



HAL
open science

L'acte II des délocalisations: comprendre les délocalisations de services en France

Thomas Houdré, Mathias Lelièvre

► **To cite this version:**

Thomas Houdré, Mathias Lelièvre. L'acte II des délocalisations: comprendre les délocalisations de services en France. Sciences de l'Homme et Société. 2007. hal-01785092

HAL Id: hal-01785092

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01785092>

Submitted on 4 May 2018

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.

HOUDRE Thomas
LELIEVRE Mathias

(PO 2004)

IE 1 [572]
MINES ParisTech
BIBLIOTHÈQUE
60, boulevard St-Michel
75272 PARIS CEDEX 06

L'ACTE II DES DELOCALISATIONS

COMPRENDRE LES DELOCALISATIONS DE SERVICES EN FRANCE

- Année 2007 -

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Frédérique Pallez, professeur à l'Ecole des Mines de Paris, pour ses conseils avisés et ses encouragements répétés ainsi que Bertrand Barthélémy et Gilles Taldu, de la société Capgemini, pour leur soutien.

Nous remercions tout particulièrement Bruno Chiarelli, Thierry Fontaine, François Horoux, Jean-Pierre Le Pesteur, Robert Malh, Alain Moscowitz, Grégoire Postel-Vinay, Christophe Rauturier, Pierre Schuler, Céline Thévenot, Jacqueline Veyrat et Jean-Michel Yolin, pour leur aide au cours de l'année et leur présence lors de la soutenance de notre mémoire. Nous remercions les membres de la Commission des Travaux Personnels qui nous ont accompagnés pendant toute l'année et nous ont fait profiter de leurs expériences.

Nous remercions aussi l'ensemble des chercheurs, professeurs, consultants, dirigeants et cadres d'entreprises et de l'administration qui ont pris le temps de nous rencontrer et qui ont nourri nos réflexions de leurs expériences :

Yannick Annezo	Jean Chavinier	David Dorn
Gabor Arkosy	Bruno Chiarelli	Jean-Pascal Dragon
Patrick Aubert	Vincent Cobee	Aiman Ezzat
Gilles Auffret	Christophe Commeau	Frédéric Faure
Vivek Badrinath	Olivier Coste	Alexandre Fleury
Bertrand Barthélémy	Eric Dadian	Thierry Fontaine
Laurent Baumel	Olivier Dagallier	Marc Fossier
Jean-Marc Béguin	Ruchikar Dalela	Gaëlle Foucher
Alain Benoist	Michel De Virville	Patrick Fragman
Jalil Berrada	Didier Debonneuil	Patrick Franchinard
Jean-Pierre Biémont	Thomas Delepouille	Denis Gardin
Gaganpreet Bindra	Stéphane Denolle	Joëlle Gauthier

Laurent Biojoux	Sanjeev Dodhia	Laurent Geoffroy
Mike Gibbs	Christophe Lucas	Hervé Renat
Hubert Giraud	Robert Mahl	Marie-Gent. Rivaille
Jean-Christophe Hamm	Raveen Mansharamani	Joël Ruet
Martine Hitti	Alain Marbach	Vivek Sapre
François Horoux	Serge Morelli	Bruno Sauvalle
Sébastien Jaullery	Jean-Luc Moullet	Pierre Schuler
Olivier Jover	Guy-Arnaud Mourral	Patrick Sillard
Manu Kaila	Marc Namblard	Gaurav Singh
Kiran N G	Jean-Yves Naouri	Suryaprakash K
Odile Kirchner	Victor Naresh	Bruno Suty
François Kruger	Olivier Nora	Gilles Taldu
Ramesh Kumar	Aneesha Rai	Céline Thévenot
Olivier Lacaze	Jean-Michel Rale	Alain Vaniche
Jean-Marc Lagoutte	Xavier Rambaud	Abhijeet Varde
Frédéric Lalane	Ramesh K	Prem Vaswani
Didier Lambert	Sanjeev Rao	Jacqueline Veyrat
Gilles Leblanc	Christophe Rauturier	Guy Zacklad
Jérôme Louërat	Jean-Emmanuel Ray	Daniel Zamparini

Nous tenons à remercier nos amis et proches Geneviève et Denys Wibaux, Antoine et Nicole Lelièvre, Maud et Tony Lelièvre, Silvère Bonnabel, Jean Guerre et Sylvie Delabrière pour leurs relectures attentives de notre manuscrit et leurs conseils. Enfin, merci à Marguerite pour son soutien tout au long de l'année et ses précieuses recommandations.

AVANT-PROPOS

Durant notre 3^{ème} année de formation au Corps des Mines, à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, nous avons eu l'opportunité de réfléchir sur un phénomène encore mal connu l'offshore, c'est-à-dire les délocalisations de services. Ce mémoire de recherche est à l'origine du présent ouvrage : *L'Acte II des Délocalisations*.

Ce mémoire a été réalisé durant l'année scolaire 2006-2007 sous la direction de Frédérique Pallez, professeur et chercheur au Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris. Capgemini et particulièrement Gilles Taldu, Directeur Europe de l'activité infogérance, et Bertrand Barthélémy, Directeur Général de Capgemini France, nous ont permis d'entrer très vite dans le sujet grâce au temps qu'ils nous ont accordé durant l'année. Nous les remercions pour la liberté de recherche et d'écriture qu'ils nous ont laissée.

Pour écrire ce mémoire, nous nous sommes appuyés sur une littérature anglo-saxonne abondante qui décrit le phénomène de l'offshore aux Etats-Unis et sur les quelques ouvrages qui traitent des délocalisations de services en France.

Nous avons réalisé une centaine d'entretiens en face à face avec des hauts fonctionnaires, des cadres de grandes entreprises présentes en France et des prestataires de services. Au sein de ces entreprises, des interlocuteurs variés, des Directeurs Généraux aux Directeurs des Systèmes d'Information en passant par des Directeurs des Ressources Humaines, des Directeurs de la Recherche, des Directeurs de la Relation Clientèle et d'autres cadres dont le métier est de mettre en place des projets offshore, nous ont fait partager leurs visions et découvrir leurs métiers. Cette approche empirique est la seule possible pour appréhender un phénomène difficile à mesurer. Les entreprises rencontrées font partie des plus grands groupes français et étrangers présents sur le territoire. La quasi-totalité des groupes français

font ainsi partie du SBF 120¹. Les secteurs sont très variés, depuis la banque, l'assurance jusqu'au transport en passant par l'industrie lourde, l'automobile, les télécommunications. Des cadres d'entreprises de la grande distribution, de la grande consommation ou encore de l'énergie ont également été interviewés pendant l'élaboration de cette étude. Les principaux prestataires de services, acteurs de l'offshore, aussi bien français qu'américains ou indiens, nous ont présenté leurs activités et leur positionnement sur le marché de l'offshore.

Le travail n'aurait pas été complet sans un séjour en Inde, la première destination de l'offshore, qui a permis d'en apprécier les réalités sur le terrain et d'aller à la rencontre des acteurs qui quotidiennement mènent des projets de ce type. Nous tenons à renouveler nos remerciements à Capgemini pour avoir financé ce voyage d'étude et aidé à organiser des rendez-vous riches d'enseignements et de surprises.

Ce travail ne serait pas ce qu'il est sans les précieux retours critiques que nous ont adressés nos interlocuteurs, suite à une note de synthèse que nous leur avons envoyée. Tout au long de l'année, des présentations d'avancement ont été faites auprès de la commission des travaux personnels, assemblée regroupant une quinzaine de personnalités du Corps des Mines, et qui oriente le travail des jeunes ingénieurs sur leur mémoire de recherche. Nous tenons également à les remercier pour leurs réactions et commentaires qui nous ont permis de progresser dans notre travail de compréhension et de recherche. Enfin la soutenance orale de notre mémoire le 12 juin 2007, à l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris a été suivie d'un riche débat avec le public, composé de personnalités du Corps des Mines et d'une vingtaine d'invités, acteurs de l'offshore.

Ce travail de recherche s'est construit grâce à de nombreux allers-retours entre nos réflexions et la sagacité des experts rencontrés. Nous avons souhaité à travers ce livre rendre ce sujet, à première vue complexe, accessible au plus grand nombre, en espérant poser des jalons pour nourrir le débat sur l'offshore en France.

¹ Le SBF 120 (Société des Bourses Françaises) est un indice boursier sur la place de Paris. Il est déterminé à partir du cours des actions du CAC 40 et de 80 autres valeurs du marché, parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises. Le SBF 120 est représentatif du marché dans son ensemble.

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	2
<i>Avant-propos</i>	4
<i>Introduction</i>	10
<i>Chapitre 1 : Qu'est-ce que l'offshore ?</i>	12
<i>Définition</i>	12
<i>Quelques exemples</i>	13
<i>Exemple 1 : Offshore de la fonction informatique</i>	13
<i>Exemple 2 : Offshore de la fonction comptabilité</i>	15
<i>Exemple 3 : Offshore de la fonction ressources humaines</i>	16
<i>Exemple 4 : Offshore de la fonction ingénierie</i>	17
<i>Le jargon de l'offshore</i>	18
<i>Aux origines de l'offshore</i>	19
<i>Le marché de l'offshore</i>	21
<i>L'offshore : un sujet débattu outre-Atlantique</i>	25
<i>Chapitre 2 : L'offshore en France, la face cachée de la mondialisation</i>	28
<i>La très grande majorité des entreprises délocalisent déjà leurs fonctions support !</i>	28
<i>Un jeu d'acteurs compliqué</i>	31
<i>Différentes structures pour mettre en place un projet offshore</i>	31
<i>Panorama des prestataires de services</i>	34
<i>Quelles sont leurs stratégies ?</i>	35

Chapitre 3 : L'offshore pour les entreprises : une réalité complexe.....	41
Un mouvement inéluctable dont le moteur est la réduction des coûts.....	41
L'arbitrage salarial.....	41
D'autres raisons amènent à l'offshore.....	44
Difficultés posées par l' offshore.....	47
Des surcoûts à ne pas sous-estimer.....	47
Rationaliser ses processus.....	49
Le contexte social français.....	51
La langue : comment communiquer à distance ?.....	53
La gestion des ressources humaines dans les pays offshore.....	55
La qualité des prestations réalisées en offshore.....	57
Délocaliser : selon quelles modalités ?.....	60
Sous-traitance ou centre captif ?.....	60
Modalités contractuelles d'un projet offshore.....	63
'As it is' ou 'Fix and Ship' ?.....	65
Développer l'offshore : impulsion de la direction générale ?.....	66
Dans quels pays délocaliser ?.....	68
Chapitre 4 : Quel avenir pour l'offshore ?.....	74
L'acte II des délocalisations industrielles ?.....	74
Délocalisations industrielles et délocalisations de services : de nombreux points communs.....	74
La répartition internationale du travail.....	76
L'offshore : des délocalisations moins visibles.....	79
Dynamique de l'offshore.....	81
Le secteur bancaire n'est pas leader en France.....	81
La situation économique des entreprises : catalyseur de l'offshore.....	83

<i>ITO, BPO, KPO : trois dynamiques différentes.....</i>	<i>84</i>
<i>Pendant combien de temps sera-t-il possible de faire de l'offshore ?.....</i>	<i>85</i>
<i>La démographie des pays offshore.....</i>	<i>86</i>
<i>L'effet de rattrapage.....</i>	<i>87</i>
<i>L'investissement dans la formation.....</i>	<i>91</i>
<i>Pendant combien de temps ? Différents scenarii.....</i>	<i>92</i>
<i>Chapitre 5 : L'emploi : pourquoi il ne faut pas être alarmiste.....</i>	<i>97</i>
<i>Quelques repères quantitatifs.....</i>	<i>97</i>
<i>Les problèmes de mesure.....</i>	<i>97</i>
<i>1 250 000 Français travaillent dans des fonctions concernées par l'offshore.....</i>	<i>99</i>
<i>Rapport du Sénat : « 202 000 emplois de services perdus au cours des 5 prochaines années »</i>	<i>101</i>
<i>Un zoom sur l'informatique.....</i>	<i>103</i>
<i>Quelques éléments de comparaison.....</i>	<i>105</i>
<i>Un phénomène qui crée aussi de l'emploi.....</i>	<i>107</i>
<i>Les limites structurelles de l'offshore.....</i>	<i>109</i>
<i>La taille critique.....</i>	<i>109</i>
<i>La proximité client.....</i>	<i>111</i>
<i>La réactivité.....</i>	<i>113</i>
<i>Des entreprises prudentes.....</i>	<i>114</i>
<i>Les entreprises ne sont pas prêtes à tout délocaliser....</i>	<i>114</i>
<i>Le mirage de la formation en Inde.....</i>	<i>116</i>
<i>Quel crédit accorder aux certifications qualité des centres offshore ?</i>	<i>118</i>
<i>Des métiers plus touchés que d'autres.....</i>	<i>120</i>

Chapitre 6 : Quel rôle pour les pouvoirs publics ?.....	122
<i>Des pouvoirs publics mal outillés pour appréhender le phénomène.....</i>	<i>122</i>
<i>Mesurer des échanges dématérialisés.....</i>	<i>122</i>
<i>Et si on savait mesurer, comment agir ?.....</i>	<i>123</i>
<i>Un droit du travail qui ne tient pas compte de l'offshore.....</i>	<i>124</i>
Comment réagir face aux non-localisations ?.....	126
<i>Attractivité du territoire.....</i>	<i>126</i>
<i>Innovation et recherche.....</i>	<i>127</i>
<i>Travail qualifié et proximité.....</i>	<i>128</i>
Quel accompagnement et quelle anticipation des délocalisations ?.....	130
<i>Un phénomène inéluctable.....</i>	<i>130</i>
<i>L'accompagnement par les pouvoirs publics.....</i>	<i>132</i>
<i>Anticipation et vigilance.....</i>	<i>133</i>
<i>Formations professionnalisantes.....</i>	<i>136</i>
Conclusion.....	139
Liste des figures.....	141
Liste des tableaux.....	142
Bibliographie.....	144

INTRODUCTION

« On n'en finirait pas de dresser la liste des illusions et des absurdités qui sont tenues pour vraies par les hommes les plus sensés, chaque fois que l'esprit ne peut venir à bout d'une contradiction qui le tourmente. »

Giacomo, comte Leopardi, *Pensées*

La révolution informatique a déjà eu lieu. La révolution Internet est encore en cours. Les ordinateurs sont omniprésents, certains diraient omnipotents, ce qui fait la joie des réalisateurs de films à suspense hollywoodiens. Ceux-ci mettent en scène un terrorisme informatique qui paralyse l'Amérique, prend la population en otage, rend le gouvernement impuissant et fait s'effondrer la bourse. Et si le grand complot mondial était déjà en marche ?

Et si demain l'on découvrait que nos impôts sont traités à Bucarest?... Et si demain l'on découvrait que les logiciels de défense nationale sont réalisés à Bombay?... Et si demain l'on découvrait que toutes nos données bancaires sont stockées et administrées à New Delhi?... Et si demain l'on découvrait que les versements de tous les salaires sont effectués de Prague?... Nombreux sont ceux qui ont annoncé le déclin irrésistible de l'économie française avec l'arrivée massive des produits estampillés '*Made in China*'. Que diront-ils lorsqu'ils apprendront que les services de la banque, de l'assurance, de la sécurité sociale, des impôts et de la défense nationale deviennent '*Made in India*' ?

Mais les services ne sont pas estampillés par leurs pays d'origine. Comment savoir où ils sont produits ? L'offshore, délocalisation des services : face cachée ou côté obscur de la mondialisation ?

Nous n'en sommes pas encore là. Mais pourtant oui : les entreprises françaises délocalisent leurs services. Sans basculer dans la fiction ni le

fantasme, nous souhaitons avec cet ouvrage offrir une vision dépassionnée et globale d'une réalité économique au cœur de la vie des entreprises. Nous avons mené l'enquête et nous nous proposons de répondre à des questions simples : qu'est-ce que l'offshore ? Quels services peuvent être délocalisés ? Quelles sont les entreprises qui délocalisent en France ? Est-ce que ce phénomène va durer ? Qui bénéficie de l'offshore ? Nous avons également voulu apporter des éléments de réponse à des questions plus sensibles : quel est l'impact de l'offshore sur l'emploi en France ? Et que peuvent faire les pouvoirs publics ?

CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE L'OFFSHORE ?

DEFINITION

Offshore signifie en anglais au large. Il évoque dans son sens premier l'exploitation de pétrole au large des rivages. Aujourd'hui, le terme offshore se traduit plus souvent par délocalisation et concerne à la fois les délocalisations des prestations de service et les délocalisations industrielles. Le sens du mot a encore évolué et désigne aujourd'hui spécifiquement une prestation de service, réalisée pour tout ou partie dans un pays autre que celui dans lequel se situe le bénéficiaire.

Ce phénomène inclut :

- La délocalisation d'activités, c'est-à-dire le fait de fermer une activité dans un endroit pour la transférer dans un pays tiers, les clients de cette activité restant dans le pays d'origine ;
- La non-localisation d'activités, c'est-à-dire le fait d'installer ex nihilo dans un pays une activité dont le client se situe dans un autre pays.

Pendant plusieurs années, dans les articles traitant d'offshore, les définitions ont varié, excluant ou non les non-localisations. Le rapport d'information de la commission des finances du Sénat du 22 juin 2005 sur *« La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois »* donne la définition suivante : *« Fondamentalement, sur un plan micro-économique, la délocalisation regroupe tous les arbitrages réalisés par les entreprises dans un sens défavorable à la localisation des activités et des emplois sur le territoire français.[...] Le phénomène prend trois formes : transfert d'un site vers un pays étranger (délocalisation pure), regroupement à l'étranger d'activités de services disséminées sur plusieurs sites en France (délocalisation diffuse) et localisation d'activités à l'étranger, alors qu'elles auraient pu l'être en France (non-localisation, qui ne prend évidemment pas en compte l'implantation dans un pays afin d'y*

conquérir des parts de marché). »² Dans ce livre, le mot offshore suivra cette définition, sans faire la distinction entre les délocalisations pures et les délocalisations diffuses. Il désignera donc à la fois les délocalisations et les non-localisations.

Les fonctions concernées par l'offshore sont les fonctions classiquement dénommées fonctions support des entreprises : l'informatique, les centres d'appels, la comptabilité, les achats, les ressources humaines, l'ingénierie et enfin la recherche. Le cas des délocalisations et non-localisations industrielles diffère de l'offshore par la nature même des productions délocalisées. Les deux phénomènes seront comparés de façon détaillée dans le chapitre 4. Les délocalisations industrielles sont donc exclues du champ de l'offshore.

Ce livre se focalise sur l'offshore en France, c'est-à-dire mis en place par les entreprises implantées sur le territoire national. Des comparaisons avec d'autres pays seront menées pour mieux comprendre les tenants et aboutissants du phénomène.

La définition donnée ci-dessus est très générale mais elle a l'avantage de couvrir l'ensemble des situations très hétérogènes que le mot offshore recouvre. Les quatre exemples suivants donnent un avant-goût de cette diversité.

