

**TELESERVICES : quelle attractivité pour la destination Sénégal dans un contexte concurrentiel ?**

L'investissement productif est l'un des moteurs les plus dynamiques de la croissance, vu notamment son impact sur l'emploi. Le Sénégal ne pourra répondre à la demande sociale que par une création massive d'emplois. Compte tenu du mode de circulation des richesses dans ce pays, cela aura nécessairement un effet de redistribution sur l'ensemble du tissu social.

En faisant des téléservices<sup>1</sup> un des cinq secteurs de la stratégie de croissance accélérée (SCA), reposant sur la promotion des exportations, les pouvoirs publics ont perçu le potentiel qu'ils recèlent. L'étroitesse du marché domestique et les possibilités offertes par les NTIC font que le développement de ce secteur passe forcément par l'accès aux marchés extérieurs, accès rendu possible avec les délocalisations de certains services (relation client, saisie de données, programmation informatique, etc.) via, dans certains cas, les investissements directs étrangers (IDE), comme avec les exemples de l'Inde, des Philippines, du Maroc, de la Tunisie, etc. Mais ces capitaux ne se dirigent que vers les destinations les plus attractives, celles qui se montrent capables de créer les conditions favorables aux investissements privés.

Sous ce rapport, cet article vise ainsi à cerner les forces et les faiblesses du Sénégal dans le secteur particulier des téléservices. Mais à la lumière du concept d'attractivité, lui-même relatif, ces forces et faiblesses n'ont pas un caractère absolu, elles sont fonctions de l'offre des destinations concurrentes, notamment du Maghreb. En conséquence, nous inscrirons notre analyse dans une démarche comparative qui nous permettra alors d'esquisser quelques pistes de réflexion en faveur d'une action publique et d'orientations stratégiques pouvant permettre au pays de tirer judicieusement le maximum de profit de l'internationalisation croissante des services.

---

<sup>1</sup> Un téléservice est défini comme étant un service rendu à distance grâce à l'utilisation de moyens de télécommunication. Son émergence est surtout liée à l'externalisation des services.

## **I - LES DELOCALISATIONS VIA LES IDE<sup>2</sup> : CAPTER LES LOGIQUES DE LA MONDIALISATION**

A l'image de ce jeune indien diplômé en MBA Finances qui se présente à son interlocuteur au bout du fil sous le nom de Steven, le business des « Call Centers » (centres d'appels) et autres domaines des téléservices font le bonheur, chaque année, de 75 000 candidats qualifiés triés sur le volet. Tandis que ces derniers sont initiés dès leur embauche à l'accent britannique, aux nuances et termes d'argot des Anglais, leurs homologues téléopérateurs sénégalais, qui eux empruntent des noms qui sonnent bien français, sont aussi incités à suivre le journal télévisé de 13 h (heure de Paris) de TF1. Pour cause ! Recrutés notamment sur des critères relatifs à l'expression orale en français, (accent, articulation des mots), ils sont eux aussi tenus de s'imprégner du mode de vie et de la culture du pays de Molière.

En fait, ce que ces jeunes Sénégalais et Indiens ont en commun, c'est qu'ils assurent entre autres, le secrétariat ou font du télémarketing pour le compte d'entreprises situées à des milliers de Kilomètres, comme s'ils étaient sur place, à Paris ou à Londres. En réalité, les entreprises pour lesquelles ils travaillent ont souvent choisi d'externaliser à l'étranger certaines fonctions comme la relation client : on parle alors d'outsourcing offshore.

D'une manière générale, ce phénomène de transfert d'activités précédemment exercées sur un territoire vers d'autres pays à la recherche notamment de coûts plus bas, est une des formes que peut prendre un IDE. Cela se traduit alors par la création d'une ou de plusieurs unités de production ou de plate-formes de services dans le pays d'accueil. Ainsi SR Téléperformance,

---

<sup>2</sup> Les IDE recouvrent les opérations de création d'entreprises à l'étranger, de rachat ou de prise de participation dans une société étrangère (minimum 10% du capital). Dans le cas qui nous concerne, il s'agit la plupart du temps de prestataires de services des pays industrialisés qui transfèrent tout ou partie de l'activité au Sud en y créant des entreprises ou en s'associant aux nationaux.

le leader français des centres d'appels a investi en Tunisie en y créant un plateau de production qui prend en charge depuis Tunis une partie des appels des consommateurs français<sup>3</sup>.

Le phénomène ne date pas d'aujourd'hui, le terme de délocalisation est apparu dans le vocabulaire économique dans les années 70. Cependant, le contexte de crise mondiale et de persistance du chômage, en dépit des « cadeaux fiscaux » faits aux entreprises (exonération des charges sociales en cas d'embauche, etc.), a fait que les sociétés civiles au Nord et de surcroît les politiques, s'en inquiètent davantage. Rien qu'en France, pas moins de 4 000 articles traitant des délocalisations ont paru dans la presse en 2004.

#### A- LES DELOCALISATIONS ONT D'ABORD CONCERNE LES PRODUITS INDUSTRIELS BANALISES

Après la seconde Guerre Mondiale, le boom de la croissance dans les pays industrialisés, connu sous le nom des « Trente glorieuse », a permis un accroissement sans précédent du niveau de vie et donc des salaires. Mais dès la crise de 1974, on a assisté à des transferts d'activités du Nord vers les pays du Sud. Mais celles-ci concerneront surtout des produits banalisés faisant appel à une main d'œuvre abondante et peu chère tandis que les produits à fort potentiel technologique, la recherche, la conception, etc., resteront dans un premier temps dans les pays de départ. Conformément à la loi des avantages comparatifs, c'est une autre division internationale du travail (DIT) qui va se mettre en place, différente de celle qui repose sur le clivage produits manufacturés au Nord et matières premières au Sud. Dans ce processus, ce sont le textile-habillement, la chaussure, les jouets, l'horlogerie ou l'électronique grand public qui seront davantage concernés.

Mais ce n'est pas un hasard si la plupart des activités délocalisées ont pris la direction des pays d'Asie. Ils ont en effet pu saisir les opportunités liées au contexte d'alors. Les nouveaux pays industrialisés (NPI) par exemple, ont su tirer un parti optimal de la croissance du commerce international pendant

les premières décennies de l'après guerre et conquérir de véritables créneaux. Plusieurs nations d'Asie du Sud-Est adopteront alors le modèle de développement reposant sur la promotion des exportations.

Mais contrairement à la Corée du Sud, l'industrialisation de la Malaisie s'est faite exclusivement par la voie des IDE. L'ouverture aux investisseurs étrangers, marquée par l'*Investment Incentives Act* de 1968, composante de la nouvelle politique économique (NPE), s'est accompagnée par la création de zones franches (d'exportation et de production) qui offraient infrastructures, exonérations fiscales et des avantages pour l'importation des inputs. L'objectif de la politique mise en place visait donc à tirer profit des avantages comparatifs détenus par le pays dans la production manufacturière intensive en main d'œuvre.

Dans les années 60, ce pays avait quasiment le même niveau de développement que le Sénégal. Même en 1975 les secteurs agricole et minier étaient encore prépondérants dans l'économie : 27% du PIB contre à peine 16% pour le secteur manufacturier. En termes d'échanges extérieurs, ces secteurs représentaient plus de trois quarts des exportations contre 21% pour les produits manufacturiers<sup>4</sup>. Mais en 1994, la Malaisie faisait partie des quatre principaux exportateurs mondiaux de magnétoscopes et de téléviseurs. Si l'investissement étranger a pu jouer le rôle qui a été le sien, c'est parce que le pays a su se montrer attractif.

Dans les NPI, les délocalisations ont en général contribué à élever le savoir-faire de la main d'œuvre mais aussi les salaires. Il était donc normal que les firmes multinationales élargissent le champ de leur lieu d'implantation.

Ainsi, après les quatre « Dragons » et les « Tigres » d'Asie du Sud-Est, d'autres régions sauront ainsi attirer les IDE pour impulser leur développement. C'est le cas par exemple des pays du Maghreb avec cependant moins de bonheur que les NPI d'Asie. Un pays comme la Tunisie, par exemple, a su créer et mettre en exergue un certain nombre d'avantages de localisation (environnement

<sup>3</sup> Cependant une délocalisation ne se traduit pas forcément par une détention d'actifs à l'étranger comme dans le cas d'une cession de licence et surtout de la sous-traitance.

<sup>4</sup> ) Nicolas F. in *Innovation clés du développement. Trajectoires des pays émergents*, ss. coord. de Nicolas F. & Krieger Miltelka, Paris : Ed Masson, 1996, p. 301.

