

BORDEAUX PARIE SUR LES CENTRES D'APPELS

Gilles Puel *

RÉSUMÉ. *Les acteurs territoriaux de la métropole bordelaise ont parié depuis peu sur le développement des centres d'appels en dépit d'une concurrence de plus en plus vive et planétaire. Les logiques de localisation des entreprises favorisent la métropolisation des téléseuices. L'espace métropolitain privilégié par cet aspect de la « nouvelle économie » est en périphérie urbaine dans les zones d'activités à proximité des grands réseaux de communication (rocades, aéroports, etc.).*

• BORDEAUX • CENTRE D'APPELS • LOCALISATION INDUSTRIELLE • MÉTROPOLISATION • TÉLÉSERVICE • TERRITOIRE

ABSTRACT. *Territorial policy-makers in the Bordeaux metropolis have recently positioned themselves on the call centre sector, despite increasingly fierce global competition. The logics of industrial location favour the metropolisation of teleservices. The metropolitan space preferred by this sector of the new economy are industrial zones on the urban periphery close to major communications networks (motorways, airports, etc.).*

• BORDEAUX • CALL CENTRE • INDUSTRIAL LOCATION • METROPOLISATION • TELESERVICE • TERRITORY

RESUMEN. *Los actores territoriales de la metrópolis de Burdeos se han interesado recientemente al sector de los centros de llamadas a pesar de una competencia siempre mas aguda y planetaria. Las logicas de ubicacion de las empresas favorecen la metropolizacion de los teleseruicios. El espacio metropolitano escogido por este aspecto de la nueva economia se ubica en la periferia urbana, en las zonas de actividad proximas a las grandes redes de comunicacion (perifericos, aeropuertos, etc.).*

• BURDEOS • CENTRO DE LLAMADAS • LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL • METROPOLIZACIÓN • TELESERVICIO • TERRITORIO

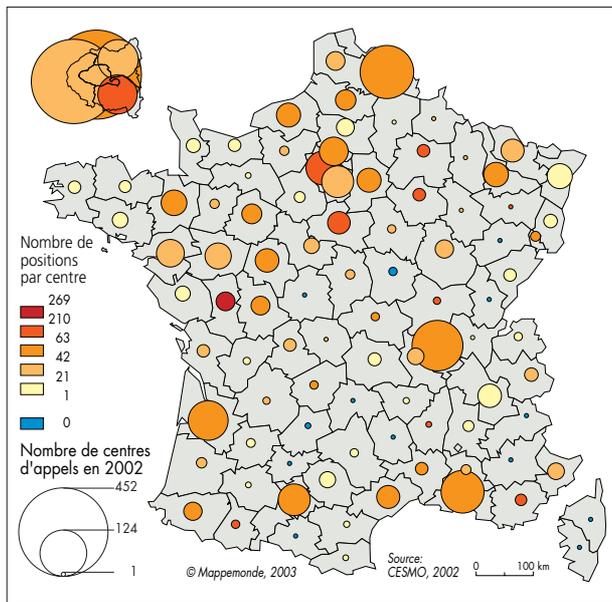
Les centres d'appels font partie des gisements d'emplois promis par le développement de l'économie des téléseuices, dont les États-Unis offrent le modèle. Aux États-Unis, 4% des actifs travaillent dans des centres d'appels, contre seulement 2% en Europe. Aussi, la compétition entre les territoires européens – métropolitains ou plus marginaux – fait-elle rage, pour attirer ces activités pourvoyeuses d'emplois et promises à l'expansion (1). Mais aujourd'hui, elle est devenue planétaire, avec la concurrence de certaines métropoles du « Sud ».

Un centre d'appels est une structure qui a pour but de gérer à distance une relation entre une entreprise et un client. Il peut s'agir d'un simple groupe d'accueil téléphonique,

« installé » dans un coin de l'entreprise, aussi bien que d'un pôle externalisé, intégrant des solutions techniques plus ou moins complexes: téléfax et canaux du Web. Les effectifs varient de quelques unités à plusieurs milliers. Trois secteurs dominent: finance, technologies-télécommunications et tourisme.