QUELQUES EXEMPLES

EXEMPLE 1 : OFFSHORE DE LA FONCTION INFORMATIQUE

Un grand groupe industriel français, lors de l'installation d'un logiciel de gestion intégré destiné à harmoniser l'ensemble de son système d'information, a eu recours à l'offshore en 2004. Face aux coûts de développement et de maintenance de son nouveau logiciel, le Directeur des Systèmes d'Information a décidé de faire un appel d'offres avec une

² J. Arthuis, « *La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois* », rapport du Sénat (2005)

composante offshore, c'est-à-dire prévoyant la possibilité de réaliser une partie du projet à l'étranger. Plusieurs sociétés ont répondu à cet appel d'offres, parmi lesquelles des grands noms comme IBM, Accenture et Infosys, un des grands prestataires de services informatiques indien.

C'est finalement un contrat de 6 à 7 millions d'euros, faisant travailler 30 personnes en France et environ 80 personnes en Inde, qui a été signé avec Infosys. Le travail se répartit entre les équipes françaises appelées 'Front office' et les équipes indiennes que l'on nomme 'Back office'. Pour la partie développement, un chef de projet se trouve en France et le Back office en Inde. Ce sont les équipes du Front office qui identifient les besoins des utilisateurs du logiciel de gestion et qui le traduisent en langage informatique, étape que l'on appelle spécifications. Ce sont ensuite les équipes indiennes du Back office qui vont écrire les lignes de code des briques logicielles qui répondent aux spécifications. Ces mêmes équipes vont tester les briques logicielles puis renvoyer les lignes de code au Front office. Les équipes françaises vont alors prendre l'ensemble des briques logicielles, vont les assembler et les accorder pour faire fonctionner le nouveau programme dans sa globalité. Enfin, elles vont tester et installer ce nouveau programme sur les ordinateurs des utilisateurs et vont expliquer à ces derniers le fonctionnement de ce logiciel.

Pour la maintenance applicative³, trois niveaux de supports ont été créés : un premier niveau en local permet de traiter les problèmes simples rencontrés par les utilisateurs. Un second niveau de support technique est installé à Paris pour les questions qui demandent une connaissance plus fine du logiciel de gestion. Enfin, un troisième niveau de support métier a été créé pour les incidents qui concernent toute l'Europe et qui nécessitent une action corrective de grande ampleur à laquelle le Back office en Inde est associé.

Aujourd'hui, les tâches de maintenance et de développement informatique sont donc effectuées par un prestataire de services pour le compte de ce grand groupe français avec une partie du travail réalisée en Inde.

³ La maintenance applicative consiste à conserver un programme informatique dans un état lui permettant de remplir sa fonction. Correction d'erreurs, adaptation du fonctionnement à de nouveaux cas de figure, maintien des performances malgré des utilisateurs de plus en plus nombreux figurent parmi les principales opérations à réaliser.

EXEMPLE 2 : OFFSHORE DE LA FONCTION COMPTABILITE

Un autre groupe industriel français a décidé, face à des difficultés financières, d'externaliser sa fonction comptabilité fournisseur avec un objectif de réduction des coûts de l'ordre de 50%. Pour l'ensemble des activités européennes, c'est le prestataire de services Accenture qui a remporté l'appel d'offres. C'est donc, depuis 2000, à Prague, dans le centre d'Accenture que sont traitées les factures des fournisseurs de cet industriel.

Le rôle de la plate-forme comptable à Prague est, pour chaque facture reçue, de vérifier qu'il existe réellement une commande correspondant à cette facture, que la réception de la commande a été déclarée dans le logiciel de gestion intégré de l'entreprise. Enfin, il faut comptabiliser la facture et payer le fournisseur dans les délais de paiement qui ont été négociés. Il s'agit donc de tâches simples, transactionnelles. La gestion des contrats avec les fournisseurs a été gardée en interne par l'industriel.

Le projet a été un échec au début de l'opération, les taux de rejet de facture montant jusqu'à 25%. Un certain nombre d'améliorations ont été mises en place depuis 2002, pour répondre aux difficultés liées :

- Aux fournisseurs qui n'ont pas l'habitude de fonctionner avec des commandes, par exemple un bureau d'avocat ;
- Au prestataire de services qui n'avait pas, en 2000, d'expérience suffisante dans ce domaine et dont la gestion des équipes tchèques a été déficiente ;
- Aux équipes de l'industriel qui ont dû changer leurs habitudes de travail et s'adapter à ce partage des tâches avec un prestataire extérieur.

Un exemple de ces améliorations a consisté en l'installation en Bretagne d'un centre pour trier le courrier et scanner l'ensemble des factures reçues dans les établissements européens de l'industriel. Ensuite, les factures dématérialisées sont envoyées à Prague où le traitement tel que décrit plus haut est effectué.

Aujourd'hui, le taux de rejet de facture est redescendu aux environs de 8%, ce qui correspond peu ou prou à la performance du service comptabilité avant l'externalisation. Tous les indicateurs de performance et de qualité sont de nouveau à leurs meilleurs niveaux. L'industriel réalise effectivement les économies escomptées.

EXEMPLE 3 : OFFSHORE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Un autre grand groupe industriel français a pris la décision en 2006 de délocaliser la partie transactionnelle de sa fonction ressources humaines dans l'objectif de réaliser des économies de l'ordre de 30%. L'autre raison invoquée était de recentrer les équipes du département RH sur la politique de gestion des ressources, pour développer notamment les talents et la motivation des équipes.

Ce projet d'externalisation concerne la totalité des processus de la fonction ressources humaines : paie, administration, recrutement, contrôle de gestion, formation, rémunération, expatriation, développement et mobilité. Pour chacun de ces processus, un découpage a été effectué entre les activités qui pouvaient être externalisées et celles jugées critiques qui devaient rester en interne car elles ne pouvaient être réalisées qu'au contact des équipes de l'industriel. On peut par exemple penser à la gestion de carrière qui nécessite la réalisation d'entretiens annuels entre les salariés et l'équipe des ressources humaines. D'une manière générale, l'industriel garde le pilotage et la prise de décision alors que les tâches d'exécution sont confiées au prestataire. Ce projet est réalisé à l'échelle mondiale.

Après un appel d'offres, un duo de prestataires, IBM et ADP⁴, a été sélectionné pour sept ans. ADP s'occupe de la paie et IBM de l'ensemble des autres processus. Les équipes d'IBM sont localisées à Budapest en Hongrie pour la zone Europe, à Hortoladia au Brésil pour la zone Amérique, à Manille aux Philippines pour les Etats-Unis et à Dalian en Chine pour la zone Asie. ADP a ses équipes à Prague en République tchèque pour l'Europe, à São Paulo au Brésil pour l'Amérique, à Halifax au Canada pour les Etats-Unis et à Hyderabad en Inde et Shanghai en Chine pour l'Asie.

Un Front office commun a été créé, qui se matérialise par un site Internet : l'utilisateur ne perçoit donc pas de différence entre IBM et ADP. Il est ensuite réorienté vers les équipes d'IBM ou d'ADP suivant la demande qu'il fait. Le principe est un modèle à quatre niveaux. Dans 80% des cas, l'utilisateur doit pouvoir trouver tout seul la réponse à sa demande en utilisant le site Internet. Si ce n'est pas le cas, il peut appeler le service d'assistance téléphonique qui doit pouvoir résoudre 80% des problèmes pour lesquels il est contacté. Si ce n'est toujours pas le cas, l'utilisateur est

⁴ ADP est une entreprise américaine, leader mondial dans les domaines de la paie, de la gestion administrative du personnel et de la gestion des ressources humaines.

transféré à un expert du prestataire et en dernier recours à un expert de l'industriel. Une série de cinquante-quatre indicateurs, définis contractuellement, permet de suivre la performance des prestataires et de connaître la qualité globale des prestations.

La réalisation de cette externalisation se traduit déjà par des économies très importantes. En sept ans, elles devraient être de l'ordre de 50 millions d'euros. Ce projet implique également des pertes d'emploi puisque le département devrait passer de 300 salariés au moment de la signature du contrat à un peu moins de cent, trois ans plus tard. Cette réduction des effectifs est obtenue par des licenciements et par des reclassements à l'intérieur du groupe.

EXEMPLE 4 : OFFSHORE DE LA FONCTION INGENIERIE

Un dernier groupe industriel français a également recours à l'offshore pour sa fonction développement en délocalisant une partie de son activité d'ingénierie. Parmi les 3 000 salariés en Inde employés par cette entreprise, 800 personnes travaillent dans l'ingénierie pour le support projet du groupe. Ils étaient moins de 200 il y a deux ans et seront probablement au nombre de 1 000 d'ici à trois ans. Tous les chefs d'équipe sont des expatriés qui encadrent les équipes indiennes. La moitié de ces effectifs travaille pour l'export et relève à proprement parler de l'offshore, l'autre moitié travaille pour le marché intérieur indien.

La réduction des coûts est la principale raison pour laquelle cette activité d'ingénierie a été développée en Inde. En effet, un ingénieur indien coûte sept fois moins cher qu'un ingénieur français.

Les missions qui sont réalisées par les effectifs indiens sont les suivantes : modélisation 3D, simulation de process et calculs de dimensionnement d'équipements. Les locaux en Inde sont difficiles d'accès avec des normes de sécurité très strictes : pas d'appareils photos, pas de téléphones mobiles, pas d'ordinateurs portables, pas de clés USB... En effet, ce groupe tente de se prémunir contre les problématiques de non-respect de la propriété intellectuelle ou d'espionnage industriel.

A la lumière de ces différents exemples, il apparaît d'ores et déjà que l'offshore recouvre des situations très diverses. Ces différences se traduisent par un jargon spécifique à l'offshore qu'il s'agit de décoder. Chaque entreprise a tendance à inventer ses propres mots pour désigner ses projets et sa politique offshore.

LE JARGON DE L'OFFSHORE

Les acronymes qui sont utilisés par les acteurs de l'offshore pour désigner des projets offshore sont légion et rivalisent de créativité, pour éviter de prononcer les mots délocalisation ou offshore. Que l'on dise la STIM, pour sous-traitance informatique mondiale, le CSP, pour Centre de Service Partagé, le projet RPA, pour Re-engineering Process Achats, le projet REF pour Redeploy and Focus ou encore le plan GSE pour Global Services Efficiency, il faut entendre offshore.

Dans ce jargon, il faut distinguer les concepts de nearshore et d'onshore. Cette distinction se fonde sur le critère de la distance entre le pays d'accueil des activités délocalisées et le pays d'origine. On pourrait ainsi définir les destinations offshore comme celles pour lesquelles « *on ne fait pas l'aller-retour dans la journée* ». On pense ainsi à l'Inde ou encore à la Chine. Le nearshore se caractérise par des destinations pour lesquelles « *on fait l'aller-retour dans la journée* » comme le Canada pour les Etats-Unis ou le Maroc pour la France. Enfin, l'onshore désigne une activité localisée sur le territoire national.

De nombreux prestataires de services ont créé leur propre vocabulaire pour désigner leur politique et leur produit offshore. Par exemple, le concept de *Rightshore*^{TM5} a été inventé par Capgemini pour désigner un système souple de production distribuée dans le monde entier de services informatiques.

« With a far-reaching network of onsite, onshore, nearshore and offshore resources, RightshoreTM cuts across geographies to access the right IT service, in the right place and at the right price. By selecting the

⁵ Le mot *Rightshore*TM est une marque déposée de Capgemini Ernst & Young, déposée le 27 mai 2003.

most advantageous mix of resources worldwide, Rightshore™ lowers costs and boosts business performance. »^{6 7}

Les trois acronymes anglais utilisés pour distinguer les différents types d'offshore sont les suivants :

- ITO (Information Technology Outsourcing/Offshoring), pour désigner l'offshore informatique ;
- KPO (Knowledge Process Outsourcing/Offshoring), pour désigner l'offshore dans les domaines du développement et de la recherche ;
- BPO (Business Process Outsourcing/Offshoring), pour désigner l'offshore de tous les autres processus hors informatique, recherche et développement.

AUX ORIGINES DE L'OFFSHORE

Au niveau macro-économique, les deux facteurs qui sont à l'origine du développement spectaculaire de l'offshore sont la mondialisation et l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, l'essor des échanges internationaux et la possibilité de dématérialiser les informations et de les transmettre instantanément d'un endroit de la terre à l'autre ont amené dès le début des années 90 des entreprises à délocaliser leurs fonctions support.

Le premier cas est lié aux compagnies aériennes qui, dans les années 80, envoyaient toutes les souches carbonées des billets d'avion en Inde à New Delhi pour être triées. A la même époque, c'est Texas Instruments qui est venu s'installer en Inde, suivi à la fin des années 90 par General Electric et American Express pour développer leurs activités informatiques bas de

⁶ <http://www.us.capgemini.com/collaboration/rightshore/default.asp>

⁷ Le Rightshore™ consiste à répartir les activités d'un projet entre le site client et les différents centres techniques de Capgemini en France, en Inde ou ailleurs dans le monde. Cette répartition s'adapte aux besoins du client et à son budget, à la qualité de service et à la disponibilité des compétences.

gamme en offshore. Avec l'essor des systèmes de gestion type SAP⁸, la préparation au passage de l'an 2000 et l'essor d'Internet, les pays occidentaux ont manqué de ressources, et c'est l'Inde qui a permis d'absorber le pic de demande dans l'informatique. Avec la fin de la bulle Internet en 2001, l'économie a traversé une passe difficile et le premier réflexe des entreprises a été de réduire les coûts, et notamment les coûts des services informatiques. Le volume des commandes pour les prestataires de services a chuté et a entraîné un effondrement des prix de l'ordre de 30%, ce qui a définitivement lancé le modèle de l'offshore pour les SSII⁹. En explorant ensuite d'autres options, au début des années 2000, les entreprises ont pris l'initiative de délocaliser de nouvelles fonctions support et le BPO est, depuis, la filière qui connaît la plus forte croissance.

Le mouvement de l'offshore est né aux Etats-Unis. Il a été très rapidement adopté par les entreprises basées au Royaume-Uni. Le mouvement s'est ensuite étendu aux pays d'Europe du nord avant de s'étendre aux pays d'Europe continentale aujourd'hui. L'Inde joue un rôle historique comme destination de l'offshore. Dès le début des années 90 a été créé en Inde, le NASSCOM¹⁰, syndicat indien des prestataires de services installés dans le pays, pour suivre le phénomène de l'offshore et aider à développer cette filière en Inde. Aujourd'hui, les statistiques fournies par le NASSCOM font référence en la matière.

L'Irlande a également fortement profité de l'offshore. Tête de pont des entreprises américaines en Europe, ce pays a su profiter de l'explosion du marché des centres d'appels. Entre 1994 et 1998 une soixantaine de centres d'appels paneuropéens se sont implantés sur l'île. Parmi elles : Best Western, la chaîne hôtelière américaine, Gateway et Dell, les constructeurs informatiques, mais aussi Lufthansa, Hertz ou American Airlines...

⁸ SAP est une entreprise allemande, leader sur le marché de la conception et la vente de logiciels de gestion intégrés. Son produit phare porte le même nom SAP, acronyme pour 'Systems, applications, and products for data processing'. SAP est en 2007 le premier fournisseur mondial de logiciels inter-entreprises et le troisième fournisseur mondial de logiciels.

⁹ SSII est un acronyme pour Société de Services en Ingénierie Informatique. Capgemini, Atos Origin, Accenture, IBM, EDS, Infosys, Tata ou Wipro sont les grands noms de SSII françaises, américaines et indiennes respectivement.

¹⁰ NASSCOM : National Association of Software and Service Companies.

L'offshore est un phénomène récent mais s'est développé en quelques années à une vitesse telle et a acquis une taille telle qu'il est possible de parler du marché de l'offshore.

LE MARCHE DE L'OFFSHORE

Le NASSCOM fournit chaque année des statistiques qui permettent de suivre l'évolution de l'offshore au niveau mondial. De nombreux cabinets de consultants comme Forrester ou Gartner, donnent également des évaluations chiffrées sur le marché de l'offshore.

La consommation mondiale d'offshore était comprise entre 12 milliards et 15,5 milliards de dollars dans le monde en 2005¹¹, soit 3% du marché des services informatiques¹². La croissance de cette filière a été de 30% entre 2004 et 2005, alors que le marché des services informatiques croissait de 5,9% sur la même période. Il s'agit donc d'un marché important, jeune et en forte croissance.

Le principal pays qui héberge les projets offshore est l'Inde avec 65% de parts de marchés, comme illustré par la figure 1. Les raisons de cette suprématie sont nombreuses et seront détaillées dans le chapitre 3. Cependant, on peut déjà avancer que le rôle prépondérant de l'Inde est dû en partie à l'abondance de ressources qualifiées et peu chères. De plus, l'Inde a tiré avantage du fait que ses ressortissants parlent anglais. Enfin, la genèse nord-américaine du phénomène, la proximité culturelle entre les deux pays due à la colonisation par les Britanniques et également due à la forte diaspora indienne aux Etats-Unis, ne sont pas étrangères au succès de l'Inde pour attirer l'offshore.

¹¹ Syntec Informatique, « *Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatiques en France* » (2006)

¹² NASSCOM, « *Strategic Review 2006, The IT Industry in India* » (2006)

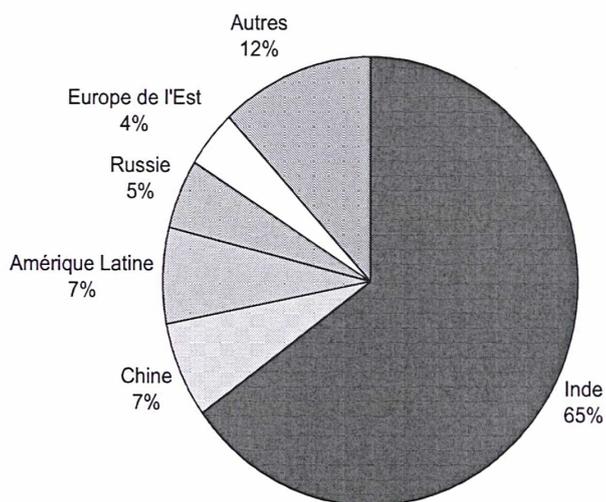


Figure 1 : Pays de destination de l'offshore informatique, 2006

L'Inde est la première destination de l'offshore mondial, cette filière employant directement 1,3 millions d'Indiens en 2006. L'industrie des services informatiques y représentait 36,3 milliards de \$ en 2006, soit 4,8% du PIB, comme l'illustre la figure 2. La progression de ce secteur d'activité tire la croissance du PIB.