économique stable et dynamique, main d'œuvre bien formée et relativement bon marché, proximité de l'Europe). Beaucoup de grandes firmes européennes y font fabriquer depuis quelques années des vêtements, des chaussures, etc. Bien que le secteur du textile soit aujourd'hui menacé par la Chine avec la fin de l'accord multifibres, ce pays a su tirer profit de cette « connexion » au commerce mondial pour développer son tissu industriel.

#### **B- L'EXTENSION DE LA DIT AU SECTEUR DES SERVICES :**

Les services représentent environ 22% des échanges dans le monde. Du fait de leur nature intrinsèque, à savoir qu'ils ont le propre d'être simultanément produits et consommés (donc non stockables), leur échange au niveau international est plus limité que les marchandises. Cependant, les progrès réalisés dans le domaine des télécommunications alliés aux possibilités offertes par l'Internet, qui rendent possibles de nouvelles formes d'organisation du travail ainsi que la tendance à l'externalisation des services, ont favorisé la croissance exponentielle que connaît aujourd'hui l'internationalisation de ce secteur.

En effet, avec les NTIC, nombre de services peuvent désormais être fournis à distance via les possibilités offertes par les réseaux modernes de télécommunications (fibre optique, satellites, etc.). Les prestations utilisant ces canaux sont donc susceptibles de toucher un nombre plus grand de fonctions dans les entreprises. Le couplage des télécommunications et de l'informatique, via Internet notamment, a donné par exemple une nouvelle dimension à la gestion de la relation client, aussi bien en amont (télévente) qu'en aval (fidélisation, assistance technique, etc.). En outre, les prix demandés par les réseaux de satellites par exemple diminuent, ce qui se traduit par une baisse des coûts des communications. Ces réseaux étant plus accessibles financièrement, il devient donc de plus en plus possible de réaliser des prestations de services à partir de n'importe quel pays à bas salaire et doté d'une main d'œuvre qualifiée, services consommés dans les pays du Nord.

Là aussi, le mouvement a commencé par des prestations de base comme le télésecrétariat, les centres d'appels et le télémarketing que les sous-traitants de services externalisés ont souhaité transférer en

investissant dans la création de centres de contact à l'étranger. Mais à la différence des délocalisations dans l'industrie, il s'agit plutôt d'emplois plus qualifiés que d'habitude. D'autres activités à plus forte valeur ajoutée ont été concernées par la suite, à l'image de la télégestion (back office et comptabilité), du développement de logiciels à distance, etc. Aujourd'hui c'est au tour des services financiers (analyse financière) et de la recherche-développement (biotechnologies) de prendre la destination du continent asiatique avant de gagner très certainement d'autres zones géographiques.

#### **1) Les délocalisations offshore dans les téléservices : un effet de mode ou une tendance irrémédiable ?**

« La montée en puissance des services » : tel est l'intitulé du rapport 2004 de la CNUCED. En effet, en 2001-2002 déjà, les deux tiers des entrées d'IDE ont été absorbés par les services. Aujourd'hui ces investissements concernent de plus en plus d'activités ayant un contenu important en valeur ajoutée. Selon la CNUCED, c'est la délocalisation internationale des services informatisés qui devrait connaître la croissance la plus rapide avec des prévisions tournant autour de 24 milliards de dollars en 2007.

Cette importante progression est liée à une nouvelle organisation qui amène les entreprises à externaliser certaines activités. Certes pour l'instant, les externalisations bénéficient la plupart du temps à des sous-traitants du même pays, mais la sous-traitance à l'étranger dans un pays à bas coûts (outsourcing offshore) progresse fortement.

Les perspectives pour les prestataires des activités délocalisées (« outsoucer ») apparaissent très prometteuses si l'on se fie aux études menées par certains cabinets spécialisés. Même dans un secteur aussi pointu que celui de la finance, le cabinet Deloitte Touche estime, dans une étude réalisée en 2003, à 2 millions (sur 13 millions) le nombre d'emplois qui seront délocalisés en 2008 par les pays occidentaux<sup>5</sup>. Ces emplois concerneront plusieurs types de services allant des centres d'appels au back-office en passant par l'informatique.

<sup>5</sup> « Les délocalisations gagnent la finance européenne », *Le Figaro* du 07/02/05.

D'une manière générale, ce sont les Américains et les Anglo-saxons qui sont les plus en pointe dans ce mouvement. Leurs compagnies ont déjà transféré 10 à 12% de leurs emplois dans les centres d'appels en Inde et au Pakistan. Les délocalisations se font en général dans la sphère linguistique du pays de départ.

Toujours pour les centres d'appels, une étude du Réseau Euro-Méditerranéen d'Agences de Promotion des Investissements, plus connu sous le nom d'ANIMA, estime à 20 000 par an le marché des emplois « délocalisables » pour l'ensemble de l'Europe<sup>6</sup>. Rien que les « niches fiscales », comme par exemple les centres de coordination belges ou le « ruling fiscal » des Pays-Bas, dénoncées et désormais interdites par la Commission Européenne et dont le moratoire (7 ans) devra bientôt prendre fin, pourraient occasionner des délocalisations depuis ces pays ou depuis la Belgique, le Luxembourg, etc.

En France, le mouvement de délocalisation des téléservices est moins dynamique que dans un pays comme l'Angleterre, mais cela commence à inquiéter les autorités. Les 5000 entreprises de centres d'appels emploient 250 000 salariés dans l'Hexagone et pour l'instant, au moins 10 000 téléopérateurs (soit 4% sur les 15% d'activités outsoucées) travaillent pour des donneurs d'ordre français, pour l'essentiel au Maroc (70% des centres d'appels transférés et plus de 6000 emplois) et en Tunisie. Selon le cabinet Cesmo Consulting, 20% des dirigeants des centres d'appels projettent de délocaliser au cours de cette année 2005. La moitié des projets devrait se traduire par une implantation dans un pays étranger<sup>7</sup>.

Pour Cesmo tout comme pour l'institut britannique Datamonitor, les destinations « low cost » ciblées sont dans l'ordre le Maroc, la Tunisie, Maurice et le Sénégal. Selon ces deux sociétés d'études, ces pays doivent s'attendre à une croissance annuelle de 6,1% dans le secteur des centres d'appels d'ici la fin de la

décennie. Autant dire qu'il constitue une véritable source de création d'emplois.

Avec toute la réserve qui sied, il faudrait probablement compter avec les velléités protectionnistes des autorités françaises qui projettent de légiférer afin de limiter la vague de délocalisations des centres d'appels<sup>8</sup>. Cependant il est peu probable que les dispositions prévues pourront véritablement empêcher les entreprises de chercher à réduire leurs coûts en externalisant et/ou en délocalisant à l'instar de leurs concurrents, il en va de leur compétitivité. Les consommateurs exigent de plus en plus une assistance téléphonique, mais ne veulent pas la payer cher. C'est à juste titre que les entreprises cherchent à baisser le coût de cette prestation en interne, d'une part. Ceux qui, d'autre part, l'ont externalisée imposent des baisses de prix à leurs sous-traitants français ou leur demandent systématiquement d'inclure une option offshore dans leur devis.

Par ailleurs, les centres d'appels ne constituent qu'un des domaines du secteur des téléservices appelés à se tourner vers les destinations offshore pour réduire leurs coûts. Le back-office, la comptabilité, les services informatiques seront de toutes façons de plus en plus concernés. La société générale externalise déjà une partie de ses activités de développement de programmes informatiques et de comptabilité en Chine. BNP Paribas en fait de même pour ses logiciels.

Si l'on s'en tient, par ailleurs, à la stricte dimension économique, 70% des profits des entreprises du CAC 40 sont réalisés à l'étranger. Et les activités délocalisées n'y sont pas pour rien. Le mouvement est donc inéluctable et la logique qui sous-tend le principe des délocalisations conduira nécessairement vers une montée dans la gamme des services externalisés.

Dès lors, pour qui se montre capable de les attirer efficacement, les téléservices peuvent contribuer, dans une dynamique de promotion des exportations, à accélérer la croissance économique tout en créant des

<sup>6</sup> F. Hatem (ss. dir), « Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euro-méditerranéenne », *Notes et études ANIMA*, n°10, décembre 2004, p. 5.

<sup>7</sup> « Centres d'appels : l'Afrique dans la course », *Jeune Afrique l'Intelligent* (JAI), n°2309, 10/04/05.