Le nombre de centres d'appels est difficile à connaître et varie selon les études: en 2000, IDC (International Data Corporation) en recensait 4 250, dont 2 000 de plus de 10 positions (2) en France, Datamonitor n'en comptabilisait que 2 420, en ne s'intéressant qu'à ceux possédant au moins 10 positions, et Cesmo en comptait 2 500 de plus de 5 positions.

* GRESOC, Université Toulouse II, 5 allées Antonio Machado, 31058 Toulouse CEDEX 09; couriel: gilles.puel@univ-tlse2.fr



1. Les centres d'appels en France par département

Le nouveau mode de fonctionnement des entreprises en réseau et la révolution technologique renforcent la tendance à la métropolisation, contrairement aux prévisions des futurologues qui imaginaient la fin des villes, la prolifération des *electronic cottages*, et pariaient sur la dissémination spatiale.

La figure 1 laisse apparaître des bassins géographiques spécialisés selon les stratégies d'accueil mises en place par les villes et les régions: l'Aquitaine et Rhône-Alpes sont sur-représentées dans les domaines liés aux technologies et aux télécommunications (respectivement 30 et 29%), la vente par correspondance et la finance sont très présentes à Lille, et les assurances à Rouen et à Niort. L'Île-de-France domine nettement, que ce soit en nombre de centres (un tiers du total, selon Cesmo, près de la moitié selon d'autres sources comme Planetmedia) ou de positions (un peu moins de la moitié). Mais le mouvement de déconcentration amorcé ces dernières années se poursuit principalement au bénéfice des villes moyennes «à portée» de Paris.

Le positionnement de Bordeaux (3)

Bordeaux (fig. 2) est restée à l'écart de la grande vague des centres d'appels en 1995-1998 (4). Les raisons en sont multiples: manque d'offre foncière, absence de politique locale

de formation, des acteurs locaux peu sensibilisés. Ce n'est qu'à partir de 1998 que se constitue un groupe de travail ayant pour objet l'accueil des centres d'appels et la mise en valeur des avantages concurrentiels de la métropole:

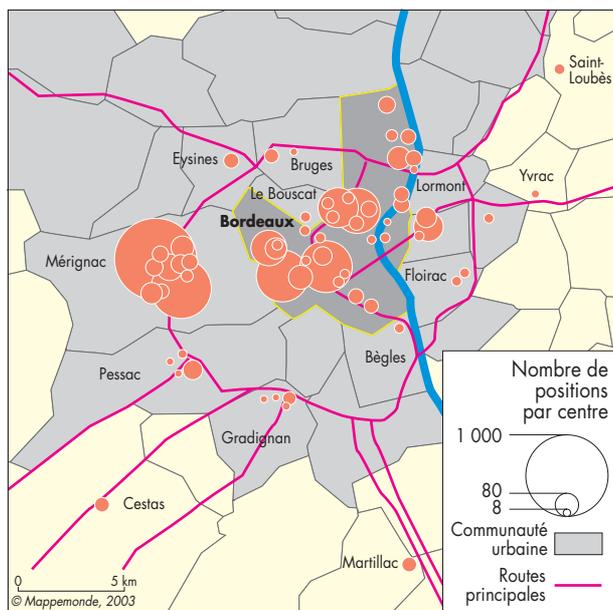
- l'importance du campus universitaire, garantie d'un renouvellement annuel de la main-d'œuvre;
- le taux de chômage élevé (15%), garantie de ressources pour les entreprises;
- l'influence et l'image de Cofinoga (ancien et plus grand centre de France qui gère les cartes de crédit), qui a conféré à l'agglomération une certaine antériorité;
- l'accent chaud du Sud-Ouest, réputé favorable, «contrairement au Marseillais»;
- la culture d'entreprise locale: Toyota (victime ailleurs du *turnover*) aurait, avant d'opter pour Valenciennes, présélectionné Bordeaux pour la fidélité de la main-d'œuvre à l'employeur («culture de la vigne»);
- la qualité de la vie, gage d'une meilleure stabilité du personnel;
- un militantisme syndical faible;
- des coûts inférieurs (salaires, immobilier, recrutement...) à ceux de la région parisienne;
- une «diaspora bordelaise» très présente dans le milieu parisien des centres d'appels.