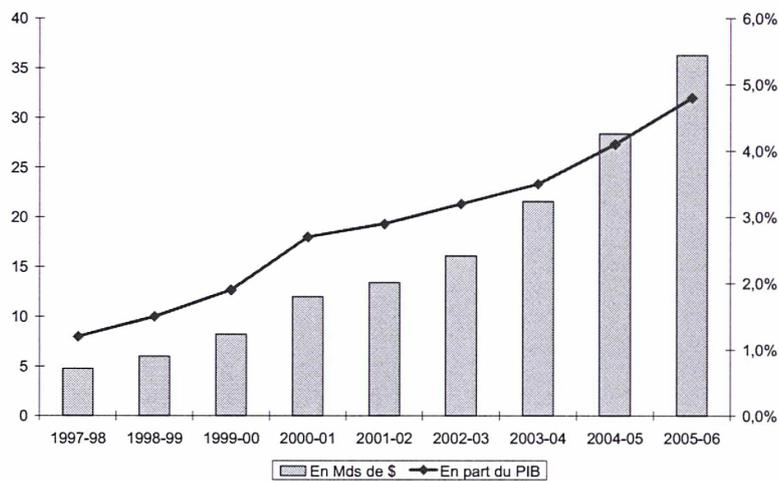


Figure 2 : Industrie des services informatiques en Inde en valeur et en part du PIB¹³

Si l'on considère la répartition géographique des exportations indiennes dans le domaine de l'informatique sur la figure 3 suivante, on retrouve le poids prépondérant des Etats-Unis dans le phénomène de l'offshore.

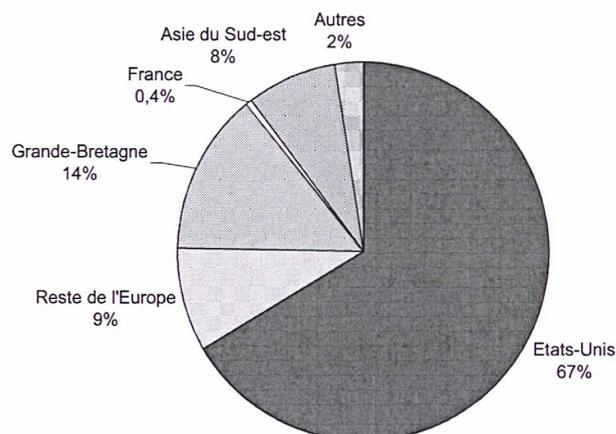


Figure 3 : Répartition géographique des exportations indiennes dans le domaine de l'informatique, 2006

L'Europe constitue un relais de croissance important pour la filière offshore indienne. La Grande-Bretagne est le leader européen de l'offshore, et la France ne représente qu'une toute petite part des exportations indiennes dans le domaine de l'informatique.

Les exportations indiennes pour le BPO, c'est-à-dire l'offshore des fonctions support autres que l'informatique, la recherche et développement (R&D), ont été historiquement construites sur les centres d'appels, comme illustré sur la figure 4 ci-dessous. La filière BPO indienne a ensuite diversifié ses activités via l'offshore des fonctions comptabilité et RH.

¹³ Source : NASSCOM.

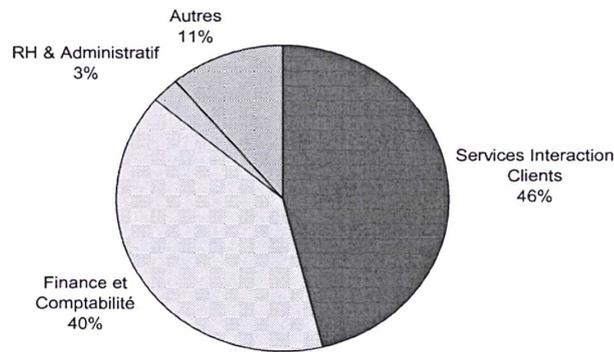


Figure 4 : Exportations indiennes de BPO, 2006

La croissance du marché de l'offshore mondial est tirée par les Etats-Unis qui constituent pour les experts 80% du marché de l'offshore. Mais l'Europe et particulièrement la Grande-Bretagne constituent des relais de croissance importants pour l'offshore aujourd'hui.

Si l'informatique est encore aujourd'hui la fonction la plus délocalisée au niveau mondial, comme le montre la figure 5, l'offshore des autres fonctions comme la comptabilité ou les ressources humaines croît très fortement, de l'ordre de 45% par an¹⁴. L'offshore de la fonction ingénierie croît de 30% par an¹⁵, au même rythme que l'offshore informatique¹⁶.

¹⁴ V. Khare, « *Race to offshore : Is the strong demand environment priced in?* », HSBC Global Research (2006)

¹⁵ NASSCOM, « *Strategic Review 2006, The IT Industry in India* » (2006)

¹⁶ Syntec Informatique, « *Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatiques en France* » (2006)

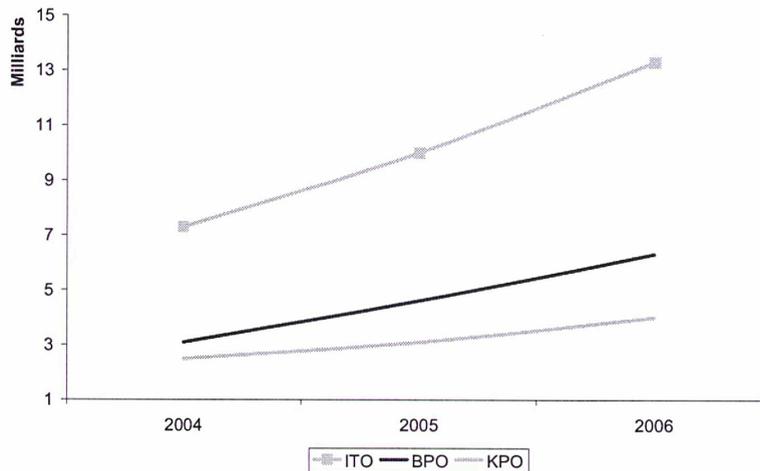


Figure 5 : Export indien entre 2004 et 2006 d'ITO, de BPO et de KPO en Milliards de \$¹⁷

Ces statistiques permettent de constater que l'offshore est un phénomène essentiellement américain, dont l'Inde est le principal bénéficiaire et qui pourrait trouver avec l'Europe un important relais de croissance. Si les Etats-Unis ont été précurseurs et sont toujours aujourd'hui les leaders de l'offshore, cela n'a pas été sans mal et une longue polémique a eu lieu outre-Atlantique pour rendre l'offshore acceptable aux yeux des citoyens américains.

L'OFFSHORE : UN SUJET DEBATTU OUTRE-ATLANTIQUE

L'offshore est aux Etats-Unis un sujet connu du grand public. En effet, les premières expériences en la matière ont été menées par des entreprises américaines il y a environ 10 ans et un vif débat s'est engagé entre 2003 et 2004. La polémique a été entretenue par certains médias et les politiques américains pour lesquels les Indiens volaient les emplois des Américains. Ainsi, le journal *The Economist* titrait en janvier 2003,

¹⁷ Source : NASSCOM.

« *America's pain, India's gain* »¹⁸, Business Week, en juin 2003, « *American Legislators Are Accusing India of Stealing Jobs* »¹⁹ ou encore « *Tech Jobs Leave U.S. for India, Russia. Who's To Blame?* »²⁰ par Associated Press, en juillet 2003.

En février 2004, N. Gregory Mankiw, professeur à Harvard et conseiller économique en chef à la Maison Blanche, a malencontreusement mis de l'huile sur le feu en écrivant : « *Offshoring is only the latest manifestation of the gains from trade that economists have talked about at least since Adam Smith. ... More things are tradable than were tradable in the past, and that's a good thing.* »²¹ La polémique sur les conséquences pour l'emploi américain a encore enflé et cette remarque a engagé un débat national impliquant les économistes, les médias et les politiques.

Les positions des uns et des autres varient fortement sur le sujet. L'économiste Alan S. Blinder, professeur d'économie à Princeton, conseiller économique à la Maison Blanche en 1993 et 1994, n'hésite pas à parler de troisième révolution industrielle en parlant d'offshore et considère que les conséquences pour les Etats-Unis seront sévères²². McKinsey Global Institute, de son côté, pose la question : « *Offshoring: Is It a Win-Win Game?* »²³, dans un article d'août 2003 et conclut que les Etats-Unis et l'Inde sortiront tous les deux gagnants de ce phénomène de l'offshore qui crée de la valeur ajoutée à l'échelle mondiale.

Aujourd'hui, l'offshore ne fait plus la une aux Etats-Unis et des statistiques récentes montrent que plus d'emplois ont été créés dans le domaine de l'informatique qu'il n'en a été perdu sur la même période. Même si les conséquences sur l'emploi ne sont pas claires, le sujet de

¹⁸ « *La plaie des Etats-Unis, les bénéfices pour l'Inde.* »

¹⁹ « *Le législateur américain accuse l'Inde de voler le travail des Américains.* »

²⁰ « *Les métiers techniques quittent les Etats-Unis pour l'Inde ou la Russie. A qui la faute ?* »

²¹ « *L'offshore est simplement la dernière forme de gains apportés par le commerce dont les économistes parlent depuis Adam Smith.... Plus de choses sont commercialisables que dans le passé et c'est une bonne chose.* »

²² A. Blinder, « *Offshoring: The Next Industrial Revolution?* », Foreign Affairs (2006)

²³ McKinsey Global Institute, « *Offshoring: Is It a Win-Win Game?* » (2003)

l'offshore a fait l'objet d'un débat qui a permis à la société américaine de mieux le comprendre et de prendre acte d'un transfert d'emplois entre les Etats-Unis et des pays en voie de développement comme l'Inde.

En France, le débat n'a pas encore eu lieu. Seulement 0,4% des exportations indiennes concernait la France en 2006 : le phénomène ne serait donc que marginal si l'on s'en tient aux statistiques indiennes. Ne nous contentons pas de ce chiffre et cherchons à en savoir plus : qu'en est-il ? Quel est l'état des pratiques offshore en France ? Qui sont les acteurs de ce phénomène ?

CHAPITRE 2 : L'OFFSHORE EN FRANCE, LA FACE CACHEE DE LA MONDIALISATION

LA TRES GRANDE MAJORITE DES ENTREPRISES DELOCALISENT
DEJA LEURS FONCTIONS SUPPORT !

Si pour le grand public l'offshore n'évoque pas grand-chose, pour les grandes entreprises présentes en France, il s'agit d'une pratique connue. Sur les 40 grandes entreprises rencontrées pour réaliser cette étude, plus des trois quarts ont déjà une expérience dans le domaine et ont mis en place au moins un projet comprenant une composante offshore. Pour le quart restant des entreprises, le sujet est connu et certaines d'entre elles ont des projets offshore à court terme.

La fonction la plus concernée par la mise en place de projets offshore par les entreprises françaises est l'informatique, comme le montre la figure 6.

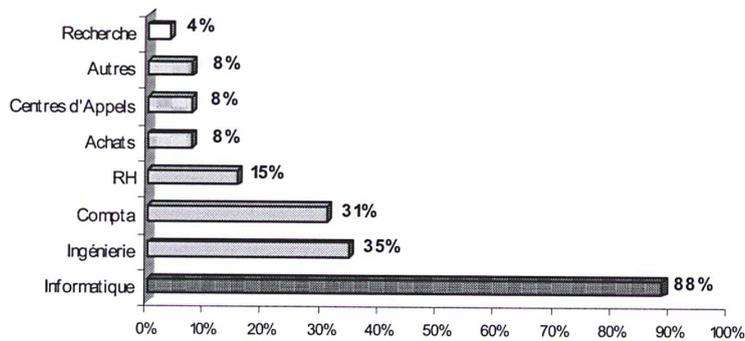


Figure 6 : Sur l'ensemble des entreprises rencontrées qui pratiquent l'offshore, pourcentage des entreprises qui ont mis en place des projets offshore dans l'informatique, l'ingénierie, la comptabilité...

L'ingénierie fait également partie des fonctions les plus délocalisées, puisque 35% des entreprises rencontrées qui pratiquent l'offshore, font déjà réaliser une partie de leur ingénierie en offshore. La comptabilité est également très souvent concernée par le phénomène. Au-delà des raisons historiques qui ont amené à l'offshore de la fonction informatique, il faut noter qu'il existait auparavant une culture de sous-traitance, ce qui a sûrement facilité le passage à l'offshore. En effet, cette pratique de la sous-traitance a amené les directions informatiques à travailler très tôt avec des équipes extérieures à l'entreprise, ce qui implique une parcellisation des tâches, facilitant l'offshore. En outre, la bonne connaissance des sous-traitants de l'informatique a permis l'instauration d'une relation de confiance, amenant ainsi les grandes entreprises à faire l'effort de comprendre la politique d'offshore des sous-traitants et les amenant à leur faire confiance. La même explication tient aussi pour l'ingénierie, une fonction pour laquelle les entreprises ont traditionnellement recours à la sous-traitance.

La figure 6 présente des statistiques qui appellent trois remarques importantes sur les cas particuliers suivants :

- l'offshore de la paie ;
- l'offshore des centres d'appels ;
- l'offshore de la recherche.

Tout d'abord, ces statistiques ne prennent pas en compte les simples cas d'offshore de la fonction de paiement des salariés. Ce que l'on désigne ici par l'offshore de la fonction RH correspond non seulement à l'offshore de la paie mais aussi à la délocalisation d'autres activités réalisées par les services des ressources humaines. La fonction de la paie est un processus qui est sous-traité par la quasi-totalité des entreprises, même les plus petites. ADP est le sous-traitant américain leader en la matière : 9 millions de salariés dans 19 pays européens reçoivent un bulletin de paie réalisé avec l'un de leurs systèmes. Aux Etats-Unis, plus d'un salarié sur six est payé par ADP²⁴. Comme de nombreux prestataires de services, ADP a des centres de back-office localisés dans des pays offshore, en Inde, en Europe de l'Est, en Tunisie, en Chine et au Canada. Les statistiques concernant la fonction RH sous-estiment donc probablement la pénétration de l'offshore dans le domaine de la paie en France.

²⁴ Source : rapport annuel 2006, ADP-GSI.

Ensuite, il est important de noter que ces statistiques comportent un biais pour les centres d'appels²⁵. En effet, les entreprises auditées pour cette étude sont en grande majorité des entreprises Business to business, pour lesquelles les volumes d'activités liées à la relation clientèle sont moins importants que pour les entreprises Business to consumer. Les cas d'offshore y sont donc plus rares. Les délocalisations des centres d'appels ont fait couler beaucoup d'encre en 2004. Cela s'explique par la très grande visibilité que ce genre d'opérations peut avoir. En effet, les centres d'appels sont de véritables usines pouvant employer plusieurs centaines de personnes. La fermeture d'un tel centre a des conséquences importantes sur l'emploi dans la région concernée et donc une visibilité très importante. En outre, le grand public entre en contact avec ces centres d'appels et la mauvaise qualité des réponses reçues de la part de certains d'entre eux a marqué les esprits. Les médias ont fait très fortement écho à ces délocalisations, qui sont la partie visible de l'iceberg offshore.

Enfin, les cas d'offshore dans le domaine de la recherche²⁶ sont très rares aujourd'hui. Un seul cas a été relevé sur l'ensemble des enquêtes réalisées pour cette étude. Il répondait à une stratégie de long terme : 70% de la force de frappe mondiale en Recherche et Développement est formée hors de l'Union Européenne. L'idée est donc de suivre le mouvement et d'aller chercher les jeunes talents là où ils sont, mais aussi de tisser des liens avec des pays qui, demain, deviendront des centres de compétences incontournables. Deux contrats ont été passés avec des universités chinoises pour la réalisation d'une partie de projets de recherche. Certains pays destinataires de l'offshore ont une politique très volontariste en matière d'offshore de R&D comme Singapour, la Chine ou l'Irlande. L'installation d'un centre de R&D sur cette île est subventionnée à hauteur de deux-tiers des sommes engagées par l'Etat irlandais. Cet exemple est un cas particulier et il semble que la recherche ne soit pas vraiment concernée par l'offshore : les chercheurs sont par essence très internationaux et la rémunération des meilleurs chercheurs est très harmonisée à l'échelle de la planète.

Les statistiques montrent que les entreprises françaises ont donc déjà mis en place de nombreux projets offshore pour la réalisation de leurs fonctions support. Comme les exemples du chapitre 1 l'ont illustré, et il s'agit d'une constante du phénomène, délocaliser une fonction comme

²⁵ On entend par centre d'appel, un espace de bureaux où sont rassemblés des appels téléphoniques. Ces appels sont dits entrants lorsqu'ils sont reçus par les opérateurs du centre ou à l'inverse sortants lorsqu'ils sont émis par le centre.

²⁶ On entend par recherche la recherche appliquée, réalisée par les entreprises et qui occupe principalement des titulaires de thèses de doctorat.

l'informatique ou l'ingénierie ne consiste pas à envoyer dans un pays à bas coût de main d'œuvre l'ensemble des activités qui étaient jusqu'alors réalisées en France. Une partie des activités reste toujours dans le pays d'origine²⁷. Ces mêmes exemples développés plus haut ont montré qu'il existait de nombreux acteurs pouvant intervenir dans un projet offshore.

UN JEU D'ACTEURS COMPLIQUE

DIFFERENTES STRUCTURES POUR METTRE EN PLACE UN PROJET OFFSHORE

Lorsqu'une entreprise décide de délocaliser une fonction, elle a plusieurs possibilités pour le faire. La première possibilité consiste à s'adresser à un sous-traitant qui se chargera du projet offshore pour elle. La deuxième possibilité consiste à aller ouvrir en propre un centre dans un pays à bas coût de main d'œuvre pour réaliser la fonction délocalisée. Ce dernier s'appelle un centre captif. Historiquement, les entreprises comme General Electric ou Texas Instruments qui sont venues s'installer en Inde ont monté leurs centres captifs pour y réaliser une partie de leur informatique. Les entreprises occidentales peuvent s'adresser à des sous-traitants occidentaux ou des sous-traitants des pays offshore (cf. figure 7).

²⁷ Cf. Chapitre 5, La proximité client.

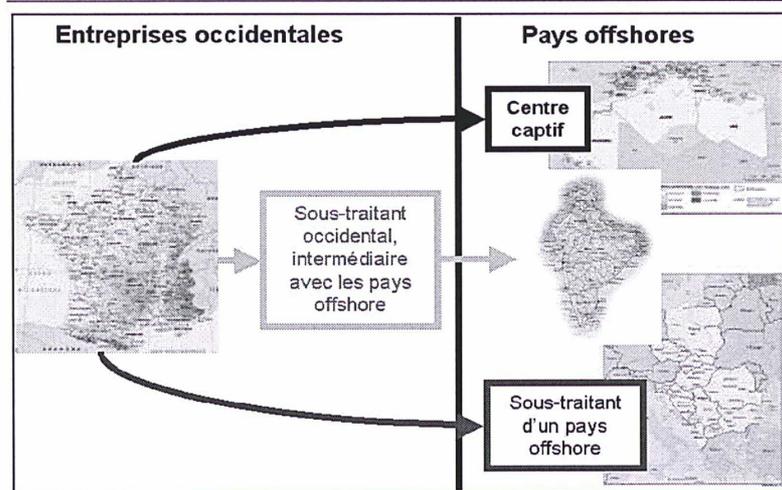


Figure 7 : Les principales structures pour délocaliser une fonction

Les contrats de sous-traitance offshore sont peu différents des contrats de sous-traitance en local. Les appels d'offres passés par une entreprise peuvent préciser ou non la volonté de l'entreprise de faire de l'offshore. Dans un certain nombre de cas, les entreprises clientes avancent que la localisation des effectifs du sous-traitant ne les concerne pas. Mais même sans préciser dans l'appel d'offres qu'une entreprise souhaiterait faire de l'offshore, les prix pratiqués par la concurrence ne laissent guère le choix aux prestataires de services. Il suffit qu'un seul des prestataires en lice pour répondre à un appel d'offres propose un prix comprenant de l'offshore pour que tous les autres prestataires s'alignent. Pour rester compétitifs et avoir une chance d'être sélectionnés, ils vont inclure de l'offshore dans leurs prestations, ce qui leur permettra de baisser leurs prix. Historiquement, suite à l'éclatement de la bulle Internet et à l'effondrement des volumes de commandes, les prix des prestations informatiques ont chuté de 30% en moyenne, accélérant ainsi le recours à l'offshore par les SSII. Pour convaincre un client de faire de l'offshore, aujourd'hui, les sous-traitants vont souvent emmener le client dans les centres offshore. On a en effet tendance à méconnaître ce qu'est l'offshore avant d'avoir vu un bâtiment climatisé avec 1 000 informaticiens indiens à Bangalore, sur un plateau moderne, qui n'a rien à envier aux centres de développement informatique occidentaux.