<sup>8</sup> Les dispositions de ce projet de loi qui serait en préparation exigent que 51% des positions physiques des centres d'appels soit en France et obligation pourrait aussi être faite aux téléopérateurs travaillant pour des donneurs d'ordre français, de préciser systématiquement à leurs interlocuteurs le lieu d'où ils appellent.

emplois. Mais quels sont justement les facteurs qui guident les entreprises dans la recherche d'une localisation ?

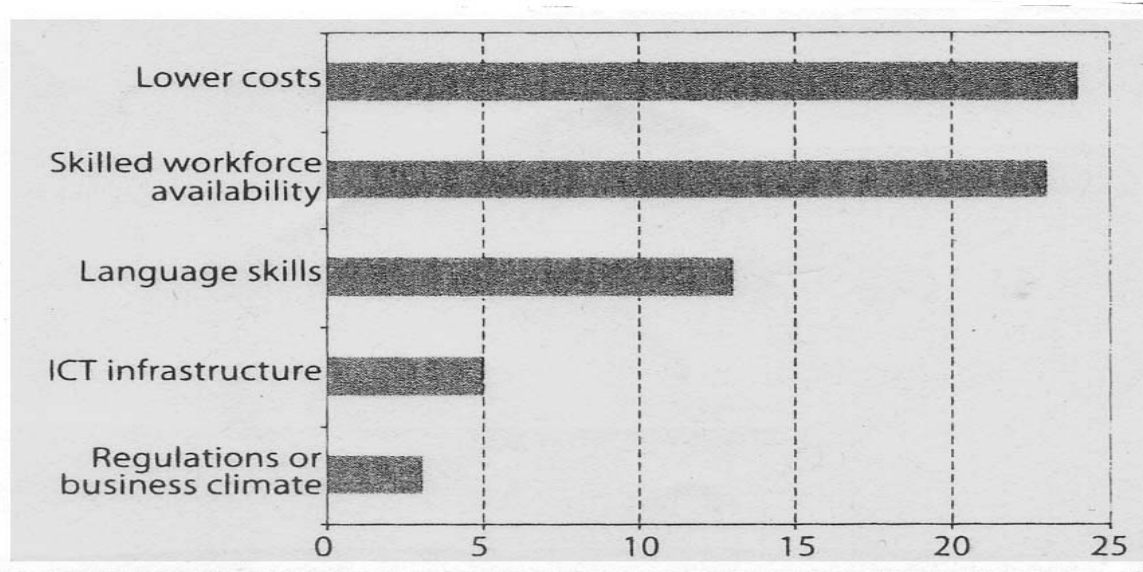
### **B- Les déterminants de l'attractivité des destinations offshore.**

La réduction des coûts d'exploitation est évidemment l'une des premières motivations des délocalisations des téléservices d'une manière générale. Nombre d'études l'ont confirmé : la majorité des dirigeants interrogés cite en premier ce critère. Ces délocalisations

peuvent en effet conduire à des économies considérables car les entreprises concernées font souvent état d'une réduction des coûts de 20 à 40% (World Investment Report 2004), ce qui accroît leur compétitivité ou le résultat net.

Cependant, ce n'est pas le seul paramètre que les entreprises prennent en compte dans la recherche d'une localisation, du moins pour les centres d'appels, comme le montre le graphique ci-dessous, issu d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprise.

**Graphique 1 : les facteurs de localisation des centres d'appels selon la CNUCED (nombre d'entreprises ayant cité le facteur)**



Source : CNUCED, World investment report 2004 (WIR 2004)

Si les donneurs d'ordre sont à la recherche de coûts bas, ils accordent également beaucoup d'importance à la qualité et à la disponibilité de la main d'œuvre.

Beaucoup de travaux se sont intéressés aux critères d'implantation des centres d'appels et des centres de services partagés. Mais en fonction des méthodologies, des cibles enquêtées ou du type d'implantation, la hiérarchie des critères d'implantation change. L'étude du cabinet Ernst & Young en 2002 met l'accent sur la disponibilité et le coût de l'immobilier à côté de la qualité technique et de la compétence de la main d'œuvre, de la qualité des infrastructures, de la flexibilité du travail, de la proximité culturelle et géographique du marché cible et enfin des éléments de fiscalité.

En fait le poids de chaque facteur varie en fonction du type de projet. Selon l'étude

ANIMA, lorsqu'il s'agit d'un projet « low tech », les facteurs se rapportant aux coûts salariaux et éventuellement aux aides financières prennent une place importante, alors que pour les projets « high tech », c'est plutôt la qualité de la main d'œuvre qui prend le dessus.<sup>9</sup> Pour l'instant, c'est plutôt le premier type d'activités offshore que l'on trouve en Afrique Subsaharienne et au Maghreb, mais cela ne veut pas dire que la qualité n'est pas recherchée.

## **II - LA COMPETITIVITE DE L'OFFRE ET L'ATTRACTIVITE DU SENEGAL DANS LES TELESERVICES**

Pendant longtemps, c'est la notion de compétitivité, c'est-à-dire la capacité d'une nation à produire des biens et services

<sup>9</sup> F. Hatem (ss. dir), idem, p. 32.

« exportables », qui préoccupait les analystes. Mais avec l'internationalisation des entreprises qui a pour corollaire une mise en concurrence de plus en plus intense des pays pour l'accueil des investissements, celle d'attractivité (capacité à attirer une fraction significative de l'investissement mobile) occupe aussi une place importante dans les débats politiques et économiques. C'est une notion multidimensionnelle qui nécessite une triple approche : globale d'abord, visant l'environnement des affaires, sectorielle ensuite et comparative enfin, compte tenu de son caractère relatif.

#### A - LES IDE ET L'ATTRACTIVITE DU SENEGAL

Au moment où le capital est plus mobile que jamais, mondialisation oblige, la question de l'attractivité des pays, des territoires, fait donc l'objet de plus en plus d'attention. Dans ce contexte, les facteurs de production immobiliers comme les infrastructures, la main d'œuvre, différencient les économies qui font jouer à fond la notion d'avantages comparatifs pour attirer les investisseurs. Ces derniers lorgnent également sur les agences de notation concernant le risque-pays.

Compte tenu de la relative faiblesse de l'épargne intérieure (seulement 10% en 2004) et, malgré le bouillonnement observé dans le pays, de l'absence d'une masse critique d'investisseurs privés potentiels, force est de constater que l'apport de capitaux étrangers (de préférence par le biais de *joint ventures*), s'avère nécessaire. Le taux d'investissement est certes passé de 20,7% en 2003 à 23% du PIB en 2004, mais il demeure insuffisant pour accélérer la croissance économique et atteindre l'objectif de 7 à 8% fixé par les initiateurs de la

SCA. L'attraction des IDE doit donc être un enjeu majeur. Sous ce rapport, examinons la situation du Sénégal.

#### 1) Cadre macroéconomique : de bons fondamentaux

L'attractivité d'un pays c'est avant tout un cadre macroéconomique stable et dynamique. La maîtrise de l'inflation, le contrôle des dépenses publiques constituent des éléments de stabilité à ce niveau. De ce point de vue les performances du pays sont plutôt bonnes.

Presque nul en 2003, le taux d'inflation était de 0,5% au 31 décembre 2004. Conjugués à la stabilité du franc CFA (convertible en euro à taux de change fixe), ces éléments sont de nature à permettre à d'éventuels investisseurs d'évaluer correctement la rentabilité de leur projet. Même si le déficit budgétaire se creuse relativement, il est maintenu dans la limite des 3%. Il est lié en partie à la hausse des salaires, mais aussi à la forte croissance des investissements financés sur fonds propres.

Une économie dynamique doit être capable d'afficher des taux de croissance élevés et soutenables pouvant permettre une expansion de la demande locale. Sur ce plan, depuis la dévaluation du franc CFA en janvier 1994, le pays s'est remis sur les sentiers d'une croissance qui semble durable. Entre 1996 et 2001, le taux de croissance s'est en effet maintenu autour de 5,3% et est supérieur à 6% en 2003. Moins erratique que par le passé, la croissance au Sénégal demeure cependant fragile car encore sensible à l'aléa pluviométrique (vue la place encore importante du secteur primaire, 15% du PIB en 2004), d'où la chute observée en 2002.