L'arrivée d'un *outsourcer** à Bordeaux

Le centre d'appels de Libertycontact et Elaser de Bordeaux est un centre d'appels d'*outsourcer*. Le choix de Bordeaux (300 emplois) est venu en complément d'autres sites du groupe Galeries Lafayette: le Futuroscope (500 employés), Tours (100), Paris et Bruxelles (10). Le choix du site d'implantation a exclu certaines régions comme Paris (salaires, rotation de personnel trop forte, prix du foncier...) ou Amiens (qui «joue la carte des centres d'appels... il y en a trop...» et les salaires montent). Quatre éléments ont déterminé le choix de Bordeaux:

- le bassin d'emploi (potentiel de bac et bac + 2) et les formations locales en assistance technique, en commerciaux;
- la mobilisation des acteurs locaux qui offre une solution immobilière (bâtiments livrés rapidement, avec des infrastructures télécoms fiables, bien reliés aux systèmes de transports et avec de la restauration bon marché à proximité);
- des aides à l'emploi;
- la logique de développement de l'entreprise: proximité de la frontière franco-espagnole.

* Société spécialisée qui prend en charge des fonctions propres à une entreprise (transport, comptabilité, paye, stockage, etc.). Pour Cesmo, en 1999, cela représente 53% de l'activité en France.



2. Les centres d'appels dans la Communauté urbaine de Bordeaux

Le BRA (Bordeaux Region Development Agency) s'attaque alors aux trois facteurs de blocage identifiés (l'immobilier, la formation et l'image du territoire). L'offre immobilière demeurait le facteur clé en 1998-1999; «on nous laissait quelques semaines entre la décision de venir et l'ouverture».

Ainsi Bouygues «choisit» Mérignac car il y avait une opportunité de trouver les 11 000 m² nécessaires. Le projet, qui fédère les acteurs territoriaux et symbolise leur dynamisme, est l'ouverture d'un centre d'appels relais, véritable vitrine de 3 600 m². L'occupation est supposée provisoire (23 mois maximum) pour bénéficier des aides européennes à la construction du bâtiment (50 % FEDER, 25 % Collectivités territoriales). Le loyer est inférieur de 25 % au prix du marché; 4 étages de 670 m² dont trois en mode relais, câblés pour le haut débit et ouverts à la concurrence entre opérateurs de télécommunications (5) – conditions de l'UE obligent.

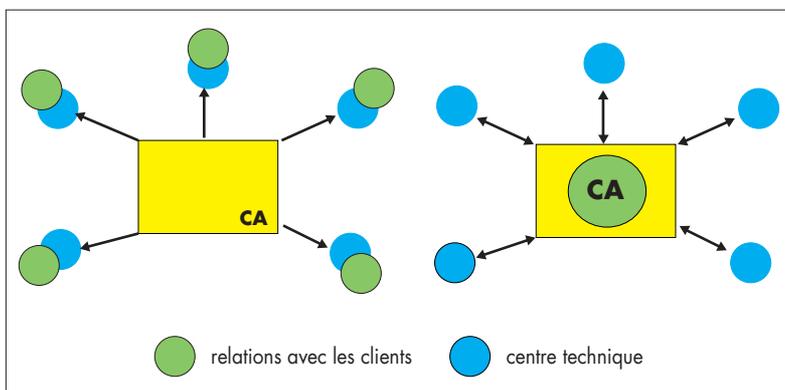
Le développement d'une politique régionale de formation (lycée de Pau : du BEP au BTS) et un programme CCI-Medef d'ouverture de sections de téléopérateurs et de superviseurs sont engagés, bien que les besoins disparates des entreprises en matière

de main-d'œuvre rendent difficile l'élaboration d'un programme commun de formation (6). Les employeurs des centres d'appels bordelais recrutent encore aujourd'hui jusque dans les formations toulousaines.

