS - UMR-6012 ESPACE  
Université Paul Valéry de Montpellier  
Maison de la géographie  
17, rue Abbé de l'épée  
34 090 Montpellier  
tel : 04 67 14 58 55