**Tableau 1 : Données macroéconomiques du Sénégal**

Evolution en %	2001	2002	2003	2004	2005 (p)
Taux de croissance du PIB	+5,6	+1,1	+6,5	+ 6,0	+6,5
Taux d'inflation annuel	+ 3,0	+2,3	0,0	+ 0,5	+1,6
Solde budgétaire global*/PIB	0,3	-1,3	-2,2	- 2,9	- 2,9
FBCF/PIB	22,8	23	20,7	23	

- \* : Dons compris
- P : prévisions

Sources : FMI, Mission économique française de Dakar, APIX, OCDE

En outre cette croissance n'a pas encore un contenu social. Les chiffres annoncent certes une réduction du taux de pauvreté de 10,8 points (de 67,9% à 57,1%) entre 1994/1995 et 2001/2002. Mais une baisse du prix d'un poste budgétaire comme l'électricité, qui est payée par tous les ménages, quel que soit leur statut social, aurait peut être plus d'impacts que la hausse des salaires (8%) qui, par ailleurs, est tout à fait salubre. Les deux mesures ne sont pas incompatibles.

L'ouverture des marchés au secteur privé et un environnement des affaires de qualité conditionnent également l'attractivité d'un pays. C'est d'ailleurs l'une des raisons d'être de l'Agence pour la promotion des investissements et des grands travaux (APIX)<sup>10</sup>.

De ce point de vue, le guichet unique, le nouveau code des investissements<sup>11</sup>, le statut d'entreprise franche d'exportation accordé aux sociétés industrielles, agricoles et de services qui exportent plus de 80% de leur production et donnant droit à un certain nombre d'exonérations ainsi qu'une réduction de l'impôt sur les sociétés peuvent, toutes choses égales par ailleurs, peser lourd dans la balance dans le cadre d'une décision d'investissement.

Evidemment l'attractivité d'un pays ne repose pas seulement sur ces critères que nous venons d'évoquer. La sécurité des affaires, liée aux exigences de bonne gouvernance et de stabilité politique, est déterminante à plus d'un titre.

S'agissant du risque-pays, l'agence de rating internationale *Standards and Poor's* a attribué au Sénégal la note B+ sur le long terme en 2001 et 2002, ce qui dénote d'une bonne capacité à honorer ses engagements en matière de paiement. Dans son rapport « risque-pays » 2004, la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (Coface), très influente dans la zone Franc,

qualifie le Sénégal de pays à « performance honorable », avec une note B mais cependant loin derrière ses concurrents potentiels en matière de télé-services, à savoir le Maroc et la Tunisie (A4) (la moyenne mondiale se situe entre A1 et A2)<sup>12</sup>.

Le climat politique est certes souvent agité, mais le Sénégal reste encore l'un des pays les plus stables en Afrique, ce qui est une garantie recherchée par les entreprises étrangères.

Bref l'image internationale du pays est positive. Ouvert aux investissements étrangers<sup>13</sup>, le Sénégal pourrait, à certaines conditions (désenclavement vis-à-vis de la sous-région, etc.), mettre aisément en avant sa position de porte d'entrée de l'Afrique.

Cependant, un certain nombre de problèmes subsistent. Ainsi en est-il de l'aléa judiciaire (marge d'interprétation du droit) ou la non application de dispositions juridiques ou réglementaires, si ce n'est leur application sélective. Cela va à l'encontre d'un climat des affaires de niveau international que les autorités veulent instaurer.

## **2) Plus d'avantages comparatifs dans les services que dans l'industrie**

Entre 2001 et 2003, le montant des IDE est passé de 39 à 78 millions de dollars, une tendance à la reprise qu'il faut sans doute attribuer aux efforts de l'APIX. Cependant, malgré l'image positive dont bénéficie le Sénégal, les flux d'IDE sont encore insuffisants. En 2002, il occupait la 111<sup>ème</sup> place dans le classement CNUCED des pays d'accueil des IDE, rang qui s'est dégradé en 2003 où le pays n'était plus que 129<sup>ème</sup>.

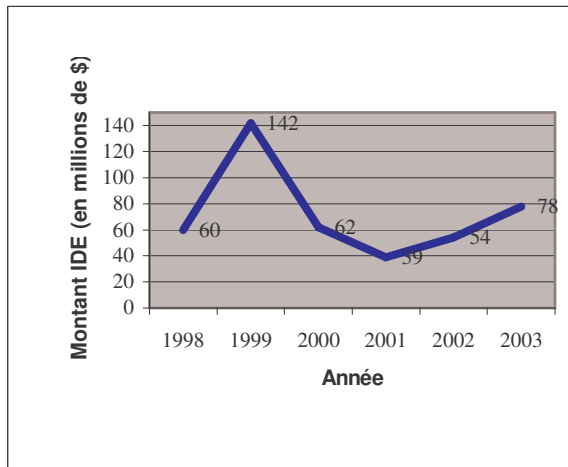
<sup>10</sup> ) L'APIX accompagne les investisseurs dans les différentes phases de la mise en œuvre de leur projet, ce qui est d'habitude très apprécié.

<sup>11</sup> ) Curieusement, les activités liées aux NTIC n'étaient pas initialement mentionnées parmi celles pouvant bénéficier des avantages prévus par le Code des investissements. Mais depuis 2002, un décret autorise l'APIX à accorder des agréments pour les projets concernant les NTIC.

<sup>12</sup> ) Les paramètres pris en compte par la Coface pour sa notation sont : la stabilité de la conjoncture économique, la solidité du secteur bancaire, l'état des finances publiques et de la balance commerciale, la situation institutionnelle, le comportement de paiement des entreprises.

<sup>13</sup> ) Seuls le mariage, le transport et la boulangerie sont réservés aux nationaux et donc soumis à une autorisation préalable. Pour le reste, il est permis à un investisseur étranger de détenir 100% du capital d'une entreprise.

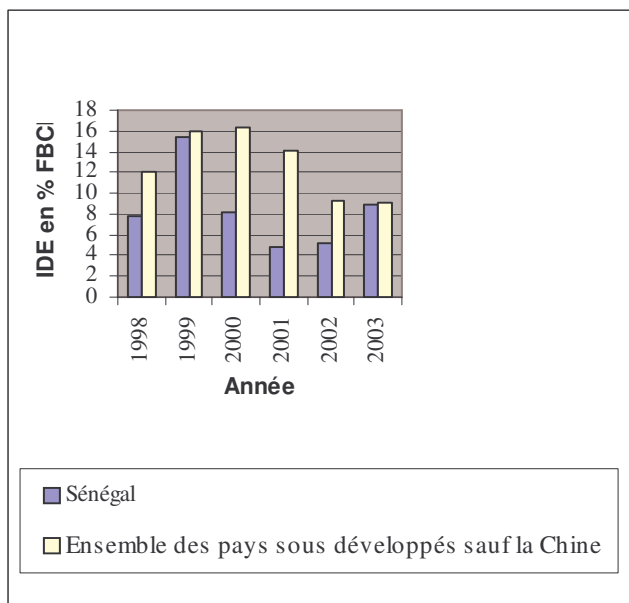
**Graphique 2 : Flux d'IDE reçus (1998-2003)**  
(à partir des statistiques de la CNUCED : WIR 2004)



Le faible niveau des infrastructures de base, le coût des facteurs de production et l'interminable problème de la congestion urbaine de Dakar, qui accueille 80% des entreprises et 60% des emplois formels, peuvent évidemment rebuter plus d'un investisseur. Lors de la crise ivoirienne, plusieurs entrepreneurs ont prospecté le marché sénégalais, mais c'est en partie ces handicaps qui ont freiné les ardeurs comme le souligne un des responsables de la mission économique française de Dakar<sup>14</sup>

Sous ce rapport, il n'est pas étonnant de constater que le pic observé dans les IDE en 1999 soit tout simplement lié à des reprises d'entreprises existantes (privatisation dans les secteurs stratégiques

**Graphique 3 : % d'IDE reçus dans la FBCF**  
(à partir des statistiques de la CNUCED : WIR 2004)



Les indicateurs qui mesurent l'attractivité des pays rapportent les flux à la taille des économies. Comparé aux moyennes observées dans les pays en développement (figure 3), le Sénégal a une marge de progression dans l'accueil des IDE pour autant qu'une solution soit trouvée à ses faiblesses structurelles. En 2003, la part des IDE dans la FBCF dépasse légèrement le niveau atteint en 2003, mais on est loin du taux de 22,2 % qu'affiche le Maroc et qui résulte pour une large part des implantations de centres d'appels.

<sup>14</sup> ) « Coût des facteurs, absence de mentalité industrielle et enclavement, sont les principaux handicaps du Sénégal qui l'ont empêché de profiter pleinement de la crise ivoirienne pour capter une partie des échanges et susciter plus d'implantations d'entreprises », souligne-t-il. (in *Marchés Tropicaux*, n° 3078, 12 novembre 2004.)