Le BRA a dû, outre une politique de prospection et de marketing territorial «classique» surmonter trois écueils: l'offre immobilière, la formation et la difficulté de faire coopérer les acteurs territoriaux.

L'exemple de l'arrivée de Liberty Contact montre bien que les logiques des entreprises (concentration et aussi dispersion) s'entrecroisent avec les stratégies territoriales des acteurs locaux. Si la qualité et le volume du bassin d'emploi impliquent souvent le choix d'une métropole universitaire, si la présence d'autres acteurs du secteur disqualifie certaines métropoles déjà richement dotées par ailleurs, l'offre territoriale est différenciée: toutes les métropoles n'abordent pas de manière identique le créneau des centres d'appels.

Certaines politiques territoriales refusent d'attirer des emplois jugés non éthiques (7), voire nuisibles pour leur image high-tech (à noter sur la carte 1 la sous-représentation de métropoles comme Nice, Nantes ou Grenoble, voire Toulouse). Les unes, comme Angers choisissent des centres haut de gamme: «Notre but, c'est d'avoir des spécialistes



3. L'organisation de la Lyonnaise des Eaux en 1998 et en 2002

L'importance de la relation avec le client et de l'analyse de la demande a entraîné une restructuration de l'organisation de l'entreprise (un petit centre d'appels, à l'écart dans l'entreprise, et 5 agences locales en doublette, technique et relations avec les clients). Le centre d'appels grossit (26 personnes) et occupe un espace plus central dans l'entreprise, les agences locales de relation avec les clients sont abandonnées. Le centre d'appels concentre les activités de relation avec les clients autrefois dispersées. Le poids du système d'information de l'entreprise conduit à inverser le sens des flux entre les agences techniques et le centre d'appels afin qu'elles alimentent la base intranet (ex : travaux sur le réseau, incidents divers, etc.) pour que les téléacteurs puissent informer le client.

La Redoute

Avant l'intégration dans le groupe Pinault Printemps (1996), La Redoute avait une organisation territoriale (10 gros plateaux et 90 autres points) basée sur la recherche de la proximité du client (gestion de la relation client-entreprise, importance de l'accent, logistique...).

Aujourd'hui, la doctrine de la proximité géographique du client est abandonnée : les petits plateaux sont supprimés et 5 centres de « débordement » (ou redistribution des appels) sont sélectionnés : Paris, Lyon, Bordeaux, Nantes et Strasbourg. Le taux de prise d'appels est alors amélioré (98 % en 1996 contre 85 % en 1992!).

Notons l'interaction avec la technologie dans le processus de rationalisation : le poids des zones administratives de France Telecom joue (ex : Bordeaux est choisie alors que le plateau de Toulouse est plus gros). Mais des facteurs inhérents à l'entreprise, les contraintes logistiques et la nécessité de se côtoyer (circulation de l'information) limitent le processus de concentration.