La création d'un centre captif nécessite un investissement dans un pays offshore, risqué par nature. La sous-traitance, elle, présente le danger

d'une perte de contrôle pour le client. Le centre captif permet un contrôle et une perspective de gain plus important tandis que la sous-traitance assure un service de qualité et l'absence d'investissement. Les prestataires de services ont inventé un certain nombre de structures hybrides pour répondre à des besoins spécifiques d'entreprises et limiter les risques. On distingue trois types de structures hybrides :

- les Joint-ventures ;
- les « Build, Operate and Transfer » (BOT) ;
- les « Equity Investors ».

Pour les BOT, le principe est de s'adresser à un sous-traitant spécialiste de l'offshore pour assurer la création du centre offshore, le transfert de la fonction délocalisée et les premiers temps du travail dans la nouvelle structure. Cependant, le client garde la possibilité de prendre la direction du centre offshore et finalement la propriété du centre peut être transférée au client selon les conditions financières définies contractuellement. A la différence d'une Joint-venture qui est une alliance avec une mise en commun d'un certain nombre de ressources et de savoir-faire, le dernier type de structure hybride, dit « Equity Investors » consiste à prendre le contrôle d'un prestataire de services existant en Inde avec 51% du capital et lui sous-traiter les activités à délocaliser.

Les structures d'offshore ne sont pas nécessairement stables dans le temps. Les exemples de centres captifs devenus sous-traitants sont nombreux. Le plus connu est certainement le cas de General Electric qui avait monté un centre captif pour ses fonctions achats, ressources humaines, comptabilité... En 2005, GE a décidé de se séparer de cette activité stabilisée et rentable, en ouvrant 60% du capital de la filiale. D'autres clients peuvent ainsi faire appel à ce qui est devenu l'entreprise Genpact pour externaliser leurs fonctions support et profiter de l'expérience réussie de GE. D'autres sociétés ont suivi le même exemple comme Indigo, qui était le centre captif d'Unilever ou comme Kanbay, ancien centre captif de HSBC. Ces deux sociétés ont finalement été rachetées par Capgemini en 2006. Les structures des acteurs de l'offshore sont donc mouvantes, ce qui rend plus complexe la compréhension du phénomène. Ces changements ont amené l'émergence de grands noms dans le monde des prestataires de services dont la partie suivante fait le panorama.

PANORAMA DES PRESTATAIRES DE SERVICES

Il existe aujourd'hui une petite dizaine de sous-traitants dont le savoir-faire en matière d'offshore et la qualité des prestations font référence. Ces sociétés sont américaines comme IBM ou Accenture, françaises comme Capgemini ou indiennes comme Wipro, Infosys ou Tata Consulting Services (TCS). Si l'on rajoute Atos Origin qui est moins engagé dans l'offshore aujourd'hui, on a une bonne idée du paysage des principaux acteurs qui offrent des services informatiques offshore en France. Toutes ces SSII ont connu de fortes croissances ces deux dernières années, à l'exception d'Atos Origin en 2006.

Pour le BPO, c'est-à-dire l'offshore des fonctions support autres que l'informatique et la R&D, il faut rajouter à cette liste des acteurs qui proposent des prestations sur des marchés de niche comme ADP pour la paie. Accenture et IBM représentent à eux deux 50% de parts de marché. Genpact est également un des grands acteurs de l'offshore dans le domaine du BPO. Les prestataires de services indiens commencent également à proposer des offres de BPO compétitives, notamment Progeon, filiale d'Infosys en charge du BPO. Ce mouvement vers le BPO des prestataires indiens suit le mouvement du marché puisque c'est le BPO qui présente aujourd'hui le plus fort taux de croissance en Inde, de l'ordre de 45% par an²⁸. Il s'agit donc encore d'un marché naissant, en pleine croissance, et qui devrait voir l'apparition de nouveaux acteurs pour concurrencer l'actuelle omniprésence des deux SSII américaines.

Le cas des centres d'appels est un cas particulier de l'offshore. Les grands acteurs en France ne sont pas les mêmes que pour le BPO ou l'ITO : Téléperformance, Arvato, BSS, ClientLogic, PhoneAssistance ou Webhelp. Ces acteurs ont confirmé la singularité de leur activité par rapport aux problématiques globales de l'offshore.

Se dégagent donc deux catégories de prestataires de services : les Occidentaux et les Indiens. Il est difficile de définir qui a véritablement lancé le modèle de l'offshore comme la norme des bonnes pratiques d'une SSII. Il est certain cependant qu'aujourd'hui une SSII d'envergure internationale se doit de réfléchir à sa stratégie offshore, selon deux modèles. Ces deux modèles varient selon le pays d'origine du prestataire de services : l'Occident ou l'Inde.

²⁸ Se reporter au Chapitre 1, Le marché de l'offshore.

QUELLES SONT LEURS STRATEGIES ?

On assiste à un début de convergence des business model des prestataires de services qu'ils soient occidentaux ou indiens. Cette convergence résulte d'un double mouvement : les Occidentaux vont ouvrir des back-offices en Inde et les prestataires indiens de services ouvrent des filiales commerciales dans toutes les grandes capitales européennes (cf. figure 8).

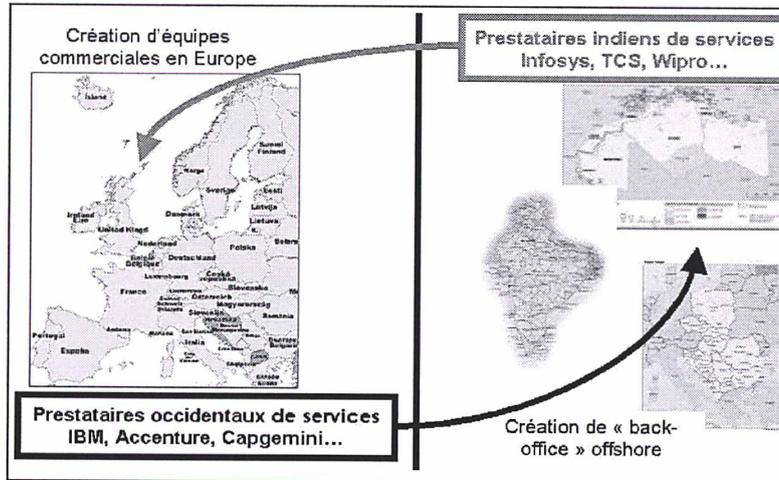


Figure 8 : Vers un modèle convergent

Ces stratégies se traduisent par des acquisitions mais aussi par de la croissance organique. Ainsi dans le cas de Capgemini, en 2006, deux acquisitions importantes ont été réalisées, faisant de l'Inde le deuxième pays le plus représenté parmi les salariés du groupe après la France. Aujourd'hui, la SSII française compte 12 000 salariés en Inde. L'objectif est de faire monter cet effectif à 40 000 d'ici à 2010, avec de la croissance organique²⁹ mais aussi de la croissance externe.

²⁹ La croissance organique désigne la croissance interne à l'entreprise, celle qu'elle acquiert par ses propres moyens. Elle s'oppose à la croissance par acquisition, appelée aussi croissance externe.

De même, les prestataires indiens de services s'implantent en Europe en rachetant des SSII européennes de taille moyenne, ce qui leur permet de récupérer les portefeuilles de clients occidentaux. Ces mêmes entreprises croissent aussi en recrutant dans les grandes écoles. Durant le premier trimestre 2007, Infosys et Wipro ont organisé à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris une présentation pour les futurs ingénieurs avec l'objectif de recruter quelques uns d'entre eux pour leur bureau de Paris.

Peut-on pour autant parler de convergence de modèles ? Qui sortira gagnant de ces mouvements ? Le tableau 1 regroupe quelques éléments chiffrés sur les principales SSII présentes en France.

TABLEAU 1 : DONNEES FINANCIERES SUR LES PRINCIPALES SSII

Tous les chiffres du tableau sont en milliards de \$.

	Pays d'origine	Capitalisation boursière	CA 2006	Résultat net 2006
Capgemini	FR	10,3	9,7	0,4
Atos Origin	FR	4	6,8	- 0,4
IBM GS	US	157,7 ³⁰	48,3	3,5
Accenture	US	32,1	16,6	1
TCS	IND	29	4,3	0,9
Infosys	IND	28	3,1	0,9
Wipro	IND	23,3	3,47	0,7

Source : rapports annuels 2006, sites Internet des entreprises concernées.

Le taux de change utilisé est le taux de chancellerie du 16/05/06 : 1 USD = 0.79 €

Les capitalisations boursières de ces sept groupes sont très importantes. On distingue deux business model valorisés très différemment par les marchés financiers. Dans le cas des SSII occidentales, la rentabilité est assez faible. Les sociétés françaises sont valorisées en bourse au niveau de leurs chiffres d'affaires, les sociétés américaines sont valorisées à deux fois leurs chiffres d'affaires. Le cas d'IBM est un cas à part puisque l'activité SSII s'adosse à un très gros groupe qui a d'autres activités. Les SSII indiennes, quant à elles, sont beaucoup plus rentables. Leurs résultats nets varient entre 18% et 29% de leurs chiffres d'affaires. De ce fait, le marché valorise ces sociétés à sept ou huit fois leurs chiffres d'affaires. La valorisation des SSII indiennes prend aussi en compte leur forte croissance.

³⁰ La capitalisation boursière est celle d'IBM. Le groupe comprend la filiale IBM Global Services, qui propose les services classiques d'une SSII mais aussi d'autres activités.

Le chiffre d'affaires de TCS a, par exemple, augmenté de 50% entre 2005 et 2006 et celui d'Infosys de 35%.

Si l'on considère le tableau 2, on peut observer les mouvements stratégiques évoqués plus haut et évaluer la convergence des modèles.

TABLEAU 2 : STATISTIQUES SUR LE NOMBRE D'EMPLOYES DES PRINCIPALES SSII

	Effectif total	Effectif offshore	Pourcentage des effectifs en offshore
Capgemini (FR)	64 000	12 000	18,7%
Atos Origin (FR)	50 000	1 200	2,4%
IBM GS (US)	190 000	38 100	20%
Accenture (US)	152 000	38 000	25%
TCS (IND)	89 000	80 700	90,7%
Infosys (IND)	72 000	59 000	82%
Wipro (IND)	68 000	57 000	83,8%

Source : NASSCOM 2006, rapports annuels 2006, sites Internet des entreprises concernées.

Capgemini, IBM Global Services et Accenture ont une part de plus en plus importante de leurs effectifs en offshore, en Inde principalement. Elles continuent toutes les trois à embaucher en masse dans ce pays. Capgemini a un objectif de 40 000 salariés en Inde en 2010, soit une augmentation de 35% de plus par an sur la période 2006 à 2010.

Depuis 2002, Tata Consulting Services, la première des SSII indiennes, a ouvert des centres en Uruguay, au Brésil, au Chili, en Chine, en Australie, au Royaume-Uni, en Hongrie, au Luxembourg et au Japon. TCS a également des bureaux à Paris et prévoit d'ouvrir un centre au Maroc. Au-

delà de l'ouverture d'antennes commerciales dans les pays occidentaux, les SSII indiennes suivent donc le modèle des SSII occidentales qui possèdent plusieurs centres de Back-office dans des pays de l'Europe de l'Est, au Maroc, au Brésil... Ainsi Capgemini a des centres à Bombay en Inde, au Maroc à Casablanca, en Pologne à Cracovie et en Chine, ce qui lui donne de la crédibilité pour proposer à ses clients le concept de *Rightshore*TM. On a donc une véritable convergence des modèles de production des différentes SSII.

Atos Origin est le seul acteur majeur à ne pas être complètement rentré dans le modèle de l'offshore. Ceci s'explique en partie par la structure de la clientèle de la SSII française composée de grands comptes, qui sont des clients publics, des entreprises semi-publiques ou des entreprises qui ont gardé une culture proche de la sphère publique, ayant dépendu de l'Etat pendant de nombreuses années. Ces entreprises sont culturellement très réticentes au système de l'offshore.

En observant le tableau 2, on constate que les SSII indiennes ont toutes plus des quatre cinquièmes de leurs effectifs en Inde quand au mieux les SSII occidentales ont un peu plus d'un cinquième de leurs effectifs dans des pays à bas coût de main d'œuvre. S'il est donc encore prématuré pour parler d'un équilibre entre les deux modèles, il est clair que la dynamique de convergence est très rapide. En effet, en 2004, Capgemini par exemple n'avait que 1 000 salariés en Inde. Si l'objectif des 40 000 est atteint en 2010, cela représentera une croissance moyenne des effectifs indiens de 70% par an sur la période ! Cette convergence très rapide paraît très inquiétante pour des acteurs comme Atos Origin, qui a connu par ailleurs une année 2006 déficitaire.

Pour autant peut-on conclure que nos entreprises fleurons de l'informatique sont à la merci de groupes indiens en pleine croissance que rien n'arrêterait ?³¹ Il semble qu'aujourd'hui un Capgemini ne constitue pas une cible pour les groupes indiens, qui préfèrent acquérir des SSII occidentales de taille moyenne pour se constituer un portefeuille client. Dans la course à l'offshore, il semble que Capgemini ait pris de l'avance.

³¹ A ce propos, lire S. Dessillons, T. Maurisse, « *Les nouveaux conquérants - Faut-il avoir peur des entreprises des pays émergents ?* », Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris (2007)

Certains avancent que le modèle des SSII occidentales ne tiendra pas face au modèle des SSII indiennes. Sans se prononcer sur l'issue de cette bataille économique, il est possible d'avancer *« qu'il est plus facile de construire des usines, que de constituer des portefeuilles de clients »*, comme nous l'a formulé un des acteurs du monde de l'offshore.

L'issue du débat sur l'émergence des géants indiens, sur la solidité de leur modèle de prestataires passe par le maintien ou le développement d'une demande forte en prestation de services des entreprises occidentales, y compris des entreprises françaises. Cependant, une entreprise qui délocalise est confrontée à de nombreuses alternatives et il n'existe pas de modèle unique pour un projet offshore réussi. Présentons donc les différentes formes que prennent l'offshore, les diverses structures et les choix que les entreprises font pour mettre en place ces projets. Abordons toutes les facettes de ce phénomène complexe.

CHAPITRE 3 : L'OFFSHORE POUR LES ENTREPRISES : UNE REALITE COMPLEXE

UN MOUVEMENT INELUCTABLE DONT LE MOTEUR EST LA
REDUCTION DES COUTS

L'ARBITRAGE SALARIAL

Le moteur de l'offshore est la réduction des coûts. D'autres raisons que le bénéfice lié à l'arbitrage salarial peuvent être invoquées par les responsables des projets offshore, mais elles sont très diverses, spécifiques et apparaissent clairement comme secondaires. Un seul dénominateur commun se dégage : la réduction des coûts.

Cette dominante, accrue par une concurrence mondiale de plus en plus vive, s'étend à tous les secteurs de l'entreprise. Jusqu'alors, cette vague semblait avoir épargné les fonctions support. Mais aujourd'hui, avec notamment la généralisation des ERP³² et un contrôle de gestion toujours plus systématique, il est possible de connaître avec une précision nouvelle le coût de chaque fonction, qu'elle soit considérée comme stratégique ou non. La mise en place d'indicateurs mesurant la performance conduit immédiatement à la prise de mesures pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts. Cette nouvelle tendance est renforcée par la multiplication des comparaisons internationales entre les plus grandes sociétés, commercialisées par des cabinets de conseil comme Hackett. Leurs colossales bases de données permettent d'évaluer le ratio coût/performance, les délais et la qualité pour chaque processus, et pointent ainsi de façon très visible et chiffrée les progrès à réaliser.

S'ajoute à cette volonté de réduire les coûts, une raison spécifique au domaine informatique. La pression sur les prix des prestations logicielles

³² ERP : Enterprise Resources Planning. C'est le terme anglais désignant un Logiciel de Gestion Intégré.

s'est accentuée du fait du renforcement du déséquilibre entre le coût des logiciels et celui du matériel dans les budgets relatifs à l'informatique dans les entreprises. Ce dernier s'est effectivement effondré suite à la chute des prix des équipements électroniques. Ainsi, sur les 3% du budget global aujourd'hui consacré en moyenne par les entreprises à la dépense informatique, les frais liés aux infrastructures ne représentent plus que 16%, comme illustré dans le tableau 3. C'est le seul poste de dépense qui ait baissé au cours de ces dernières années. Les dépenses liées aux ressources humaines (34%), aux applications de l'entreprise (20%), aux services extérieurs et à l'externalisation (14%) représentent des dépenses dont l'importance relative a augmenté pour atteindre plus des deux tiers du budget informatique global. Les directions informatiques sont donc très attentives à limiter les charges au niveau de ces trois postes, qui sont des secteurs dans lesquels le recours à l'offshore permet de réaliser des économies importantes. Cette volonté d'économie est d'autant plus marquée dans un contexte d'informatisation massive. En effet, les besoins et les projets de logiciels à développer sont toujours plus nombreux, avec des budgets qui sont globalement stables.

TABLEAU 3 : INDICATEURS DE DEPENSE INFORMATIQUE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Secteurs	Part du budget total consacré à l'IT	Part du budget IT dédié aux logiciels	Part du budget IT dédié au matériel
Services financiers	9%	22%	18%
Télécoms	5%	25%	13%
Conseil	4%	23%	15%
Informatique	4%	20%	19%
Electronique	3%	22%	14%
Santé, médecine	3%	21%	19%
Assurance	3%	20%	13%
Logistique, transport	3%	22%	16%
Automobile	2%	18%	16%
Chimie	2%	17%	20%
Alimentation	2%	19%	14%
Energie	2%	17%	15%
Voyages, hôtellerie	2%	19%	15%
Média, loisirs	2%	21%	17%
Bâtiment	1%	21%	18%
Distribution	1%	15%	17%

Source : InformationWeek 500, 2004

Les entreprises sont donc à la recherche de réduction de leurs coûts et l'offshore permet de tirer profit des différences de salaires qui existent entre la France ou les pays occidentaux et les pays à bas coût de main-d'œuvre. Ces différences de salaires ne manquent pas de surprendre : un ingénieur débutant spécialisé dans l'informatique coûte six fois moins cher en Inde, quatre fois moins cher en Roumanie et trois fois moins cher au Maroc qu'en France ! Le tableau 4 présente quelques ordres de grandeur des différentiels salariaux qui existent entre la France et des destinations phares de l'offshore.