Par ailleurs, 80% des 78,3 millions de dollars investis par l'extérieur en 2003 au Sénégal sont le fait d'investisseurs français (en moyenne 30 à 35 millions d'euros d'investissements par an au Sénégal). Mais il reste que l'attractivité du Sénégal pour les investissements industriels est encore relativement faible. De ce point de vue, le diagnostic effectué par le cabinet Gherzi concernant la filière textile, domaine par excellence des délocalisations basiques de biens, a mis à nu ces problèmes structurels du Sénégal qui l'empêchent d'être compétitif dans ce secteur, avec notamment la question liée au prix de l'électricité (0,12 € le KWh contre 0,06 € en Côte d'Ivoire) et de la qualité de la distribution (variation de tension, coupures et pertes de phase).

S'ils peuvent plus ou moins en souffrir, ces handicaps pèsent moins sur les services, du moins pour certains qui constituent sans aucun doute un atout à faire valoir. C'est le cas pour les services liés au NTIC où le Sénégal dispose d'avantages comparatifs. D'ailleurs les télécommunications et les NTIC font partie des secteurs où se sont concentrés en priorité les investissements des hommes d'affaires français entre 1999 et 2004 selon les statistiques de la Banque de France.

A priori, un certain nombre d'éléments militent particulièrement en faveur des téléservices. De prime abord, cette filière est moins dépendante des infrastructures ou du réseau de transport. A contrario, les infrastructures de télécommunication du Sénégal sont considérées comme faisant partie des meilleures en Afrique. Elles sont classées parmi celles qui correspondent le mieux aux normes internationales. Quant à l'énergie, les problèmes soulevés plus haut sont certes de nature à freiner la croissance de ce secteur, mais toutes choses égales par ailleurs, ça coûte moins cher de mettre sous groupe électrogène un plateau de centre de contact qu'une usine.

En tout cas les arguments ne manquent pas comme tend à le montrer le développement rapide observé dans certains domaines des téléservices notamment dans le télémarketing (PCCI, Call-me, Africatel AVS) ou la télésaisie (SESI délocalisé à Dakar via le Madagascar), l'archivage numérique (SAAN) et même le développement de logiciels offshore (SINTI Sénégal). Cela prouve bien, qu'à l'image du Maroc, de la Tunisie, de la Roumanie, pour ne citer que ces pays-là, le

Sénégal a une carte à jouer. La question est maintenant de savoir dans quelle mesure il peut faire de cette filière et à long terme, un des leviers principaux de la croissance avec de réelles opportunités pour les IDE dans un contexte de concurrence pour l'accueil des implantations. De ce point de vue, il importe d'analyser les déterminants de l'offre du Sénégal dans ce domaine par rapport à ses principaux concurrents dans la sphère francophone, notamment en Afrique.

## **B - ANALYSE DE L'OFFRE DE TELESERVICES**

### **1) L'offre de télécommunications : des infrastructures et un service de qualité**

En matière d'avantages comparatifs liés aux délocalisations des téléservices, on parle volontiers des coûts de main d'œuvre. Cela s'explique évidemment, vu le poids des salaires dans les charges d'exploitation. Mais encore faudrait-il que ce soit techniquement possible d'offrir à distance des prestations de services de soient de qualité. Autrement dit, seuls les pays qui s'en sont donnés les moyens peuvent prétendre se positionner comme destination offshore.

En fait, l'offre de téléservices constitue une sorte de package dont l'un des aspects concerne les télécommunications. A ce sujet, la compétitivité concerne aussi bien la qualité des infrastructures, donc du service offert, que son coût. Qu'en est-il du Sénégal ?

Nombre d'études ont montré qu'il y a une corrélation positive entre la richesse d'un pays et la densité de son réseau de téléphone. Sur ce plan, le Sénégal n'échappe pas à la règle. Mais la particularité de ce pays c'est d'avoir mis très tôt sur les infrastructures de télécommunication liées à l'international avec d'importants investissements en termes de capacité et de modernisation. Le dynamisme de la Société nationale des télécommunications (SONATEL) a fait le reste.

C'est en effet de la crise de l'office des postes et des télécommunications (OPT) en 1985 qu'est née la SONATEL, suite à une réforme du statut juridique des télécoms. Aujourd'hui, elle est l'une des meilleures sociétés opératrices des télécoms en Afrique de l'Ouest. Après l'Afrique du Sud, elle peut se targuer de gérer l'un des réseaux du continent les mieux ouverts sur l'international grâce aux liaisons téléphoniques directes utilisant la

transmission par câbles sous-marin à fibre optique comme la transatlantique et aux transmissions par satellites et dont la qualité a attiré nombre de centres d'appels à Dakar.

De ce point de vue, le Sénégal est devenu un important point nodal, position stratégique qui s'est renforcée avec sa participation à deux grands projets :

- d'une part le réseau de câbles sous-marin ATLANTIS 2 reliant le Sénégal, le Portugal, l'Espagne, le Cap-Vert, le Brésil et l'Argentine, d'une capacité de 20 Gigabits par seconde (240 000 communications téléphoniques simultanées),
- d'autre part le réseau SAT 3/WASC/SAFE reliant l'Europe, l'Afrique (9 pays) et l'Asie, avec une capacité de 60 Gigabits/s (720 000 communications téléphoniques simultanées).

Les liaisons en fibre optique avec la France ont sans doute facilité le développement des activités offshore depuis Dakar, notamment les centres d'appels. La fibre optique présente plusieurs avantages par rapport aux conducteurs métalliques, parmi lesquels : la faible atténuation et une bande passante plus élevée, la possibilité d'acheminer plusieurs signaux différents sur la même fibre et dans les deux sens. Le réseau satellite aussi permet des transmissions d'excellente qualité avec des coûts qui sont indépendants de la distance et de la localisation.

La SONATEL offre actuellement une bande passante de 465 mbps. Elle a fait d'énormes efforts de baisse des tarifs internationaux. Rien que pour l'année 2000, ceux-ci ont diminué de 42%, à telle enseigne que ses tarifs sont aujourd'hui parmi les moins chers d'Afrique. Par exemple, une minute de communication vers la France coûte seulement 0,27 € contre 0,29 pour le Maroc et 0,33 pour la Tunisie. PCCI, le premier centre d'appel du Sénégal, louait à la SONATEL la fibre optique à 50 000 € (en 2003), ce qui permet un nombre illimité de conversations. L'aspect coût des communications est important dans la mesure où la plupart des activités délocalisées concernent des activités simples donc générant un nombre élevé d'appels.

Sur le plan donc de la qualité, de la fiabilité, du niveau technique des télécommunications comme de leur coût, mais aussi de la qualité des ressources humaines,

tous les témoignages convergent pour reconnaître que le Sénégal dispose d'un réel avantage comparatif à ce niveau.

## **2) Coûts salariaux et qualité des ressources humaines : un avantage comparatif qui ne suffit pas cependant**

Les téléservices sont par nature très consommateurs en main d'œuvre. En particulier, on estime que les coûts de main d'œuvre représentent 70% des charges pour un centre d'appels. On comprend dès lors l'attrait des pays qui proposent de bas salaires pour les candidats qui veulent externaliser à l'étranger la gestion de leur relation client ou leur secrétariat, leur comptabilité ou pour les sous-traitants du Nord qui souhaitent délocaliser toute leur activité ou inclure une option offshore dans leur plan de développement.

La notion de téléservice englobant un grand nombre d'activités, les niveaux de rémunérations sont extrêmement variables. Entre un téléconseiller, qui est chargé d'informer le client et l'analyste financier spécialisé sur un produit, voire un programmeur qui travaille pour une société de services informatiques, les compétences requises ne sont pas les mêmes. Du coup les salaires diffèrent.

Dans les centres d'appel français et ceux implantés en Afrique, on trouve les métiers classiques liés au télémarketing (prise de RDV, vente au téléphone, services après-vente, etc.), les activités d'assistance, d'enquête au téléphone, etc. En France les rémunérations peuvent varier selon que l'on est en réception d'appels (téléconseiller ou chargé de clientèle) ou en émission d'appels (télévendeur, téléenquêteur). Mais le salaire de base d'un téléopérateur débutant tourne autour du SMIC (1217,87 € brut - 975 € net - pour 35 heures hebdomadaire et 1370,93 € - 1120 € net - pour 39 heures par semaine) auquel il faut ajouter souvent les primes<sup>15</sup>. Mais une fois que l'on traverse la méditerranée pour le Maghreb ou que l'on atterrisse au sud du Sahara, le salaire est divisé par trois, quatre, voire plus.

<sup>15</sup> ) Le salaire médian net en France est de 1400 €.