Le poids de la proximité

La nécessité de la proximité du client s'efface au profit de la recherche d'une autre proximité : pour La Redoute, celle des centres logistiques, pour Sage, celle des sites de production (rapidité de la circulation de l'information et sécurité du « face à face »). La question de la distance entre le centre d'appels et le siège (qui peut induire de coûteux déplacements pour les cadres) souligne encore le poids de l'effet de la distance. Les télése-rvices ne suppriment pas toute la rugosité de l'espace.

adaptés et adaptables ; pas des emplois piégés... Nous préférons des centres d'appels compris entre 50 et 300 positions, spécialisés dans le support technique... avec des personnes embauchées en CDI (8). » D'autres sélectionnent en fonction de leur offre immobilière et de leur capital en ressources humaines : ainsi Lyon propose très peu d'aides. Mais beaucoup affectent n'avoir d'autre choix que de dérouler « le tapis rouge » pour toute entreprise apportant des emplois. Les anciennes zones franches, les territoires éligibles à la PAT (prime à l'aménagement du territoire) et beaucoup de territoires ruraux entrent dans cette catégorie

Bien évidemment, plus le capital territorial est pauvre, plus la négociation est inégale ; d'autant que la concurrence pour ce type de centres souvent à faible valeur ajoutée est planétaire. Les concurrents opèrent en Tunisie, Roumanie, souvent dans des espaces *off-shore*, concentrationnaires, quelque part aux Caraïbes.

L'espace métropolitain bordelais

À l'intérieur de l'agglomération (voir carte 2), les localisations se concentrent principalement en périphérie de la ville de Bordeaux, Pessac et surtout Mérignac (zone de l'aéroport). En fait, les opérateurs demandent des cartes de

Sage (10)

La présence d'un site de production explique le choix. Bordeaux est un centre secondaire pour le « débordement », sauf pour les produits réalisés sur place. Les critères ne s'éloignent guère par ailleurs des schémas habituels :

- présence d'un centre d'assistance à la clientèle (*hotline*) là où existe une partie du développement, car la proximité reste nécessaire pour une bonne circulation de l'information technologique ;
- des coûts salariaux inférieurs de 10 % à ceux de Paris ;
- un vivier de ressources humaines abondant (étudiants à bac + 2 ou bac + 4) avec un faible *turn over* ; la formation est de 700 heures en interne et en partenariat avec l'IUT de Toulouse, et des BTS locaux en alternance ;
- des aides pour la main-d'œuvre.

desserte et services de proximité (crèches, commissariat, restauration rapide...). Ainsi, « les zones se réduisent comme peau de chagrin ». Les ressources humaines comptent pour 70 % du coût et des préoccupations des opérateurs. Il faut fidéliser la main-d'œuvre pour éviter toute tension sur les salaires !

Plus pittoresque, le centre d'appels de la Caisse d'épargne a été installé à la campagne, hors de la communauté urbaine, pour atténuer le stress du travail, dit-on, mais surtout loin des autres sites de l'entreprise pour éviter toute contagion des conflits sociaux. Encore un souci des ressources humaines !

L'accès au haut débit est rarement une contrainte forte. Les centres sont peu consommateurs. Microsoft France n'utilise qu'une bande de 125 Ko ! Et le rythme de connexion descendant s'aligne sur celui qui est le plus lent, y compris pour les *Web call centers*. On trouve cependant des exceptions : Cofinoga (avec un raccordement optique flexible par France Telecom) et Libertycontact (10) (signaux vidéo, jeux vidéo ; télémaintenance). « Mais il y a de la fibre partout en Gironde », prétendent les directeurs de plates-formes.

Les centres d'appels s'implantent dans la périphérie des métropoles et rarement dans leurs centres : les exceptions

rencontrées ici ou là s'expliquent par la mise à disposition par la puissance publique de friches industrielles, souvent louées à des tarifs inférieurs à ceux du marché (ce qui pose des questions de distorsion de concurrence avec l'offre privée) ou par le poids de l'histoire (le coût de sortie du centre peut s'avérer alors élevé). Le coût de l'immobilier explique en partie ce choix ; on peut noter que ces entreprises préfèrent louer (pour un allègement maximal). L'offre immobilière disponible et pré-équipée (câblage, etc.) se situe souvent dans les zones d'activités périphériques. Enfin, les infrastructures liées aux « précieuses ressources humaines » sont déterminantes (autoroutes pour gagner des résidences bon marché, « fast food », crèches pour les « jeunes mamans », etc.).