TABLEAU 4 : LES ORDRES DE GRANDEUR DES DIFFERENTIELS DE SALAIRES

Rapport entre le salaire brut (charges comprises) d'un salarié d'un pays offshore et d'un salarié français

	Inde / France	Roumanie / France	Maroc / France
Ingénieur débutant spécialisé dans l'informatique	1 pour 6	1 pour 4	1 pour 3
Ingénieur débutant hors spécialisation informatique	1 pour 7	1 pour 6	1 pour 4
Employé BPO	1 pour 10	1 pour 8	1 pour 5

Ces chiffres appellent plusieurs commentaires. Premièrement, les différentiels salariaux entre la France et ces trois destinations offshore sont extrêmement importants. Dans une optique de réduction de coûts, il est donc intéressant d'avoir recours à l'offshore comme moyen de faire des économies substantielles sur les budgets des fonctions support. A ce titre, l'Inde est le pays le plus attractif que ce soit pour l'offshore d'informatique, le BPO, c'est-à-dire l'offshore des fonctions support autres que l'informatique et la R&D, ou le KPO, c'est-à-dire l'offshore de la fonction R&D. Enfin, quel que soit le pays destinataire de l'offshore, il existe une grande différence entre le jeune ingénieur diplômé et l'employé BPO, qui est moins diplômé, que ce soit pour travailler dans un centre d'appel ou un centre de comptabilité. Le phénomène est particulièrement marqué pour les ingénieurs spécialisés dans l'informatique et permet d'apprécier un marché

du travail très tendu dans ce secteur. On raisonne ici à qualité de formation équivalente : un ingénieur, quel que soit le lieu où s'est déroulé son cursus, serait capable de réaliser les mêmes tâches. Le chapitre 5 apportera un autre éclairage sur cette question de la qualité des formations.³³

La réduction des coûts est donc le moteur commun à tous les cas d'offshore recensés dans cette étude. Mais d'autres raisons qui varient d'une entreprise à l'autre amènent aussi à l'offshore.

D'AUTRES RAISONS AMENENT A L'OFFSHORE

Au-delà de la perspective de diminution de leurs coûts, les entreprises s'engagent dans l'offshore pour des motifs divers et spécifiques tels que :

- Les économies d'échelle ;
- L'optimisation de son empreinte géographique ;
- Les clauses d'offset ;
- La flexibilité accrue de la main-d'œuvre ;
- Le recentrage sur le cœur de métier.

En premier lieu, l'offshore permet de regrouper dans un centre de services partagés des fonctions qui sont souvent très éparpillées et de réaliser ainsi des économies d'échelle. Ce regroupement est en effet un moyen de créer des pools de ressources spécialisées qui sont capables d'offrir des services de meilleure qualité ou de s'adapter plus facilement à un cadre de travail plus complexe. C'est le cas par exemple pour les comptables qui doivent s'adapter à des systèmes d'information toujours plus sophistiqués et à des normes de plus en plus exigeantes. Ce rassemblement d'activités est aussi un moyen d'harmoniser les processus au niveau mondial ce qui, outre les économies d'échelle du fait de la taille des centres, permet une meilleure visibilité et un meilleur contrôle. Cette amélioration dans la conduite des processus devient même une exigence réglementaire pour de nombreuses entreprises depuis le vote de la loi Sarbanes-Oxley, appelée SOX. Cette loi a été adoptée en 2002 après le

³³ Cf. Chapitre 5, Le mirage de la formation en Inde.

scandale Enron et elle impose à toutes les entreprises cotées aux États-Unis, de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes personnellement certifiés par leur dirigeant. En vue d'une certification annuelle, il faut donc mettre sous contrôle l'ensemble des processus ayant un effet sur les comptes. La mise sous contrôle des comptes se traduit par des processus d'assurance qualité bien documentés puis audités. Les entreprises concernées par l'application de la loi Sarbanes-Oxley sont mises sous pression par leurs directions générales. Ces dernières souhaitent regrouper leurs fonctions comptables pour répondre à cette nouvelle contrainte réglementaire sans trop alourdir leurs dépenses. Le regroupement permet de faire des économies d'échelle et il se traduit parfois par une délocalisation.

Ce regroupement d'activités est également souvent une opportunité pour repenser les implantations géographiques des centres de services partagés. Pour des problèmes liés au décalage horaire ou à la facilité de communication, il est rare de se limiter à une seule implantation offshore. Le plus souvent, il existe plusieurs plates-formes régionales localisées en Europe de l'Est pour l'Europe, en Amérique du Sud pour les Amériques, en Inde et en Chine pour l'Asie. Une variante possible est que les prestations indiennes viennent servir les pays anglo-saxons, la proximité culturelle et linguistique palliant un décalage horaire plus important. Quelle que soit la solution qui est choisie, il existe une volonté de penser les implantations offshore en trouvant le meilleur arbitrage entre différents facteurs comme le coût, la langue, la proximité. Une autre entreprise rencontrée a ainsi créé trois centres des services partagés :

- Un centre au Costa Rica qui sert les États-Unis, le Canada, le Mexique et le Brésil. Le Costa Rica offre non seulement une proximité géographique mais des niveaux de salaires et des loyers très bas ;
- Un centre en Roumanie pour la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Hollande et la Russie. La Roumanie serait le pays de l'Union Européenne qui offrirait les avantages salariaux les plus importants, selon certains des managers interviewés ;
- Un dernier centre en Malaisie pour la Chine, l'Australie et l'Inde. La Malaisie présente de très bonnes infrastructures, un environnement stable, une inflation maîtrisée et de bonnes compétences, notamment linguistiques.

D'autres réflexions peuvent intervenir comme facteurs importants dans la prise de décision de faire de l'offshore. Certaines sont très spécifiques. Par exemple, les entreprises qui passent des contrats importants avec les gouvernements de pays en développement pensent souvent à l'offshore pour remplir des clauses contractuelles, appelées clauses d'offset.

Ces dernières obligent les sociétés à redistribuer jusqu'à 30% de la valeur du contrat dans le pays contractant. L'offshore est alors une vraie opportunité de répondre à cette exigence. Ces clauses se rencontrent souvent dans des appels d'offres publics dans le domaine des transports ou des infrastructures par exemple.

Une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre est parfois évoquée comme un facteur de décision des délocalisations. Dans la plupart des pays destinations de l'offshore le droit du travail est soit beaucoup plus libéral qu'en France, soit peu appliqué. Disposer de ressources humaines dans des pays offshore peut alors être un moyen de gérer les aléas de l'activité, comme ceux d'une direction informatique par exemple. Il s'agit en outre d'une des raisons qui a historiquement lancé le modèle de l'offshore. Au moment du passage à l'an 2000, les pays occidentaux ont connu une pénurie d'informaticiens et l'embauche de ressources indiennes a permis d'absorber le pic d'activité.

L'offshore est enfin une conséquence de la volonté de se recentrer sur son cœur de métier via une externalisation des processus support. L'externalisation des fonctions support est souvent plébiscitée, notamment par les cabinets de conseil qui sont souvent ceux qui assurent l'externalisation, car elle permet, en s'adressant à des spécialistes, de réaliser mieux et pour moins cher une tâche à faible valeur ajoutée, d'absorber des variations de charge d'activités et aussi de libérer des ressources qui pourront se concentrer sur le cœur de métier de l'entreprise.

Ces raisons sont autant d'arguments pour penser que l'offshore est un mouvement inéluctable. Les entreprises françaises y sont d'ores et déjà engagées. Les nombreux cas d'offshore recensés recouvrent une très grande diversité. Au-delà des justifications invoquées par les entreprises, cette hétérogénéité se traduit aussi par des mises en application concrètes multifformes. Si les acteurs utilisent cependant la même dénomination d'offshore pour des projets aussi différents, c'est qu'au-delà de cette diversité, il existe un ensemble de difficultés communes qu'il faut identifier afin de mener à bien un projet offshore.

DIFFICULTES POSEES PAR L'OFFSHORE

DES SURCOUTS A NE PAS SOUS-ESTIMER

Tous les managers interviewés ont mis en avant la réduction des coûts comme une des raisons pour lesquelles ils souhaitaient mettre en place un projet offshore. Tous ont également confirmé que l'offshore permettait effectivement de réaliser des économies très importantes. Toutefois il ne faut pas surestimer les gains potentiels d'un projet offshore sur la simple base des différences de salaires, car il existe un certain nombre de surcoûts qui viennent peser sur la rentabilité de ce type de projet. Les ordres de grandeur des économies réalisées diffèrent suivant les fonctions concernées. Sur la base des expériences recensées, un projet de développement ou de maintenance informatique réalisé en Inde coûte en moyenne 30% de moins que s'il était réalisé en France. Dans l'ingénierie, l'ordre de grandeur des économies réalisées en transférant une tâche donnée – simulation 3D, calcul de dimensionnement, dessin, mise à jour de plans par exemple – dans un pays offshore est aussi d'environ 30%. Pour le BPO, les économies réalisées sont plus importantes. Réaliser sa comptabilité dans un pays offshore diviserait par deux le coût initial. Ces chiffres ne sont que des ordres de grandeur et ils dépendent fortement du pays destinataire du projet offshore. Il semble cependant qu'un certain consensus existe autour de ces moyennes.

Ces économies peuvent être mises à profit de manière différente suivant les fonctions. La première façon est une réduction du coût de l'activité concernée ce qui se traduira par une meilleure rentabilité ou par une plus grande compétitivité de l'entreprise qui pourra transférer une partie des économies réalisées aux clients. C'est le cas pour le BPO, en particulier la comptabilité, les ressources humaines, les centres d'appels. La seconde possibilité est de ne pas baisser directement le budget alloué à la fonction en question, mais de profiter des économies réalisées pour augmenter le volume d'activité à budget constant. C'est en général la politique qui est suivie dans les domaines dans lesquels les besoins des entreprises sont très importants. L'informatique, l'ingénierie et la recherche en sont les meilleures illustrations.

Des surcoûts inhérents à tout projet offshore dégradent systématiquement la rentabilité. Il en résulte que l'économie effective est bien inférieure à celle indiquée par simple comparaison des coûts salariaux. En effet, il ne suffit pas de considérer qu'un ingénieur informaticien indien coûte six fois moins cher que son collègue français pour conclure que le

coût de la fonction délocalisée sera six fois moindre. C'est en particulier le cas dans la période de transition, qui est coûteuse et qu'il faut voir comme un investissement pour la croissance future. Il faut en effet compter avec la montée en charge progressive des équipes offshore, une possible démobilisation des équipes occidentales qui vient peser sur leurs productivités. En outre, la mise en place d'infrastructures aussi bien logicielles que matérielles s'ajoute à l'investissement initial. De plus, ces infrastructures doivent souvent être doublées pour répondre aux exigences de sécurité et de continuité d'exploitation, qui devient cruciale, une fois les activités regroupées en un même lieu. La première année est ainsi en général loin d'être rentable.

Ces surcoûts liés à la transition ne sont pas les seuls qui existent dans le cadre d'un projet offshore. Un tel projet nécessite tout d'abord un encadrement plus important par rapport à une situation de travail dans laquelle les équipes sont situées dans le même bâtiment et communiquent de façon informelle. Cet encadrement se traduit par la présence d'expatriés qui ont souvent une double fonction : management des équipes offshore et mise en place d'une communication efficace entre les équipes onshore et offshore. Ce besoin supplémentaire d'encadrement se fait également ressentir onshore, puisque les équipes occidentales doivent elles aussi s'adapter à un nouveau cadre de travail, et il faut manager la relation à distance entre le Front office et le Back office. Lorsqu'une entreprise recourt à la sous-traitance, il faut aussi prendre en compte les ressources qui vont être dédiées à la gestion du contrat, au contrôle de sa bonne exécution, à l'identification des fournisseurs, à la remise en concurrence des fournisseurs à l'échéance du contrat.

Il faut en outre compter un effectif plus important dans le pays offshore que dans un pays occidental pour réaliser une même tâche, la productivité des employés offshore n'étant pas la même. Selon les managers interviewés, il faudrait en moyenne de 1,2 à 2 ingénieurs indiens pour réaliser le même travail qu'un ingénieur occidental, pour des fonctions telles que l'informatique ou l'ingénierie. Ces affirmations sont d'ailleurs corroborées par les tableaux 1 et 2 présentés au chapitre 2, qui permettent une comparaison entre les chiffres d'affaires par salarié des SSII occidentales et indiennes. Pour les premières, ce ratio varie entre 100 000 \$ et 250 000 \$ par salarié, alors que pour les SSII indiennes il ne dépasse pas 50 000 \$ par salarié.

Enfin, au rang des surcoûts, la rationalisation des processus, exigée par toute opération offshore, vient peser sur la rentabilité. Elle est, à l'expérience, l'un des facteurs clés de succès.

RATIONALISER SES PROCESSUS

On ne peut pas travailler de la même façon lorsque l'on se trouve dans le même bâtiment que lorsque l'on se situe à 7 000 kilomètres de distance avec 4 heures et demie de décalage horaire. Il est donc nécessaire de mettre en place des méthodes de travail compatibles avec cet éloignement tant géographique que culturel.

En amont, il faut tout d'abord identifier quelle partie des processus concernés il sera possible de réaliser à distance. Il faut impérativement s'assurer que l'activité réalisée à distance puisse l'être : il doit donc s'agir d'une tâche dématérialisable qui peut être réalisée sur un ordinateur et transmise via l'Internet. On préférera réaliser en offshore des tâches stables, ayant une forte composante technique, ou transactionnelle et ne nécessitant pas une connaissance poussée des problématiques spécifiques aux métiers concernés. Si les ressources humaines disponibles dans les pays offshore et particulièrement en Inde ont un solide bagage technique, leurs connaissances de nombreux métiers restent imparfaites. C'est notamment vrai pour les métiers bancaires, pour les métiers de gestion de la chaîne logistique, ou pour les métiers de production industrielle. Il faut aussi, dans la mesure du possible, définir une stratégie de spécialisation des équipes offshore, trouver un moyen de pallier le déficit de productivité des ressources offshore par rapport à celle des salariés occidentaux. Ce problème sera d'autant plus visible que les activités transférées ne sont pas suffisamment répétitives. En revanche, confier des tâches récurrentes aux équipes offshore permet de capitaliser sur leur expérience et donc d'améliorer leur efficacité.

Il faut ensuite mettre en place des méthodes de travail compatibles avec l'éloignement géographique. Le travail à distance nécessite une standardisation des processus tant au niveau des méthodes de travail que des outils utilisés. Ce point est fondamental pour au moins deux raisons. La première est celle de la rentabilité. Il n'est par exemple pas rare de constater des différences de coût de plus de 30% entre des projets de développement informatique, la différence étant liée à la présence de processus bien définis, documentés et efficacement partagés entre les équipes du Front et du Back office. La seconde raison est celle de la qualité. La standardisation des procédés est un des facteurs clés pour assurer la bonne qualité des prestations. Or cette standardisation des méthodes de travail est une révolution pour des fonctions qui ont pendant longtemps été habituées à un mode de fonctionnement que l'on pourrait qualifier d'artisanal. Les déficiences dans la rigueur des processus étaient auparavant palliées par la proximité et les communications informelles qui existaient entre les

différents intervenants. C'est donc un défi majeur pour un projet offshore : il faut standardiser les processus, les documenter, les rendre non dépendants des salariés, ne pas laisser de place aux exceptions, chasser l'implicite et les lacunes qui pouvaient exister. Pour la fonction informatique, il s'agit par exemple de travailler sur la formalisation des cahiers des charges. Notons néanmoins que cet investissement nécessaire au niveau des méthodes de travail et des processus est d'autant mieux amorti que les centres offshore regroupent un nombre important d'employés.

Il faut aussi mettre en place des outils permettant le travail à distance, et qui viennent pallier l'absence de contact direct. Ce sont soit des outils qui permettent une meilleure communication avec la mise en place de « chat », de vidéo conférences, une utilisation plus fréquente du téléphone ainsi qu'une limitation des échanges par e-mails pour éviter les escalades dans les échanges. L'e-mail servira surtout à formaliser par écrit ce qui aura été décidé à l'oral et pour vérifier qu'il n'y a pas eu de mésentente. Des outils relatifs à la gestion de projet sont aussi nécessaires pour permettre un travail à distance. Il faut par exemple mettre en place des outils collaboratifs pour les plannings qui peuvent comprendre des abaques³⁴ pour le chiffrage des prestations réalisées par le back-office, des outils permettant de suivre le déroulement du développement et des tests réalisés en offshore. Enfin, il faut aussi des dispositifs permettant une mesure précise et rapide du déroulement d'une opération comprenant une partie offshore. Les points qui exigent une vigilance particulière sont bien sûr le coût, mais aussi les délais ainsi que la qualité. Cette mesure, qui souvent n'existe pas au préalable, est essentielle pour qu'on soit capable de juger du résultat d'une opération, mais doit aussi permettre d'identifier rapidement une divergence éventuelle afin de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

L'offshore implique une industrialisation des processus, il en résulte ainsi une complexification réelle des structures d'entreprise. Hier, ces processus étaient réalisés au plus près du bénéficiaire, aujourd'hui ils sont pour partie réalisés à distance, même s'il reste toujours une partie au plus proche de l'utilisateur pour assurer la réactivité et la personnalisation du service. Une complexité croissante résulte donc de la tension entre deux logiques contradictoires : la volonté d'économies d'une part qui passe par une industrialisation et une délocalisation des processus, et d'autre part une volonté toujours plus prégnante du sur-mesure et de personnalisation.

³⁴ Un abaque est un graphique à lecture directe facilitant les calculs numériques. Il sert à déterminer spontanément des résultats obtenus par des calculs dans un système de lignes prédéfinies et préparées d'avance.

Cette problématique de standardisation des processus est un des facteurs qui permet d'expliquer le développement plus important de l'offshore dans les pays anglo-saxons par rapport à la France. En effet, les processus sont culturellement beaucoup plus standardisés qu'en France, et certains managers avancent que les équipes anglo-saxonnes respecteraient plus les procédures de contrôle qualité que les équipes françaises, réticentes à leur application rigoureuse. C'est donc un frein important à l'offshore qui n'existe pas aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne. Mais ce n'est pas la seule difficulté qui existe en France : le contexte social français et la langue freinent fortement le développement de l'offshore.

LE CONTEXTE SOCIAL FRANÇAIS

Une difficulté, unanimement citée par les managers interviewés comme un des freins majeurs au développement de l'offshore en France, est le contexte social français.