	SÉNÉGAL	MAROC	TUNISIE
Durée légale de travail hebdomadaire (heures)	40	44	40
Salaire minimum (€)	73	165	132
Salaire net d'un téléopérateur (€)	150 à 300	300 à 450	250 à 400
Majoration heures nuit et week-end selon la législation	Oui	Non	Non

L'écart entre le salaire minimum et celui d'un téléopérateur explique les taux de « turn over » plus bas qu'en France. Ici, travailler dans un centre d'appels est considéré comme un métier d'avenir alors qu'au Nord, beaucoup de tâches (téléconseiller, etc.) sont assimilées à un emploi passager.

Cela dit, en termes de coûts salariaux, il apparaît que le Sénégal offre des avantages non négligeables avec des niveaux de rémunération à peu près cinq fois moins chers qu'en France. Pays réputé francophile, sa main d'œuvre jouit en général d'une bonne réputation pour sa qualité et sa relative bonne connaissance de la culture française. Financièrement, les donneurs d'ordre français y réalisent des gains d'exploitation qui peuvent aller jusqu'à 30% (JAI, n°2309, 10/04/05). Le secteur a certes connu une nette progression depuis 2001 avec près d'une demi-douzaine de centres d'appels qui ont vu le jour, un centre de saisie de données, etc., mais on est loin de la ferveur qu'il y a au Maroc et en Tunisie autour des activités de gestion de la relation client.

En 2001, il y avait trois centres d'appels au Maroc, aujourd'hui le pays en compte près d'une cinquantaine surtout sur l'axe Casablanca/Fès. En Tunisie, le premier centre d'appels a été inauguré en 2000 et il y en a aussi une cinquantaine aujourd'hui dont les deux tiers sont à capitaux étrangers ou mixtes. Avec le succès qu'elle a connu en peu

de temps, Téléperformance Tunisie, filiale dont le siège est en France, a entraîné dans son sillage plusieurs opérateurs internationaux comme le numéro deux français du secteur (B2S). Les coûts globaux y sont estimés 35% moins élevés qu'en France (JAI, n°2309, 10/04/05).

Malgré ses coûts de main d'œuvre relativement plus bas, le Sénégal est visiblement moins attractif que ses deux concurrents en Afrique. De ce point de vue donc, le problème doit être abordé pas seulement en termes de coûts d'exploitation mais en tenant compte de tous les paramètres de l'offre.

### **3) Une fiscalité moins avantageuse, surtout au démarrage**

Si les coûts salariaux constituent une bonne partie des charges d'exploitation, d'autres facteurs peuvent concourir à la rentabilité d'une implantation : l'objectif pour l'investisseur est avant tout de gagner de l'argent. Le tableau ci-dessous donne une idée des différentes mesures incitatives.

Tableau 3 : Comparaison des principaux avantages offerts aux investisseurs dans les téléservices					
		SENEGAL	MAROC	TUNISIE	
Critères d'éligibilité (EFE ou ZFE*)					
(en % du CA export)		80%		100%	
Avantages fiscaux et douaniers					
Cadre fiscal	Impôt sur le bénéfice (I/B ou I/S)	Taux normal	33%	35%	35%
		Baisse ou exonération	Taux réduit à 15%	Exonération pour les 5 premières années de l'I/B pour le CA export en devise et -50% au-delà	Exonération sur les 10 premières années et -50% à partir de la 11ème
	Taxes foncières	Exonération			
Charges sociales	Charges salariales (CS)	Exonération des taxes sur les salaires	Exonération des CS sur les 18 premiers mois	Prise en charge des cotisations patronales pendant 5 ans pour nouveaux diplômés (minimum BAC+ 2)	
Cadre douanier	Droits de douane (DD) et TVA à l'import	Exonération des DD et de la TVA sur le matériel de production et les matières premières	Franchise sur les importations d'équipement et de matières premières	Franchise totale de D & T sur les importations d'équipements et de matières premières	
Autres avantages					
Investissement	Prime d'investissement		Possible jusqu'à hauteur de 10% du montant global de l'investissement	15% à 25% si implantation dans les régions (montant plafonné)	
Formation	Subvention pour la formation (téléopérateurs, etc.)		Possibilité de prise en charge des frais de formation (90% maximum)	Possibilité de financement via le FIAP**	

\* EFE : Entreprise Franche d'exportation : ZFE : Zone franche d'exportation

\*\* : Fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle.

Dans un contexte où les nations rivalisent pour attirer le maximum de capitaux, des codes (ou chartes) des investissements plus ou moins favorables ont été élaborés dans chaque

pays. Les ambitions sont à peine voilées. Au Maroc, où en 2004 il y avait une implantation de centres d'appels par mois, l'objectif affiché est de se maintenir en pole position. Quant à la

Tunisie, elle veut devenir « un pôle de service de dimension régional et international ». Le Sénégal n'est pas en reste. L'agrément des centres d'appels au statut d'entreprise franche d'exportation (accordé si au moins 80% de l'activité est réalisée à l'export) témoigne notamment des espoirs placés en ce secteur.

On retrouve quelquefois les mêmes types de mesures dans les différents codes des investissements, comme par exemple l'exonération des droits d'enregistrement et de timbre liés à la création d'une entreprise. Mais d'une manière générale, il apparaît qu'en matière d'incitation financière, le Maroc et la Tunisie soutiennent davantage les projets d'implantation durant la période charnière de la vie d'une entreprise qu'est le démarrage. C'est important car pour un centre d'appels par exemple, l'essentiel des coûts est payé en effet dès le démarrage.

L'exiguïté des marchés intérieurs fait qu'il s'agit souvent d'« outsourceurs » avec donc une clientèle étrangère face à la quelle il faut faire ses preuves. Le démarrage est en général plus lent, plus difficile. Par la suite, les rendements sont plutôt croissants, les coûts évoluant peu en fonction du nombre d'appels.

C'est notamment au niveau des incitations fiscales où la destination Sénégal offre moins d'avantages aux « outsourceurs » à leur début. Les autorités ont consenti un effort qui a consisté à baisser le taux d'imposition pour les entreprises franches d'exportation de 33 à 15%. Mais en face, la concurrence propose des exonérations totales pendant les premières années. Une bouffée d'oxygène qui est sans doute pas négligeable.

#### **4) Quid des autres facteurs de localisation ?**

Outre les problèmes liés au prix et à la qualité de l'électricité fournie, plusieurs facteurs concourent pour expliquer cette moindre attractivité. Particulièrement à Dakar, la disponibilité et le coût des *terrains ou des locaux d'implantation* constituent un goulot d'étranglement, obligeant notamment les centres d'appels à s'installer dans des villas par définition non fonctionnelles pour ce type d'activité. En effet, les coûts de la construction sont élevés et la spéculation foncière dans la capitale, où il y a de moins en moins de terrains constructibles, a aggravé la situation.

Du coup, les locations de bureaux sont aussi très élevées. En revanche, au niveau de la concurrence les prix des locaux sont modérés et des facilités existent avec des bâtiments câblés comme par exemple à Casa technopole au Maroc et au technopole de l'Ariane en Tunisie, en plus de la future Cité technologique des communications de Tunis avec des bâtiments dédiés aux centres d'appels.

Par ailleurs, dans ces deux pays, *la législation sociale* est beaucoup plus souple, le travail de nuit et de week-end n'engendrant pas un surcoût salarial important. En termes de *financement*, des possibilités sont offertes pour lever plus facilement le capital avec notamment la « Crie des Start-ups » au Maroc ou avec Tuninvest. Sur-liquides, les banques dans l'UMOA sont très frileuses lorsqu'il s'agit de prendre des risques en finançant l'investissement privé.

Autre aspect souvent occulté, le phénomène d'agglutination. La présence de sociétés étrangères sur un marché rassure et joue comme une sorte d'aimant pour les autres. Le tissu industriel, déjà plus dense dans ces deux pays, a sans doute une influence sur l'image de territoire d'accueil des implantations étrangères. Qui plus est, le Maroc bénéficie d'un atout supplémentaire : la moitié Nord du pays est hispanophone. Relativement à ses concurrents maghrébins, le Sénégal souffre visiblement aussi d'un *déficit d'image* lié à la perception que les investisseurs ont de l'Afrique subsaharienne en général hormis l'Afrique du Sud. Ces facteurs nous semblent plus déterminants sur les choix de localisation offshore des téléservices que la *proximité géographique* qui est également évoquée.

Il existe donc tout un champ d'action pour les pouvoirs publics dans le sens d'un renforcement des efforts déjà accomplis pour améliorer la position du Sénégal en tant que destination offshore de référence.