Conclusion

Les logiques propres aux entreprises, qu'elles optent pour la proximité virtuelle – pour le client – ou bien réelle – stocks, logistique, circulation de l'information dans l'entreprise – ont des implications spatiales : les tentatives de s'affranchir de la rugosité de l'espace laissent toujours apparaître au premier plan des soucis de territoire. Or, le facteur humain est souvent déterminant dans une activité où le coût de la main-d'œuvre représente plus des 2/3 du fonctionnement d'un centre d'appels. Les populations comptent pour leur quantité (la profondeur du bassin de main-d'œuvre et son aptitude à se régénérer), mais aussi pour leurs qualités (langues parlées, flexibilité, formation, culture, coût, etc.).

Aujourd'hui, pour Bordeaux, la stratégie territoriale s'oriente vers les centres à valeur ajoutée, de taille moyenne et la concurrence reste essentiellement nationale.

- « Le multilingue n'est pas notre créneau » : les centres paneuropéens sont abandonnés au Nord de l'Europe !
- Le Sud de la Méditerranée ne fait pas peur : « C'est pour les "centres" qui font de l'abattage. »

Ce positionnement s'explique par une offre immobilière qui n'est pas illimitée, par la modification structurelle de la demande et par un potentiel local, peut-être déjà menacé de saturation. La « nouvelle économie » n'offre pas que des emplois attractifs !

(1) On peut douter que l'on atteigne un tel taux en Europe, vu les progrès de la productivité des centres d'appels et le processus de délocalisation.

(2) Il ne faut pas confondre « position » et « emploi ». Une position peut être occupée par plusieurs employés ; le taux d'occupation varie selon l'amplitude horaire du centre d'appels. IDC, Datamonitor et cesmo sont des cabinets de consultance en technologie.

(3) Je remercie M. W. Ballue, chef de projet centre d'appels du BRA (Bordeaux Region Development Agency) et les nombreux directeurs de plates-formes interviewés.

(4) Les taux de croissance étaient de 46 % en 1996, 32 % en 1997, 24 % en 1998.

(5) En fait, seule France Telecom est implantée.

(6) L'usage du courrier électronique induit une main-d'œuvre compétente en grammaire.

(7) « ...ils traînent derrière eux une sale réputation, celle d'être les usines du XXI^e siècle... Un job propre, mais où le rendement est une obsession, où les horaires sont élastiques, les contrats signés au jour le jour, le salaire rarement supérieur au Smic, les primes virtuelles, les petits chefs omniprésents et le stress permanent. Flexibilité absolue et précarité complète : un rêve de patron, un cauchemar d'employé... », *L'Express*.

(8) Jean-Claude Antonini, maire d'Angers, in www.centres-appels.com.

(9) Sage est une société britannique, premier producteur de logiciels de gestion.

(10) Aujourd'hui TiscaliContact.

Références bibliographiques

BRUNET R., 2001, *Le Déchiffrement du monde*, Paris : Belin, coll. Mappemonde.

CASTELLS M., 2001, *La Galaxie Internet*, Paris : Fayard.

DATAMONITOR, 1998, *Call Centres in Europe, 1997-2002*, Londres.

ODART P., 2002, « Amiens métropole », *Mappemonde* n° 65, p. 1-6.

RALLET A., 1993, « Les télécommunications : un facteur clé du développement régional ? », *RERU*, n° 1, p. 97-120.

RICHARDSON R., GILLESPIE A., 2000, « Call center periphery : teleservices and economic development in rural Scotland », *Géocarrefour*, n° 75, p. 79-86.

Syndicalisme Hebdo, n° 2879, 22 mars 2002.

VELTZ P., 2002, *Des lieux et des liens, politique du territoire à l'heure de la mondialisation*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.

Lien Internet : www.planeteclient.com