La première difficulté est liée à la défiance des syndicats vis-à-vis de l'offshore. Comme nouvelle manifestation de la mondialisation, la simple évocation d'un projet offshore suscite des réactions très négatives de leur part. Le dialogue entre l'entreprise et les syndicats et surtout le caractère très formel et idéologique des échanges est souligné comme une grande difficulté. Ce dialogue difficile serait une particularité française, selon certaines des entreprises rencontrées. Elles mentionnent leurs expériences d'offshore dans d'autres pays européens et insistent sur le dialogue plus constructif et pragmatique qu'il est possible d'avoir avec les syndicats étrangers. En outre, les réactions syndicales ne sont pas forcément liées aux suppressions d'emplois que peut induire un projet offshore. La grande majorité des cas recensés pour cette étude n'ont pas conduit à une suppression sèche d'emplois en France, mais ont amené les salariés à changer de fonction au sein de l'entreprise. Mais, même pour de tels projets, la réaction syndicale est souvent très négative, car l'offshore a souvent pour conséquence une diminution d'emplois qui feraient traditionnellement partie de la base électorale des syndicats. Cette dernière remarque explique aussi le fait que les réactions des syndicats ne sont pas les mêmes suivant les fonctions concernées par les projets offshore. Ainsi lorsqu'il s'agit des fonctions dans lesquelles les « cols blancs » sont majoritaires – on peut penser à l'informatique et l'ingénierie – la solidarité des syndicats est beaucoup moins visible. Ceci est probablement dû au faible taux de syndicalisation au sein de ces populations et contribue aussi à expliquer

pourquoi l'informatique et l'ingénierie sont deux fonctions pour lesquelles l'offshore est, en France, relativement développé.

Un autre frein lié au contexte social français est la prise en compte du coût de licenciement, qui vient fortement dégrader l'intérêt économique d'un projet offshore dès lors que des licenciements secs sont envisagés. Ce coût comprend l'indemnité de licenciement payée au départ du salarié et pour laquelle « *recevoir deux ans de salaire est, en France, quasiment une base de négociation* », selon un des managers interviewé. Mais, il comprend aussi les coûts liés aux procédures administratives et à leur durée qui est généralement d'au moins un an. Il inclut enfin l'influence de la démotivation des salariés, qui vont perdre leur emploi, sur la productivité et les résultats durant cette année de transition. Au total, le coût d'un licenciement est généralement évalué à environ trois ans de salaire. Ce constat ne s'arrête pas à la France mais peut s'étendre à l'Allemagne, l'Italie, la Belgique ou encore l'Espagne, soit la quasi-totalité de l'Europe de l'Ouest, Grande-Bretagne exclue. Aux Etats-Unis ou au Canada, c'est totalement différent. Ceci explique sans doute que la très grande majorité des projets offshore dont nous avons eu connaissance ne prévoyaient aucune suppression d'emplois en France. Les entreprises mettent en général en place des reclassements des salariés en interne. Elles utilisent également l'offshore comme un moyen d'augmenter leur volume d'activité à moindre frais, tout en conservant l'ensemble des salariés en France. La croissance de l'entreprise amène alors à de nouvelles embauches qui ne sont pas localisées en France. Ce surcoût des licenciements explique aussi pourquoi le développement de l'offshore a été beaucoup plus massif dans les pays anglo-saxons, où se séparer d'un collaborateur est moins coûteux. Il n'est en revanche pas certain que le coût lié aux licenciements soit un frein à l'offshore en France à l'avenir. Beaucoup d'entreprises ont en effet conscience de l'opportunité que représente le vieillissement de leurs effectifs pour développer l'offshore en France de façon beaucoup plus massive qu'aujourd'hui, dès lors que d'importants départs en retraite auront lieu.

Un dernier frein important lié à la perception de l'offshore en France est la gestion de l'image des entreprises. La grande majorité des projets en France sont confidentiels, les entreprises craignant pour leur image auprès du grand public. Certains projets offshore ont déjà fait du bruit en France, essentiellement le projet « *Ambition 2012* » d'Axa, qui prévoit l'embauche de 12 000 personnes dont 1 500 au Maroc. Axa avait conscience du risque d'exposition médiatique que la société prenait en présentant ce plan, mais elle reste une des seules qui a choisi de ternir son image en affichant ouvertement sa stratégie de développement de l'offshore. Pour la plupart des autres sociétés, les réactions médiatiques au cas d'Axa ont confirmé

qu'il valait mieux essayer de minimiser la publicité de leurs projets offshore. Cette attitude est encore une différence assez frappante avec les pays anglo-saxons, où les entreprises n'hésitent pas à afficher clairement leur stratégie de développement de l'offshore, qui est plébiscitée par les analystes financiers et ne soulève plus les mêmes réactions du grand public. Ce problème de la gestion de l'image a amené un certain nombre d'entreprises sollicitées pour mener cette étude à refuser d'y participer. D'autres ont imposé des conditions très strictes de confidentialité.

Contexte social français, standardisation limitée, gestion de l'image : telles sont quelques unes des difficultés auxquelles sont confrontées les sociétés françaises qui ont des projets offshore et qui expliquent leur retard par rapport aux sociétés américaines dans ce domaine. Une autre difficulté est le problème de la langue.

LA LANGUE : COMMENT COMMUNIQUER A DISTANCE ?

Faire travailler des Français, dont la maîtrise de l'anglais est unanimement reconnue médiocre, avec des Indiens, dont l'accent est non moins unanimement reconnu fort, relève de la gageure. Ce problème de communication est si important qu'il est une des raisons principales au développement de destinations offshore alternatives à l'Inde, comme le Maghreb et l'Europe de l'Est, où il est plus facile de trouver des ressources francophones. Le problème de l'accent des Indiens a aussi amené certaines entreprises à repenser leur choix de destination offshore, préférant se tourner vers les Philippines plutôt que vers l'Inde. Il existe même des cas de rapatriement de centres d'appels américains, qui avaient été délocalisés en Inde. Les équipes ne pouvaient répondre aux clients texans avec l'accent désiré par ces derniers. Un des managers du prestataire de services indien, Infosys, nous a confié qu'il mettait en place des formations linguistiques pour permettre aux salariés d'adapter leur accent à leur interlocuteur.

Il faut toutefois souligner que la problématique de la langue n'a pas la même importance suivant la fonction concernée. Il est évidemment impensable d'envisager l'implantation d'un centre d'appels desservant la France en Inde. C'est pourquoi de véritables filières se sont créées autour des centres d'appels en Tunisie ou au Maroc. Le marché tunisien des centres d'appels est aujourd'hui saturé, et au Maroc la filière représente au moins 20 000 emplois directs. Dans ce domaine, la langue n'est d'ailleurs pas la seule condition nécessaire. Il faut en outre une grande proximité

culturelle entre les équipes offshore et le pays où se situent les clients, comme en témoigne l'exemple de cette grande compagnie d'assurance qui avait envisagé d'ouvrir un centre d'appel en Inde pour répondre à ses assurés britanniques. Mais, elle a finalement renoncé devant le risque de décalage entre la réponse d'un Indien et celle qui aurait été d'usage au Royaume-Uni, notamment lorsque l'assuré vient de subir un dommage important ou lorsqu'un de ses proches vient de décéder.

En revanche, tel n'est pas le cas dans l'informatique ou dans l'ingénierie. Dans ces domaines, la pratique de l'anglais par les équipes françaises est répandue, et les communications se font aussi de manière écrite. L'Inde reste, dans ces domaines, une destination particulièrement intéressante pour l'offshore. Pour les activités de BPO non vocales, comme la comptabilité, les ressources humaines ou les achats, la situation est intermédiaire et donne à l'Europe de l'Est un avantage particulier. La maîtrise de l'anglais par les donneurs d'ordres en France y est en général moins bonne, mais il est aussi moins indispensable que les employés offshore maîtrisent le français.

Si l'importance des problèmes linguistiques peut varier suivant le projet offshore, la bonne communication entre les équipes offshore et occidentales reste une condition fondamentale pour le bon déroulement du projet. C'est d'autant plus vrai qu'aux problèmes linguistiques vient s'ajouter l'éloignement géographique et culturel entre les équipes occidentales et offshore. Il faut donc réussir à trouver d'autres méthodes de travail, de nouveaux outils pour pallier ces difficultés. Il est aussi important de ne pas négliger le contact direct entre les équipes, notamment via des voyages des équipes occidentales et des équipes offshore, même s'il n'est pas très facile pour un Indien d'obtenir un visa de plus de trois semaines pour venir en France. Certains vont même jusqu'à mettre en place des cellules de traduction franco-anglaise en Inde. Cette solution a le mérite de traiter le problème linguistique, mais a des conséquences négatives sur les coûts, les délais, la réactivité et la qualité. D'autres méthodes se développent avec l'expérience de l'offshore. Ainsi, des chefs de projet d'un prestataire de service occidental se sont rendu compte que l'utilisation de graphes et de contenu visuel plutôt que de l'écrit dans les cahiers des charges améliorerait notablement la communication entre le Front office et le Back office. Quoiqu'il en soit la langue reste aujourd'hui un problème important, qui va probablement aller en s'amenuisant avec l'amélioration globale du niveau d'anglais au sein de la population française et l'effort d'un nombre croissant d'Indiens d'apprendre, outre l'anglais, d'autres langues européennes, dont le français.

Beaucoup de difficultés spécifiques à la France existent donc, et expliquent en partie le retard pris en France par rapport aux pays anglo-saxons dans le développement de l'offshore. Mais un projet offshore, ce sont aussi des difficultés qui sont liées spécifiquement aux pays destinataires, en particulier liées à la gestion des ressources humaines.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PAYS OFFSHORE

L'offshore est victime de son succès. La très forte demande des entreprises occidentales crée une tension au niveau de l'offre de main-d'œuvre dans ces pays. Ceci est un phénomène général, qui est vrai dans tous les pays offshore mais qui est particulièrement patent en Inde. Le nombre très important d'ingénieurs qui sont diplômés chaque année ne suffit pas à répondre aux besoins que crée l'offshore. Cette tension au niveau de la main-d'œuvre se traduit par un turnover³⁵, c'est-à-dire un taux de rotation du personnel, et une inflation salariale, c'est-à-dire une augmentation des salaires, très importants qui sont des résultantes classiques d'un déséquilibre offre/demande de main-d'œuvre. Aujourd'hui, un jeune ingénieur indien trouve non seulement sans mal un emploi à la sortie de l'université, mais avec 6 mois d'expérience, il peut démissionner et retrouver un emploi dans la même journée avec, au passage, une augmentation de salaire de 30%. Ainsi, en Inde, l'inflation salariale s'établit aujourd'hui en moyenne autour de 15%, et le turnover autour de 20% dans la filière informatique mais il peut atteindre plus de 100% dans le BPO en général et dans les centres d'appels en particulier. Il convient de remarquer qu'un changement de poste tous les trois ans, considéré comme la norme aujourd'hui par la plupart des cadres occidentaux, correspond à un turnover de 33%. Le fort turnover des employés indiens peut choquer des managers peu habitués à des taux de cet ordre de grandeur, la moyenne en France étant de 8,3% sur la période 1993-2000³⁶ et de 9,3% pour l'Europe des 15 sur la même période. Si le taux de rotation du personnel varie suivant les filières, il varie aussi en fonction de l'expérience des employés. Dans une structure offshore classique, on trouvera une structure managériale très stable, incitée à rester par le soin tout particulier qui lui est apporté. Cette stabilité de l'équipe de management permet de compenser le turnover élevé

³⁵ Turnover : taux de renouvellement du personnel. On mesure le turnover comme le rapport de la demi-somme du nombre de salariés partis et arrivés au cours d'une période donnée au nombre moyen de salariés durant la même période.

³⁶ R. Gomez-Salvador, J. Messina & G. Vallanti, « *Gross Job Flows and Institutions in Europe* », European Central Bank (2004)

chez les salariés chargés des tâches d'exécution. En embauchant en continu de jeunes diplômés dont le salaire est plus faible, les conséquences de l'inflation salariale sont limitées.

Les SSII, pour qui l'offshore est un axe stratégique majeur, sont passées maîtres dans la réponse à ces problèmes. Elles sont de deux ordres. La première est de limiter la dépendance aux salariés du travail qui est réalisé en offshore. C'est la standardisation des méthodes de travail déjà évoquée plus haut. La seconde est d'attirer les meilleurs talents et de les retenir. Les sociétés établies en Inde rivalisent donc de politiques avantageuses envers leurs salariés pour les inciter à venir et à rester : les implantations des grandes SSII sont de véritables campus qui comportent terrains de golf et de tennis, piscines, restaurants et bibliothèques. Le campus d'Infosys est la vitrine de l'offshore et le prestataire indien ne manque pas de le faire visiter à tous ses gros clients pour leur rappeler que c'est le modèle de l'offshore avec l'Inde qui aujourd'hui fait autorité en matière de bonnes pratiques pour une société de services en informatique. Les Occidentaux sont invités à découvrir ce superbe campus en voiturette de golf, à longer de splendides bâtiments, dans lesquels des salariés indiens souriants et conviviaux travaillent d'arrache-pied. Pour retenir les talents, les entreprises qui s'installent en Inde proposent aux employés des carrières très diversifiées qui leur permettent de voyager à l'étranger, des formations fréquentes et de bonne qualité. Les meilleurs d'entre eux entrent en contact avec les clients occidentaux. Bien sûr ce sont aussi des salaires attrayants et divers bonus qui favorisent le fait de rester suffisamment longtemps au sein d'un même projet. L'élection du meilleur salarié du mois ou le parrainage d'un ami pour venir travailler dans la même entreprise sont d'autres initiatives qui sont fréquemment mises en place pour limiter la rotation du personnel.

Toutes ces politiques nécessitent des services RH d'une taille conséquente, qui doivent être capables de gérer les quelques 300 démissions quotidiennes que connaît par exemple Infosys, ainsi que de traiter les milliers de dossiers de candidatures qui arrivent chaque jour. Le défi de la gestion RH en Inde change considérablement le travail des chefs d'équipe et des expatriés qui sont souvent en charge des centres captifs. En effet, ils passent une part très importante de leur temps à faire passer des entretiens. Le directeur des Ressources Humaines est un personnage clé dans un système offshore. L'image de marque est aussi un facteur très important pour attirer les meilleurs, qui plébiscitent aujourd'hui les grandes SSII indiennes et américaines. Cette surenchère d'avantages pour les salariés rend la gestion des ressources humaines très difficile pour les implantations captives, françaises notamment, car elles ne disposent souvent, ni de l'image de marque, ni de la taille critique permettant de telles dépenses. Il

est en effet difficile d'être en compétition avec une entreprise comme Wipro qui prévoit de recruter 14 000 jeunes diplômés en 2007 ! Et même les grandes SSII indiennes doivent s'adapter sur ce marché particulièrement difficile. C'est ainsi qu'elles vont directement sur les campus des universités indiennes pour recruter à la source et augmenter encore leur attractivité.

Les avis divergent quant à l'évolution future d'une situation que l'on reconnaît tendue aujourd'hui. De nombreux acteurs indiens pensent que l'on est aujourd'hui dans une phase de surchauffe, les chiffres de turnover et d'inflation salariale étant analogues à ceux que connaissait l'Inde au début des années 2000, avant l'explosion de la bulle Internet. Beaucoup imaginent ainsi que la pression sur les salaires va diminuer d'ici à quelques années, entraînant de fait une diminution du turnover. De nombreux analystes occidentaux estiment au contraire que la demande va durablement augmenter plus vite que l'offre en ressources, avec un rattrapage rapide des niveaux de salaires, la seule manière pour l'Inde de rester compétitive étant de monter dans la chaîne de valeur des prestations fournies. Cette montée en valeur des équipes indiennes – credo des grandes SSII aussi bien françaises, américaines qu'indiennes – est rare aujourd'hui. Le chapitre 4 proposera divers scénarii relatifs à la durabilité de l'offshore.

Contexte social, langue, gestion des ressources humaines, travail à distance, telles sont les difficultés à surmonter pour la bonne conduite d'un projet offshore. Mais n'est-on pas en train de comparer des prestations incomparables ? Avant tout est-on sûr de la qualité des services, et peut-on considérer une qualité moindre comme un coût supplémentaire à mettre dans la balance ?

LA QUALITE DES PRESTATIONS REALISEES EN OFFSHORE

La qualité est au cœur des préoccupations des acteurs de l'offshore. Le travail à distance pose inévitablement des problèmes de qualité pour les prestations produites. S'y ajoutent deux phénomènes :

- La rationalisation des processus révèle des problèmes qui existaient déjà ;
- Le transfert d'une activité initialement réalisée en interne à un sous-traitant dégrade souvent la qualité.

Tout d'abord, l'offshore agit comme un révélateur des problèmes et des zones d'inefficacité qui existaient mais restaient inapparents tant que l'on travaillait dans le même bureau. Ainsi, à l'image du Lean Manufacturing et de la philosophie Toyota pour la production, l'offshore est une opportunité pour traiter les défauts et entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, du coût, des délais et du contrôle de gestion. Une opération offshore, qu'elle soit réalisée en interne ou par l'intermédiaire d'un prestataire, nécessite la mise en place d'indicateurs nombreux et précis qui permettent d'identifier les zones de progrès possibles. C'est d'autant plus vrai que la spécialisation par activités permet d'investir plus facilement dans l'optimisation des processus et des méthodes de travail.

L'offshore en partenariat avec un prestataire pose d'autres questions qui sont spécifiquement liées à l'externalisation d'une activité. Il faut dans ce cas s'assurer de garder le contrôle du pilotage du processus dans le temps, à moins d'estimer que le processus en question est suffisamment standardisé pour pouvoir le considérer comme une commodité, au même titre que la fourniture d'électricité par exemple. Si cette standardisation est un phénomène réel pour la plupart des fonctions support aujourd'hui, on est encore loin de pouvoir considérer la mise en place d'un ERP³⁷ comme l'achat de l'électricité. Tout contrat d'externalisation concernant une fonction support inclut donc des clauses de qualité, via une série d'indicateurs mesurant la qualité, la productivité, les délais et l'amélioration continue. Il comporte des pénalités en cas de non-respect des objectifs fixés, avec souvent une clause spécifique de réversibilité stipulant l'obligation pour le prestataire de restituer au client les activités externalisées s'il y a des écarts majeurs. Mais aujourd'hui, les sous-traitants ont atteint une importante maturité vis-à-vis de l'offshore. Ils ont acquis une véritable expertise dans ce domaine et sont capables d'accompagner et de conseiller les clients pour leur éviter tout déboire. Il reste toujours néanmoins des critères non directement quantifiables, impossibles à faire rentrer dans des indicateurs, comme par exemple l'esprit d'entreprise, les collaborations internes, la création de compétences. Ces critères amènent à sous-évaluer la qualité des prestations réalisées en interne, ce qui augmente d'autant l'écart ressenti avec les activités sous-traitées.