### **III - AMELIORER LA COMPETITIVITE ET LA VISIBILITE DU SITE SENEGAL COMME DESTINATION OFFSHORE**

Même dans les économies les plus libérales, l'intervention publique a un rôle à jouer, de manière permanente et en amont, pour faciliter les investissements privés. Les pays qui reçoivent le plus d'IDE ne se soucient pas moins d'améliorer leur

attractivité. Ils sont dans une sorte de veille permanente de façon à traquer les obstacles de toutes sortes, à faire toujours mieux pour offrir le meilleur cadre possible.

En fait les avantages de localisation ne sont pas une donnée immuable. Au contraire, bien que reposant sur un potentiel, ils doivent être construits, consolidés et améliorés, notamment par des orientations stratégiques de la part des décideurs publics.

En intégrant le secteur des téléservices parmi les cinq « grappes à haut potentiel de croissance », les autorités sénégalaises ont montré l'importance qu'elles accordent à ce secteur de l'économie du pays. Cependant, pour ne pas freiner son développement et lui ouvrir d'autres horizons au-delà de la simple gestion de la relation client, une meilleure implication des pouvoirs publics s'avère nécessaire, et cela à deux niveaux au moins.

#### **A - UNE POLITIQUE DE FORMATION SPECIFIQUE, DE DIFFERENCIATION DE L'OFFRE ET DE PROFESSIONNALISATION DU RECRUTEMENT : LE DEFIS DE LA QUALITE.**

Si dans les activités de téléservices les sous-traitants du Nord qui font de l'offshore ainsi que les entreprises qui externalisent à l'étranger sont avant tout à la recherche de coût bas, il n'en demeure pas moins que c'est donc la qualité qui les retient dans le pays d'accueil. De ce point de vue, une confusion est trop souvent faite entre l'existence d'un bassin de main d'œuvre et l'employabilité des personnes concernées. En dépit des plus de 30 000 étudiants que compte le Sénégal et de ses 5000 maîtrisards environ par an, un centre d'appels international comme PCCI, qui ambitionne d'atteindre 3500 employés en 2007 (contre 1400 aujourd'hui), commence déjà à éprouver des difficultés pour recruter le personnel adéquat (seul 1 candidat sur 10 remplit les critères) et le salaire d'un téléopérateur y est passé à 400 € par mois (JAI du 10/04/05).

Cela peut évidemment freiner la croissance de ce secteur qui, par nature, est très exigeant quant au profil des téléopérateurs en langue française par exemple : parler un français irréprochable et sans accent, avoir une excellente élocution, être capable de se projeter dans un autre univers dont il faut connaître le mode de vie, la culture, cela en plus des compétences techniques. Autrement dit, à

l'international, il ne suffit pas d'avoir un profil commercial ou marketing pour faire l'affaire. Des dispositions naturelles (mais aussi qu'une formation bien ciblée peut permettre d'acquérir) comme la qualité relationnelle, l'aisance orale au téléphone, l'écoute, la patience sont des prérequis de plus en plus exigés par les centres d'appels français.

Les études tout comme l'expérience ont montré que la formation est un facteur important surtout dans la gestion de la relation client. En Tunisie, une société comme Pro2c n'a pas hésité à utiliser des techniques de recrutement professionnelles comme la simulation basée sur des critères tels que la qualité d'écoute, la capacité de réaction. Le stage organisé après l'embauche porte notamment sur l'identité française (par exemple, apprendre le type de consommation du client du troisième âge), sur le métier (utiliser le téléphone professionnel, etc.). Face à des clients de plus en plus exigeants, une formation bâclée a des répercussions immédiates. La compagnie parisienne des taxis bleus l'a appris à ses dépens. Elle n'a en effet pas attendu plus de trois mois pour rapatrier son centre d'appels délocalisé à Casablanca car les téléopérateurs marocains s'embrouillaient dans les informations en confondant par exemple la ville de Lyon (code département : 69) et la gare de Lyon à Paris (75) ou encore l'avenue de Versailles à Paris et l'avenue de Paris à Versailles (78).

Pour améliorer son attractivité et permettre à ce marché des téléservices de tirer le maximum de son potentiel de croissance, l'un des défis pour toute destination offshore est de pouvoir mettre à la disposition des opérateurs nationaux et internationaux un large panel de main d'œuvre avec un profil adéquat. Cela suppose souvent une implication des autorités de tutelle avec notamment comme objectif d'améliorer le nombre et le niveau technique des candidats capables de travailler pour l'international. Autrement, le développement de ce secteur prometteur risque d'être bloqué.

Ailleurs, des initiatives dans ce sens ne manquent pas comme au Maroc où les autorités ont mis en place un centre de formation dédié spécialement aux métiers des téléservices (3 à 4 mois pour les téléconseillers) et prennent partiellement en charge les frais de formation à concurrence de 90%, sous certaines conditions. Il y avait

urgence car la main d'œuvre adéquate y devient rare et les salaires tendent à augmenter. En Tunisie, il existe également des possibilités de financement sur fonds publics à travers le FIAP. Dans ce pays, l'Etat prend également en charge les frais de formation pour les spécialités qui n'y sont pas enseignées. En outre, elles ont favorisé la création de centres de formation privés travaillant en ce sens. En Inde, l'« International Tech park », assure en permanence la formation de 16 000 personnes aux métiers de téléopérateur (accent, prononciation, élocution, culture anglaise ou américaine) pour une durée variable de 1 à 3 mois en fonction des aptitudes de chaque candidat.

L'action publique ne s'arrête pas seulement au domaine de la formation, entrent également dans la même veine les politiques d'accompagnement dans le recrutement. Au Maroc, l'OFPPT (office de la formation professionnelle et de la promotion du travail) assiste les centres d'appels dans le recrutement de leur personnel via une base de données de candidats présélectionnés. C'est le cas également de la Tunisie dont l'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI) assiste aussi les promoteurs dans la phase de recrutement à travers un réseau de 80 bureaux d'emplois et via un site web spécial. Des actions spécifiques dans ce sens de la part de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ, créée en février 2001), sont nécessaires, en collaboration bien sûr avec tous les autres acteurs concernés. L'enjeu vaut la chandelle quand on sait par exemple, que le Maroc table sur 10 000 à 20 000 emplois à l'horizon 2007.

Au Sénégal, une plus forte implication de l'Etat est nécessaire. Cette action publique devrait non seulement s'inspirer de ces expériences mais aller au-delà.

Comme pour les entreprises, la concurrence entre territoires se joue de moins en moins uniquement sur les coûts ; il faut savoir anticiper et différencier son offre par un positionnement stratégique. Sous ce rapport, cette impulsion de l'Etat pourrait consister dans un premier temps à créer une synergie entre différents acteurs, directs ou indirects (ANEJ, écoles de commerce, d'enseignement aux métiers de l'informatique, facultés ou instituts de langues étrangères, opérateurs des téléservices, ministère de l'enseignement professionnel, responsables du futur parc

technologique de l'UCAD, etc.) L'objectif à terme sera de mettre en place un *observatoire du secteur des téléservices*.

Mieux imprégné des problèmes de la filière et des enjeux futurs, il aura une fonction de veille et de conseil pour la politique sectorielle. A cet égard, il est hautement stratégique, dans un contexte concurrentiel, de différencier l'offre en se positionner dans des créneaux spécifiques appelés à connaître un développement important eu égard à la nécessaire remontée de l'offshore dans la chaîne de la valeur ajoutée. Cela suppose évidemment qu'une démarche prospective soit adoptée en amont afin qu'en définitive, cet observatoire puisse faire des propositions concrètes voire impulser des actions pour entre autres :

- anticiper sur les besoins en main d'œuvre avec des profils bien définis,
  - élaborer des programmes de formation spécifique notamment dans les techniques de télétraduction (compte tenu du vivier que constitue le département des langues de l'UCAD), de télégestion (télécomptabilité), créneaux sur lesquels le Sénégal pourrait davantage se positionner et différencier ainsi son offre,
  - professionnaliser et faciliter davantage le recrutement,
  - définir un cahier de charges conforme à la norme ISO 9000 en direction des opérateurs.
- Bref il s'agit de mettre en place une véritable politique spécifique permettant de répondre en quantité et en qualité aux besoins actuels et futurs d'un secteur qui a des exigences propres.