Les entreprises restent tout de même conscientes de ces écueils et mettent en place des mesures compensatoires pour assurer une bonne qualité des prestations produites. A ce titre, de nombreuses certifications

³⁷ Logiciel de Gestion Intégré

qualité existent parmi lesquelles le CMMI³⁸ ou l'ITIL³⁹. Les centres offshore sont, dans leur quasi-totalité, certifiés. La rationalisation des processus permet de documenter les tâches à effectuer, de mieux décrire qui fait quoi et participe donc à l'amélioration de la qualité des prestations délocalisées.

Les opposants à l'offshore continuent de penser que la qualité reste un problème majeur, et ce malgré les certifications ou indicateurs mis en place par des entreprises soucieuses d'assurer un service de qualité, quel que soit le lieu de production. Il est en effet possible qu'une opération offshore se traduise par une légère perte de qualité, qui peut être temporaire ou pérenne, par exemple dans le cas des centres d'appels. Néanmoins, les entreprises ne considèrent pas que la qualité irréprochable des prestations de fonctions support soit une priorité stratégique. L'exemple de l'informatique l'illustre parfaitement. En effet, depuis la naissance de l'informatique, les logiciels qui étaient développés étaient testés et programmés d'une manière qui ne laissait aucune place à un quelconque bug. A l'ère de Windows et d'une informatique standardisée, la qualité a baissé. Plus personne ne s'étonne aujourd'hui de voir son ordinateur s'arrêter brusquement de temps en temps, on le redémarre et on continue son travail... Le travail d'informaticien était hier un travail d'artisan, d'artiste disent certains. Aujourd'hui, il s'agit d'un travail de gestion de projet, de maîtrise de processus industrialisés. Cet arbitrage en faveur de la standardisation a lieu également avec la réalisation de projets offshore. Entre une légère perte de qualité et des réductions de coûts importantes, l'arbitrage se fait en faveur des économies réalisées. Cet arbitrage est parfaitement illustré par le fait que les équipes offshore sont souvent composées de 50% de débutants, alors que le ratio typique en France est de l'ordre de 30% pour le développement informatique. Cette proportion élevée de débutants est bien sûr un risque pour la qualité des prestations, mais c'est aussi un moyen sûr de faire des économies supplémentaires.

Il faut cependant relativiser ces pertes de qualité. Elles sont faibles et un travail constamment renouvelé est réalisé pour améliorer encore la qualité des prestations délocalisées. Contrairement aux idées reçues et véhiculées par les médias, on peut constater que les problèmes de qualité

³⁸ CMMI : Capability Maturity Model Integration. Il s'agit d'un modèle de référence des bonnes pratiques du génie logiciel. Ce modèle a été émis par le Software Engineering Institute, institut financé par le Département de la Défense américain.

³⁹ ITIL : Information Technology Infrastructure Library. Il s'agit d'un ensemble de bonnes pratiques pour la gestion d'un système d'information, édictées par l'Office public britannique du Commerce.

n'engendrent pas de rapatriement massif d'activités qui avaient été délocalisées. Parmi les cas recensés en France, un seul retour d'activités délocalisées a été constaté. Mais ce cas de retour d'un centre d'appel d'une grande société du domaine des télécommunications relevait d'un changement d'orientation stratégique de cette dernière, qui a décidé de replacer la relation client au cœur de son activité. Ce changement de stratégie a abouti à la ré-internalisation des centres d'appels. Les cas de retour d'offshore sont plus nombreux dans les pays anglo-saxons, qui ont eu recours de façon beaucoup plus massive et probablement irréfléchie à l'offshore, mais globalement ils restent rares.

La qualité est donc un des paramètres qui entre en compte dans la décision de se lancer ou non dans un projet offshore. Mais ce n'est pas le seul, et au final, il y a souvent un arbitrage entre la qualité parfaite et les économies qui seront réalisées par l'opération. Aujourd'hui, contrairement aux idées reçues, il est tout de même possible d'avancer que la qualité est une question réglée. Cette difficulté à surmonter pour un projet offshore réussi est connue et les solutions que l'on peut apporter le sont aussi. Si les premières expériences offshore au sein d'une entreprise restent souvent difficiles, voire ratées, il existe un effet d'apprentissage important. Les causes de l'échec sont identifiées, analysées de sorte que les expériences suivantes soient rentables, tout en assurant une très bonne qualité des services produits.

Tous les projets offshore partagent un certain nombre de traits communs et la qualité des prestations délocalisées en est un. Cette bonne qualité, constante du phénomène, est d'autant plus étonnante que les méthodes pour mener un projet offshore ne sont pas unifiées. Aucune d'entre elles ne peut être distinguée cependant comme assurant une qualité supérieure à une autre. Les entreprises doivent donc effectuer des choix dans cinq grands domaines selon d'autres critères.

DELOCALISER : SELON QUELLES MODALITES ?

SOUS-TRAITANCE OU CENTRE CAPTIF ?

Une des questions pratiques à laquelle doit répondre une entreprise qui souhaite mener un projet offshore est le choix entre le recours à la sous-

traitance ou bien la création d'un centre captif pour réaliser ses opérations offshore en interne⁴⁰. Il n'y a pas de tendance véritable en France ni dans le monde à ce sujet. Sur l'ensemble des entreprises contactées qui pratiquent l'offshore, 44% d'entre elles le font via un sous-traitant et 56% préfèrent monter un centre captif. Le choix revient *in fine* à l'appréciation des dirigeants de l'entreprise en fonction d'un certain nombre de points clés qui vont faire pencher la décision vers l'une ou l'autre des solutions.

Le premier point à considérer est de savoir si la fonction que l'on souhaite délocaliser est réellement une fonction support, qu'il sera intéressant de sous-traiter, ou au contraire fait partie du cœur de métier. C'est ainsi que toutes les opérations d'offshore informatique des banques françaises sont aujourd'hui réalisées dans des centres captifs. Cette fonction qui revêt en effet une importance de plus en plus grande dans ce secteur, est devenue un élément clé pour la compétitivité et nécessite une compétence très pointue. En revanche, les achats non stratégiques d'une entreprise, c'est-à-dire ceux qui ne concernent pas la production et qui sont facilement substituables, constituent une fonction qu'il serait intéressant de délocaliser via un prestataire. Il y a en effet peu d'intérêt pour une entreprise à garder ce processus en interne et un prestataire est capable de regrouper ces achats au niveau de l'entreprise d'une part, mais aussi au niveau de plusieurs entreprises conjointement. Cette massification du volume permet alors au client de réaliser des économies qu'il ne serait pas capable de réaliser seul, notamment au travers de la négociation de contrats d'achats globaux, de la spécialisation des salariés au niveau d'un processus comme le *sourcing*⁴¹, l'achat opérationnel ou le traitement administratif, ou de la réduction des coûts informatiques grâce à un amortissement plus large des infrastructures et des logiciels qui sont souvent de bien meilleure qualité. La question du cœur de métier est donc fondamentale et les analyses des entreprises peuvent différer sur le sujet. Une entreprise française dans le domaine des technologies et de la communication a monté un centre captif en Europe de l'Est pour le traitement de sa comptabilité alors que dans l'exemple 2 rapporté dans le chapitre 1, un autre industriel français avait préféré avoir recours à un prestataire pour délocaliser sa comptabilité fournisseurs.

Un autre avantage d'avoir recours à un prestataire réside dans le fait qu'il s'occupe lui-même des problèmes de gestion des ressources humaines

⁴⁰ Cf. Chapitre 2, Différentes structures pour mettre en place un projet offshore.

⁴¹ Le *sourcing* qualifie généralement l'acte qui vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés. Le *sourcing* désigne plus spécifiquement l'action de recherche, de localisation et d'évaluation d'un fournisseur afin de répondre à un besoin identifié.

dans les pays offshore et qu'il est en général mieux armé pour le faire du fait de sa taille et de son expérience du pays. La gestion des ressources humaines est un point qui, particulièrement en Inde, est souvent une vraie difficulté pour un centre captif qui n'aurait pas la taille critique. Ce n'est pas toujours le cas. Les nombreuses implantations étrangères des grandes entreprises françaises offrent en effet des solutions à ce problème. Une entreprise qui dispose d'une implantation commerciale ou industrielle préexistante dans un pays offshore a ainsi déjà une bonne connaissance du marché du travail local, est capable d'offrir des possibilités de carrières plus larges et peut jouir d'une réputation qui lui permet d'attirer plus facilement les talents.

Si le recours à la sous-traitance présente des avantages, elle n'est pas toujours la solution la plus adaptée. Il a déjà été mentionné que, lorsque la fonction relève du cœur de métier d'une entreprise, cette dernière est sans doute la mieux placée pour l'exécuter. Il faut en effet que le transfert d'une activité à un sous-traitant présente un avantage réel, car comme tout service, il n'est pas gratuit. Les grandes entreprises ne souhaitent donc pas forcément externaliser des fonctions pour lesquelles l'atout de la sous-traitance n'est pas réel. Elles ont en outre souvent les moyens d'allouer les ressources nécessaires au transfert d'une activité en offshore et peuvent donc éviter de payer une marge au prestataire. C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines entreprises décident d'ouvrir leurs propres centres offshore pour des opérations de comptabilité, alors même qu'on peut mettre en doute le fait que cette fonction relève du cœur de métier. Enfin un désavantage de la sous-traitance par rapport à une implantation offshore captive est la rigidité qu'induit la relation contractuelle. Cette relation contractuelle, conjuguée à l'éloignement géographique, ne s'accommode pas facilement de tâches qui ne sont pas stables, pas récurrentes ou qui nécessitent une grande réactivité.

Le choix entre la sous-traitance et une implantation offshore captive ne va donc pas de soi. C'est d'autant plus vrai que les modalités contractuelles entre les bases onshore et offshore sont très variées et constituent aussi une alternative dans la mise en œuvre concrète d'un projet offshore.

MODALITES CONTRACTUELLES D'UN PROJET OFFSHORE

Pour une entreprise qui aurait choisi de délocaliser par l'intermédiaire d'un prestataire, il existe deux grands types de contrats : le premier avec une facturation liée au nombre de jours-hommes mis à disposition par le prestataire, et le second avec une facturation liée au nombre de transactions réalisées. Ainsi, en reprenant l'exemple de l'offshore de comptabilité développé dans le chapitre 1, le grand industriel français qui a regroupé le traitement de sa comptabilité fournisseurs dans un centre d'Accenture à Prague avait deux possibilités : payer Accenture en fonction du nombre de factures traitées, ou en fonction du nombre d'employés qui sont mis à disposition. Le choix entre ces deux possibilités n'est pas anodin. La facturation par jour-homme présentera un avantage pour un client qui veut réaliser un projet avec un certain nombre d'inconnues, et permettra au prestataire d'avoir une offre plus flexible. En revanche, il y a un risque pour le client de voir le coût du projet dérapier, et le prestataire n'aura pas d'incitation à plus d'efficacité. En effet, le client ne peut pas contrôler le travail des salariés du sous-traitant. Ce dernier aura donc tendance à facturer plus de personnel que nécessaire. De manière générale, il est plus facile de mesurer un nombre de factures que l'efficacité d'un salarié, pour s'assurer de payer un juste prix au sous-traitant. La facturation à la transaction incitera, elle, à une plus grande efficacité du prestataire mais le poussera aussi, lorsque c'est possible, à ne pas diminuer, voire à augmenter le nombre de transactions. Ce peut être le cas pour les centres d'appels, et particulièrement ceux qui traitent des appels entrants. Le but du client est que le consommateur qui appelle soit satisfait par la réponse du centre d'appels et donc qu'il ne rappelle pas, alors que l'intérêt du prestataire sera de voir le consommateur rappeler, s'il est rémunéré à l'appel. Ces deux exemples illustrent les travers que peut avoir tel ou tel mode d'engagement. C'est pourquoi, il existe en général de nombreuses autres clauses contractuelles annexes, dont voici les principales.

Tout contrat de sous-traitance comprend une série d'indicateurs, avec des objectifs à remplir pour le prestataire. Les conséquences du respect ou non de ces indicateurs sont aussi contractualisées. Elles vont de la mise en place d'un plan d'actions correctives à la résiliation du contrat en passant par le paiement de pénalités. Les indicateurs concernent la qualité des prestations, comme le taux d'appels ayant donné satisfaction pour un centre d'appels, le taux de factures rejetées pour la comptabilité, le nombre d'anomalies pour un projet informatique. Ils concernent aussi le respect des délais, ceci se matérialisant soit sous forme de jalons qui doivent être respectés au cours d'un projet, ou via le nombre de transactions réalisées en un temps donné pour une activité récurrente. Il existe bien sûr des indicateurs qui mesurent la performance avec des objectifs de productivité.

Les objectifs fixés ne sont en général pas fixes. Ils évoluent au cours du temps pour intégrer une dimension d'amélioration des processus. Dans l'exemple développé au chapitre 1 concernant une opération offshore dans le domaine des ressources humaines, l'augmentation de la productivité du prestataire est ainsi contractualisée en fixant un objectif de réduction du coût de la fonction de 15% sur la durée du contrat. Les contrats d'offshore incluent aussi souvent d'autres clauses liées à la dimension temporelle, comme la protection contre l'inflation salariale ou contre l'appréciation de la monnaie locale. Cette dimension temporelle intervient aussi dans le choix de la durée du contrat. Un contrat trop court a pour conséquence un prix élevé pour permettre au prestataire d'amortir ses dépenses, alors qu'un contrat trop long ne permet pas de maintenir une pression suffisante sur les prix, la remise en concurrence du contrat n'étant pas assez fréquente.

La question contractuelle est à l'expérience un des points clefs pour le bon déroulement d'un projet offshore réalisé en partenariat avec un prestataire. Elle requiert donc une attention toute particulière. Si les questions juridiques ont une grande importance lors de la négociation d'un contrat d'offshore avec un sous-traitant, elles doivent aussi être examinées avec précision par une entreprise qui désire établir son propre centre captif offshore.

La question principale est de choisir de donner au centre captif une structure de centre de coût ou de centre de profit. Les deux solutions sont possibles, néanmoins la seconde ne semble pas être la plus avantageuse. Un centre de profit – entité autonome au sein d'une entreprise, dotée d'un compte d'exploitation pour suivre la rentabilité d'une activité – se doit en effet d'être rentable. Il s'instaure donc de fait une relation commerciale entre le centre captif et ses clients, alors même qu'ils travaillent pour le même groupe. Cette solution conduit aussi à une augmentation du prix des prestations offshore, ce qui limite l'intérêt pour les clients occidentaux d'utiliser les prestations fournies par le centre captif et freine ainsi son développement. Le centre captif doit en effet amortir l'investissement initial, dégager des bénéfices pour financer sa croissance et faire face à des coûts de gestion plus importants que pour un centre captif fonctionnant comme un centre de coût. Ce désavantage d'une structure de centre de profit par rapport à un centre de coût est surtout un problème pour les centres captifs dont la taille n'est pas suffisante pour amortir les coûts de structures ou pour gérer correctement les aléas de la demande. En revanche, il n'est pas rare de trouver des centres captifs de taille plus importante qui fonctionnent sur ce mode, qui peut être une transition vers une séparation entre le centre captif et la maison mère.

Une fois choisie la structure pour mettre en place le projet offshore, l'entreprise doit faire un deuxième choix. Il existe en effet deux écoles pour rationaliser un processus à délocaliser.

'AS IT IS' OU 'FIX AND SHIP' ?

Rationaliser ses processus est une étape nécessaire pour délocaliser, mais une question reste en suspens : faut-il transférer à l'étranger un processus « As it is »⁴² et rationaliser ensuite, ou au contraire faut-il faire du « Fix and Ship »⁴³, c'est-à-dire rationaliser avant la délocalisation. Les deux écoles existent, et chacune a des défenseurs farouches, campés sur leur position et qui considèrent que l'autre solution conduit inmanquablement à un échec. D'un point de vue quantitatif, il n'y a pas de tendance nette puisque, sur l'ensemble des entreprises interviewées et qui pratiquent l'offshore, 46% d'entre elles choisissent de délocaliser « As it is » et 54% préfèrent la politique « Fix and Ship ».

Les défenseurs de la stratégie « As it is » considèrent que la rationalisation des processus au préalable, n'est en fait qu'une excuse qui permettrait de donner bonne conscience aux managers, peu enclins à l'offshore. Dans le meilleur des cas, cette rationalisation ferait perdre du temps et de l'argent, et dans le pire des cas, elle permettrait de sans cesse repousser l'opération offshore à proprement parler. Les prestataires de services sont en général convaincus par cette théorie : le client doit évidemment transférer au plus vite ses processus en offshore, le prestataire se charge alors de la rationalisation, étant largement plus habile dans ce domaine. L'expérience prouve que ce n'est pas toujours le cas, comme l'illustre l'exemple de l'offshore de la comptabilité fournisseurs à Prague, dans le chapitre 1.

Pour les défenseurs de la théorie opposée : pas d'offshore possible avant d'avoir rationalisé ses processus, sinon c'est l'échec assuré ! C'est d'ailleurs la politique qui est aujourd'hui appliquée de manière systématique par le groupe industriel français qui a eu recours aux services d'Accenture à Prague pour sa comptabilité fournisseurs. Il considère que la rationalisation préalable est nécessaire pour éviter les problèmes de qualité,

⁴² « As it is » pourrait ici se traduire par « Tel quel ».

⁴³ « Fix and Ship » signifie littéralement « Répare et Expédie ».

et que c'est aussi un moyen plus efficace de faire des économies car il n'y a, selon lui, pas de vraies économies tant que le processus ne fonctionne pas correctement.

Il n'y a donc pas de réponse universelle qui permette de savoir quel est le meilleur moment pour rationaliser ses processus. La réponse à la question est néanmoins orientée par l'arbitrage que l'on fait entre l'assurance d'une prestation qui ne perd pas en qualité du fait de l'opération offshore et la volonté de faire des économies rapidement. Qui privilégie le premier facteur préférera choisir de rationaliser ses processus en interne. Qui privilégie des économies rapides aura tendance à délocaliser rapidement sans omettre une rationalisation a posteriori.

DEVELOPPER L'OFFSHORE : IMPULSION DE LA DIRECTION GENERALE ?

La stratégie concernant le développement de l'offshore dans une entreprise peut sensiblement varier. Pour caricaturer, il y a deux possibilités :

- Soit on pense que le développement de l'offshore nécessite l'instauration progressive d'une relation de confiance entre les équipes occidentales et étrangères et qu'il faut donc laisser le temps à l'offshore de diffuser ses bénéfices par une succession d'expériences ponctuelles ;
- Soit la direction générale impose un développement à marche forcée des activités offshore.

Même si elle ne fait pas l'unanimité, c'est cette seconde option qui est la plus fréquente. Ainsi, sur l'ensemble des entreprises contactées et qui pratiquent l'offshore, 66% d'entre elles ont une stratégie de développement de l'offshore et 34% préfèrent se limiter à des expériences ponctuelles.