## **B - COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET PROSPECTION : POUR UNE MEILLEURE VISIBILITE DE LA DESTINATION SENEGAL**

En matière d'attractivité, l'image associée à un territoire a une grande importance sur les décisions d'implantation. C'est elle qui fait que des investisseurs potentiels s'intéressent à un pays en particulier. Cette image valorisante se construit non seulement par la qualité de l'offre mais aussi en termes de communication institutionnelle. Sous ce rapport, une politique qui vise à attirer les capitaux étrangers doit donc se donner les moyens pour une plus grande visibilité, compte tenu du potentiel existant. Un pas important a déjà été fait.

Ainsi après avoir pesé de tout son poids pour que le secteur des centres d'appels soit éligible aux exonérations prévues pour les entreprises franches d'exportation, l'APIX était présente à côté des « outsoucers » sénégalais au salon européen des Centres d'appels, qui a eu lieu à Paris du 12 au 14 avril 2005 dans le but de promouvoir le Sénégal comme destination offshore. C'était évidemment le cadre idéal pour mieux communiquer sur les potentialités du pays mais aussi, de la part des opérateurs, une occasion pour prospecter le marché francophone (y compris la Belgique, la Suisse, etc.), tout comme les autres sphères linguistiques.

Mais le marketing territorial et l'action commerciale auprès des investisseurs potentiels doivent être menés tous azimut. Surtout que cette image négative de l'Afrique au sud du Sahara que véhiculent les médias ne finit pas d'entretenir des amalgames qui annihilent ou met dans l'ombre tout effort d'amélioration du climat des affaires. Il s'agit pas moins de montrer aux investisseurs qu'ils peuvent gagner de l'argent en investissant dans les téléservices au Sénégal.

Dès lors pour permettre à ce secteur d'exploiter au maximum ses potentialités, outre les manifestations commerciales (salons, foires) une stratégie de prospection internationale ciblée sur des investisseurs susceptibles d'être intéressés peut prendre la forme de missions commerciales à l'étranger (contacts directs et personnalisés avec les prospects présélectionnés.) Dans le but d'en réduire le coût pour les entreprises et faciliter l'organisation, cela peut prendre la forme de *missions collectives* de prospection organisées par l'APIX en partenariat avec les opérateurs qui participeraient bien sûr au financement. Outre la sphère francophone, d'autres marchés (anglophone, hispanophone) doivent également être prospectés directement sous la houlette de l'agence de promotion à qui il revient la mission de recueillir des informations sur les prospects susceptibles d'être intéressés. La logique qui sous-tend le principe des délocalisations fera que certaines destinations très prisées actuellement, seront contraintes à leur tour de subir le même phénomène (délocalisation en « cascade ») dès lors que le niveau des salaires ne permettra plus d'y maintenir des activités rentables.

D'une manière générale, les investisseurs sont demandeurs d'informations

exactes, précises et rapides mettant en avant de manière convaincante les atouts des territoires. En conséquence, mettre en ligne une présentation PowerPoint consacrée au domaine précis des téléservices sur le site de l'agence de promotion ou insérer une plaquette, voire commander un publi-reportage mettant en avant les atouts et la spécificité de l'offre (financés en partie par les opérateurs) dans des revues spécialisées comme le *Moniteur du commerce international (MOCI)* sont, entre autres, des initiatives qui pourraient également améliorer la visibilité de la destination Sénégal.

Potentiellement intéressé, l'investisseur doit également pouvoir évaluer avec le plus de précision possible la rentabilité de son projet. Par conséquent, des informations sectorielles précises, complètes et moins disparates doivent être disponibles en ligne pour l'élaboration du business plan, ce qui suppose au moins un recensement et un paramétrage exhaustifs des éléments de coûts. Détaillées, ces informations faciliteront ainsi le chiffrage des coûts d'une implantation selon les projets ainsi que les économies qu'elle peut permettre de réaliser.

## CONCLUSION

Problématique née de la mobilité spatiale croissante de l'investissement productif, le souci de l'attractivité des territoires a entraîné une sorte de mise en concurrence des nations pour attirer les capitaux étrangers. Un nouveau domaine d'action apparaît alors pour les politiques de développement et de promotion des investissements qui doivent s'attaquer aux faiblesses structurelles identifiées comme entraves à la compétitivité des pays tout en mettant en avant les opportunités liées souvent aux avantages comparatifs détenus. Pour cause, ces investissements, qu'ils résultent de délocalisations d'activités ou non, sont sources de création d'emplois et contribuent à dynamiser la croissance. C'est le cas des téléservices qui connaissent une internationalisation croissante.

Au Sénégal, ce secteur fait partie de ceux qui offrent le plus d'opportunités aux investisseurs étrangers et où il existe de réelles possibilités de création d'emplois. Disposant d'infrastructures de télécommunications modernes répondant aux normes internationales qui lui permettent d'offrir un service de qualité ainsi que des avantages relatifs en termes de coûts salariaux, ce pays s'est positionné parmi les destinations qui accueillent depuis quelques années les délocalisations offshore.

Mais comparé à ses concurrents du Maghreb, à savoir le Maroc et la Tunisie, il a reçu huit fois moins d'implantations ces dernières années. Plusieurs facteurs concourent pour expliquer cette moindre attractivité.

Outre les contraintes structurelles liées à l'énergie (prix et qualité de la distribution de l'électricité), à la disponibilité et au coût des terrains ou des locaux et d'implantation, il apparaît que le dispositif d'incitation est relativement moins attrayant, surtout au démarrage de l'activité pour des investisseurs qui raisonnent en termes de coûts globaux. La législation sociale y est également moins souple.

Compte tenu des potentialités qui existent dans ce pays et des espoirs placés dans ce secteur, une plus forte implication des pouvoirs publics est nécessaire afin d'améliorer la compétitivité et l'attractivité du Sénégal, mais aussi de renforcer son image en tant que destination offshore de référence. Cela

nécessite une option pour la qualité via une politique de formation spécifique et adaptée aux besoins de l'international mais aussi un positionnement stratégique sur des créneaux appelés à se développer afin de différencier l'offre d'implantation. Autrement, la croissance du secteur risque d'être freinée et le Sénégal ne pourra pas tirer le maximum de profit de son potentiel de développement.

**BIBLIOGRAPHIE**

**BRETON T.**, « Les téléservices en France : quels marchés pour les autoroutes de l'information ? Rapport au Ministre d'Etat, Ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire et au Ministre des entreprises et du développement économique, Paris : la Documentation française, 1994, 615 p.

**CFCE**, « S'implanter au Sénégal », Mission économique de Dakar, 2002, 208 p.

**CFCE** (dir. A. Frossard), « Exporter au Sénégal », coll. « L'essentiel d'un marché », 2002, 175 p.

**CNUCED**, « World Investment Report 2004 : The shift towards services », New York : United Nations, 2005.

**DIOP M. C.**, « Le Sénégal à l'heure de l'information : technologies et société », Paris : Karthala, 2003, 288 p.

**DIRECTION DE LA PREVISION ET DE LA STATISTIQUE (DPS)**, « Note de conjonctures (4<sup>ème</sup> trimestre 2004) (site Internet DPS).

**FMI**, « Senegal : Recent Economic Developments », New York : IMF, May 25, 2000, 124 p.

**HATEM F.** (dir.), « Les centres d'appel et les centres de services partagés dans la région euro-méditerranéenne », *Notes et études ANIMA*, n°10, décembre 2004,

**JEUNE AFRIQUE L'INTELLIGENT (JAI)**, « Centres d'appels : l'Afrique dans la course », n° 2309, 10 avril 2005.

**JEUNE AFRIQUE L'INTELLIGENT**, « Sénégal : les raisons d'investir », n° 2296, 09 janvier 2005.

**LANZAROTTI M.**, « La Corée du Sud : une sortie du sous-développement », Paris : IEDES/PUF, 1992, 266 p.

**MARCHES TROPICAUX**, « Dossier Sénégal », n° 3078, 12 novembre 2004.

**MISSION ECONOMIQUE** (Ambassade de France au Sénégal), « Sénégal : situation économique et financière en 2004 et perspectives en 2005 », 29 mars 2005, 5 p.

**MOCI (Le)**, « Tunisie : le business cherche un second souffle », n°1677, 18 novembre 2004.

**MONDE (Le)**, « Services : les centres d'appels sont à leur tour tentés par la délocalisation », 28 février 2004, page 16.

**NICOLAS F. & KRIEGER MYRTELKA L.** (dir.), « L'innovation, clef du développement. Trajectoires de pays émergents », Paris : Ed Masson/ IFRI, 1995.

**NOUVEL OBSERVATEUR (Le)**, « Délocalisation : après les usines, les services ? », 5 février 2004, pp. 66-69.

**OCDE**, « Perspectives économiques en Afrique : Sénégal », 2004, pp. 341-353.