Le développement de l'offshore se heurte en effet à de nombreuses réticences en interne et ceci à plusieurs niveaux. Outre les résistances qui existent au niveau syndical, l'offshore est en général mal perçu par les salariés occidentaux. L'offshore nécessite une réorganisation et un changement de mentalité au sein de ces équipes, qui doivent être capables de passer d'une logique d'exécution à une logique de donneur d'ordre et de contrôle. Ce changement de perspective peut être mal accepté, et demande du temps. D'autre part, l'offshore, grâce à la nécessaire rationalisation des processus, souligne souvent les lacunes qui existaient et oblige les équipes occidentales à s'améliorer, par exemple au niveau de la formalisation des

cahiers des charges. L'offshore va aussi souvent de pair avec une démarche de mesure de la performance, de la qualité, du coût, et des délais. Cette idée est souvent assez nouvelle pour les équipes des fonctions support. La gestion de ces fonctions était souvent relativement artisanale, certaines fonctions comme la comptabilité, les achats ou les ressources humaines ayant même longtemps été considérées comme des « placards », pour reclasser des salariés soi-disant incapables d'apporter une quelconque valeur dans des tâches dites « nobles ». L'offshore est donc souvent mal perçu de prime abord par les équipes occidentales. Cependant, il n'est pas rare de voir les avis évoluer au fil du temps. L'offshore permet en effet de confier aux équipes offshore les tâches d'exécution les moins valorisantes et les plus répétitives. Ainsi un informaticien ne considère sans doute pas l'activité de test comme la partie la plus enrichissante de son travail, et sera donc probablement heureux de voir cette tâche transférée aux équipes indiennes. Ce transfert lui permet de consacrer plus de temps à des occupations moins pénibles et éventuellement de voyager en Inde.

L'appréciation des salariés occidentaux sur l'offshore peut donc être contrastée. Le management intermédiaire, quant à lui, a un sentiment unanime très négatif vis-à-vis de ce phénomène. Comme pour ses équipes, le manager est obligé par l'offshore de sortir d'une certaine routine et la délocalisation ajoute une plus grande complexité à son travail. Il faut veiller à une bonne communication entre les équipes occidentales et offshore, gérer les problèmes de qualité et repenser les méthodes de travail. Mais au-delà, la raison principale des résistances du management intermédiaire est liée à la perte de pouvoir qu'il subit ou qu'il croit subir du fait de la réduction de la taille de son équipe au profit de ressources offshore. Il est aussi en général celui qui annonce à une partie de son équipe son licenciement, et celui qui gère les problèmes humains que cela peut entraîner. Enfin, après s'être séparé de toute ou partie de son équipe, il est en droit de se demander combien de temps on aura encore besoin de ses services.

Pour lutter contre ces résistances, il est donc souvent nécessaire que la direction générale pèse de tout son poids pour mener à bien les révolutions culturelle et organisationnelle que provoquent l'offshore. S'il a été décidé de créer un centre captif dans un pays offshore, cette implantation rend souvent compte de ses activités directement au comité exécutif qui veille étroitement à son développement. Plus généralement, tous les cadres ayant une responsabilité vis-à-vis du développement de l'offshore rendent compte directement au plus haut niveau. Enfin des indicateurs de performance sont évidemment mis en place pour permettre de suivre la mise en place de cette stratégie. Ils peuvent mesurer les réductions des coûts ou le nombre d'Equivalents Temps Pleins (ETP) transférés par exemple. Dans certaines entreprises et notamment chez les prestataires de

services, la capacité à mener à bien un projet offshore fait partie des KPI⁴⁴ du management intermédiaire.

Une fois la structure centre captif/sous-traitance choisie, le moment de la rationalisation des processus décidé, le choix d'une stratégie offshore fortement poussée par la direction générale effectué, il reste un choix crucial pour les décideurs : dans quels pays délocaliser une fonction de service ?

DANS QUELS PAYS DELOCALISER ?

La dernière grande alternative pour la mise en œuvre concrète d'un projet offshore réside dans le choix du pays offshore. Là encore, il n'y a pas une seule réponse, mais un certain nombre de critères à prendre en considération pour juger de la pertinence à réaliser des activités dans un pays donné. Trois critères principaux sont à prendre en compte :

- la présence d'une main-d'œuvre abondante peu chère et qualifiée, qui est le moteur principal de l'offshore ;
- la langue, et les problèmes de communication ;
- la proximité culturelle et géographique.

La question de la proximité culturelle et géographique est directement liée aux problèmes de communication entre les équipes offshore et les équipes occidentales, qui sont un des enjeux majeurs pour la réussite d'une opération offshore. Il sera en effet beaucoup plus difficile pour deux équipes de communiquer si elles ne partagent aucune référence culturelle commune et s'il existe un décalage horaire important entre elles. Paradoxalement, un décalage horaire important entre les implantations offshore et onshore peut être un avantage, par exemple dans le cas de centres d'appels. Le décalage autorise alors des plages d'ouverture plus larges. De façon générale, l'obstacle lié au décalage horaire est surmontable, en s'organisant de façon adéquate et en adaptant au besoin les horaires de travail des équipes offshore. C'est d'ailleurs souvent le cas pour les Indiens qui travaillent pour les Etats-Unis et sont à l'œuvre une grande partie de la nuit.

⁴⁴ KPI : Key Performance Indicator., indicateurs de performance en français.

D'autres critères doivent aussi être pris en compte dans le choix d'un pays. Parmi eux, on trouve notamment la stabilité du pays, la présence d'infrastructures en général et d'infrastructures de télécommunications en particulier. Il est ainsi aujourd'hui très difficile pour des entreprises françaises d'aller dans d'ex-colonies d'Afrique Noire dans lesquelles les infrastructures ne sont pas assez développées et qui souffrent d'une stabilité politique fragile. Mais ces pays pourraient bien devenir des nouvelles destinations offshore pour la France à plus ou moins long terme. Le programme intitulé « Kenya vision 2030, Transforming Nation Development », par exemple, lancé par le président kenyan Kibaki, prévoit le développement de l'offshore pour faire de son pays une alternative crédible à l'Inde. Ainsi, au second semestre 2008, il sera la première nation d'Afrique de l'est raccordée à une fibre optique qui permettra un accès haut débit au réseau Internet. Le Kenya, ancienne colonie britannique, ne sera peut-être pas la destination privilégiée des projets offshore français. Sa politique ambitieuse de développement économique incluant un volet offshore illustre néanmoins le rôle que pourrait tenir l'Afrique dans le monde de l'offshore à l'avenir.

Le développement d'un centre captif dans un pays offshore peut aussi faire partie de la stratégie d'implantation commerciale de l'entreprise dans le pays. C'est par exemple le cas pour l'industriel dont les activités du centre d'ingénierie basé en Inde ont été présentées au chapitre 1. Outre une implantation à New Delhi, cette entreprise a construit un centre d'ingénierie offshore à Calcutta, a ouvert un autre centre en partenariat avec une SSII indienne à Bangalore et un dernier en Chine dans la province du Wuhan. Ces différentes implantations sont toutes destinées à promouvoir l'image de l'entreprise au sein de deux pays qui représentent des débouchés très importants. La création d'un centre captif peut aussi être facilitée par une implantation commerciale ou industrielle préexistante. De nombreuses entreprises rencontrées ont signalé que ce facteur n'est pas à sous-estimer. Choisir un pays, qui répond à cette contrainte, permet, en réduisant l'investissement initial, une montée en charge des activités délocalisées plus douce. En outre, l'image dont bénéficie l'entreprise dans un pays où elle est déjà présente peut être un moyen de mieux résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines. Enfin, il ne faut pas sous-estimer un certain nombre de critères irrationnels qui peuvent aussi perturber la réflexion du manager, comme l'exemple de ce cadre disant « *L'Inde, jamais !* » et choisissant les Philippines pour ses opérations offshore ... de retour de ses vacances à Manille !

La prise en compte de l'ensemble de ces critères aboutit au choix d'un pays destinataire de l'offshore. Trois zones géographiques peuvent être distinguées de façon nette – l'Inde, l'Europe de l'Est et le Maghreb –

comme illustré sur la figure 9, qui présente la répartition des destinations choisies pour les projets offshore étudiés.

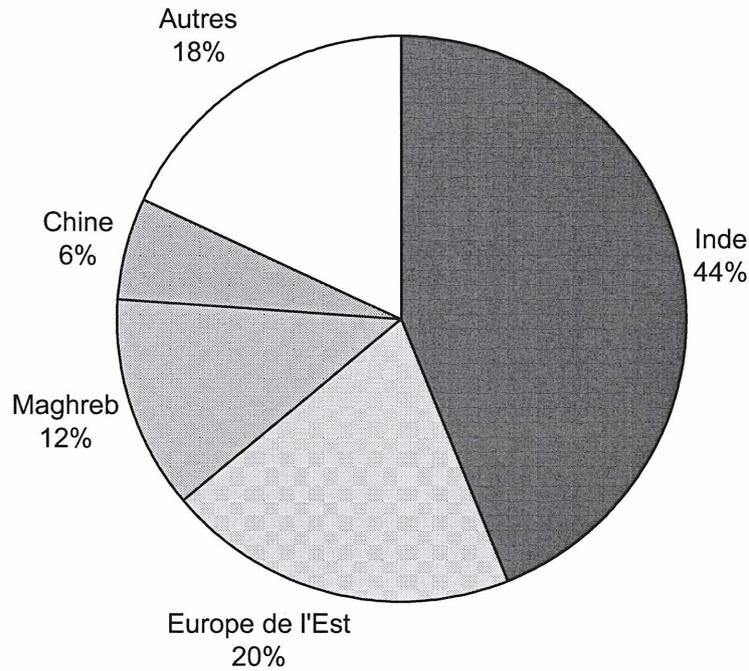


Figure 9 : Pays de destination de l'offshore en France

L'Inde est donc la destination offshore la plus souvent citée par les entreprises françaises. La raison principale de cet engouement réside dans le fait que ce pays est un gigantesque réservoir de compétences à bas coûts, notamment dans le domaine informatique. Aujourd'hui, plus de 1,6 millions d'Indiens travaillent dans l'informatique ou le BPO. 150 000 ingénieurs sont formés chaque année dans le seul domaine de l'informatique, et sur les 200 000 ingénieurs diplômés dans d'autres domaines, une importante partie vient travailler dans le domaine de l'informatique ou du BPO. Ces chiffres sont à comparer aux quelque 140 000 ingénieurs formés chaque année aux Etats-Unis et aux 28 000 ingénieurs diplômés en France⁴⁵ tous les ans. Ce flux de diplômés, venant grossir chaque année les rangs d'une filière qui représentait plus de 5% du PIB indien en 2006 n'est pas près de se tarir.

⁴⁵ Chiffres 2006, DEPP, Ministère de l'Education Nationale.

L'Inde est le pays le plus peuplé du monde après la Chine et de surcroît sa population est parmi les plus jeunes. L'Etat indien investit de façon très importante dans les universités et cherche à augmenter la proportion de jeunes Indiens qui poursuivent des études supérieures. Du fait des débuts précoces de l'offshore dans le pays, l'Inde est aussi le seul des pays offshore dans lequel il est possible de trouver des managers locaux avec 10 à 15 ans d'expérience. En outre, l'Inde, la plus grande démocratie du monde, est un pays stable. Si les inégalités sociales sont très importantes et se creusent, la population a la possibilité d'exprimer son mécontentement dans les urnes, ce qui conduit aussi le gouvernement à faire des efforts pour répondre à ce défi.

L'Inde ne présente pas que des avantages. Outre les problèmes de gestion de ressources humaines, les infrastructures sont déficientes. L'Etat indien est conscient du problème, mais la bureaucratie et la corruption ralentissent les investissements dans ce secteur. Bangalore, destination phare de l'offshore et capitale de l'aéronautique indienne, va finalement se doter en 2008 d'un aéroport international. Concernant l'électricité, très peu d'entreprises se risquent à faire confiance au réseau public et elles préfèrent avoir leurs propres générateurs. Restent les différences culturelles qui existent entre l'Inde et la France. Le passé colonial britannique du pays contribue certes à rapprocher ces deux cultures, notamment au travers de la langue ou du respect anglo-saxon des procédures. Il reste néanmoins des différences fortes qui génèrent des problèmes au quotidien dans les relations de travail entre les équipes occidentales et les équipes indiennes. Les Indiens ont un rapport au temps différent de celui des occidentaux qui conduit à un respect des délais aléatoire. Les Indiens sont aussi empreints d'une culture asiatique qui fait qu'il leur est difficile de dire non. Face à une demande, ils vont donc s'empresse d'accepter même s'ils n'ont aucune idée de la façon dont ils vont la réaliser. Ces deux caractéristiques font qu'il faut considérer avec prudence un engagement sur un résultat dans un délai donné de la part d'équipes indiennes. Plusieurs managers interviewés ont aussi souligné que la finition n'était pas la qualité principale des Indiens. Ceci se constate aussi bien dans la rue en observant l'état des routes, l'enchevêtrement des fils électriques, que dans les programmes informatiques. Enfin, si les castes sont anticonstitutionnelles depuis 1950, elles n'ont pas disparues car elles sont liées à la principale religion de l'Inde, l'hindouisme. Elles peuvent poser des problèmes dans les rapports professionnels des salariés indiens, problèmes qui sont difficiles à appréhender pour un occidental.

Ces différences culturelles, ainsi que les problèmes linguistiques sont des facteurs qui expliquent l'émergence d'autres destinations offshore alternatives à l'Inde. Ces autres destinations permettent aussi aux

entreprises de diversifier leurs risques pays⁴⁶. L'Europe de l'Est et le Maghreb présentent des avantages évidents, avec une population qui pratique souvent le français et une proximité culturelle plus forte comparativement à l'Inde. Cependant ces destinations ne peuvent rivaliser au niveau de la ressource de main-d'œuvre bon marché disponible. Ces destinations resteront donc selon toute vraisemblance des alternatives complémentaires à l'Inde, avec un développement et une spécialisation sur des fonctions support pour lesquelles les problèmes linguistiques sont particulièrement importants. C'est aujourd'hui le cas au Maghreb où les centres d'appels ont connu un développement important. C'est aussi vrai en Europe de l'Est qui accueille de nombreuses activités de BPO. Il est en effet préférable de comprendre une facture pour la traiter correctement.

La Chine, en tant que destination offshore, n'a en revanche pas été fréquemment citée par les entreprises rencontrées pour la réalisation de ce livre. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. La première est que, malgré la formation de quelques 600 000 ingénieurs par an dans ce pays, leur formation est surtout axée sur le domaine manufacturier. L'ensemble de ces ingénieurs est absorbé par le marché local et les implantations industrielles de groupes étrangers. Il est donc difficile de trouver des ressources pour le développement d'une filière de services informatiques comme en Inde. Une seconde explication est le problème linguistique, qui freine considérablement le développement d'activités nécessitant une main-d'œuvre moins qualifiée comme le BPO. Dans ce domaine, plusieurs entreprises ont des activités en Chine, mais elles concernent uniquement le Japon car de nombreux Chinois parlent japonais. Les seuls cas d'offshore en Chine ayant été identifiés concernent le KPO, et plus précisément l'offshore dans le domaine de l'ingénierie, utilisant les nombreuses compétences techniques disponibles. Si la qualité des infrastructures est un avantage indubitable de la Chine, les freins aux activités offshore restent nombreux. Ces freins concernent donc la langue, la gestion de ressources humaines avec une tension sur le marché du travail tout aussi palpable que dans les autres pays offshore. Enfin, les risques liés à la propriété intellectuelle sont bien réels. Ils ne posent en général pas de problèmes pour les activités qui ont vocation à créer des produits adaptés au marché local, domaine dans lequel les entreprises font des arbitrages entre les opportunités commerciales et la propriété intellectuelle. En revanche, ce sont des freins objectifs aux activités d'ingénierie concernant le développement de produits potentiellement exportables.

⁴⁶ Lorsqu'une entreprise investit à l'étranger, elle considère les risques pays, c'est-à-dire l'ensemble des aléas qui peuvent nuire au retour sur investissement, aléas liés à la situation particulière du pays : risques climatiques, instabilité politique...

L'offshore est aujourd'hui une réalité en France. Ce phénomène aux multiples facettes s'est développé rapidement ces dernières années, dans une relative discrétion. Cette forte dynamique pose la question de l'avenir de ce phénomène. A quelle vitesse vont se développer les délocalisations de service en France ? Est-ce que l'offshore est pérenne ou s'agit-il d'un effet de mode ?

CHAPITRE 4 : QUEL AVENIR POUR L'OFFSHORE ?

L'ACTE II DES DELOCALISATIONS INDUSTRIELLES ?

Les délocalisations de services sont au cœur des nouvelles restructurations qui font évoluer les contours géographiques et fonctionnels des entreprises. Après les délocalisations industrielles qui ont vu une redistribution du travail à l'échelle mondiale en faveur de la Chine, c'est l'Inde qui profite majoritairement des délocalisations dans le secteur tertiaire. Les délocalisations industrielles ont débuté, dès le début des années 80 et continuent de susciter un débat dont les médias et les politiques se font fréquemment l'écho. Pour mieux appréhender l'avenir de l'offshore, la dynamique du phénomène, il est utile de considérer les délocalisations industrielles et leurs dynamiques. L'offshore serait-il l'acte II des délocalisations ? Après les délocalisations industrielles, les délocalisations de services ?

DELOCALISATIONS INDUSTRIELLES ET DELOCALISATIONS DE SERVICES : DE NOMBREUX POINTS COMMUNS

Les deux phénomènes sont très proches. Les dirigeants des entreprises prennent la décision de lancer des projets offshore pour leur production de biens ou de services pour des raisons analogues et la mise en application concrète de ces projets se traduit par des difficultés communes.

Le moteur commun à ces deux types de délocalisations est la recherche d'économies de coût de production. Dans les deux cas, la perspective de réduction des coûts est basée sur un arbitrage salarial. L'industriel est conduit à délocaliser ou à localiser une implantation dans un pays à bas coût de main-d'œuvre plutôt qu'en France. Comme pour l'offshore, d'autres considérations amènent à la non-localisation de sites industriels dans les pays industrialisés au profit de pays en voie de développement, par exemple, la rationalisation de l'implantation mondiale d'un groupe international. Cette rationalisation vise à faire des économies

d'échelle et à mettre en adéquation l'implantation des sites de production et le marché potentiel.

Au rang des difficultés communes, la gestion des problèmes de qualité est cruciale dans un projet de délocalisation. Elle fait l'objet d'une attention toute particulière par la mise en place de référentiels qualité mondialement reconnus. A ce titre, la réputation de qualité inférieure des prestations de services délocalisées en Inde a sûrement hérité de celle attribuée aux biens « made in China ». Les deux phénomènes de délocalisation présentent le défi commun d'une bonne gestion d'équipes culturellement et géographiquement éloignées. Plus généralement, les problématiques de gestion des ressources humaines⁴⁷ sont les mêmes pour les délocalisations industrielles et les délocalisations de service. Que ce soit en Chine ou en Inde, le turnover, c'est-à-dire le taux de rotation du personnel, est beaucoup plus important que dans les pays occidentaux et s'accompagne d'une inflation salariale, c'est-à-dire une augmentation des salaires, à deux chiffres. Ce phénomène se traduit par la saturation des premières grandes destinations investies par les entreprises occidentales. Dans le cas de l'Inde, les villes comme New Delhi, Bombay ou Bangalore sont souvent jugées trop chères comparées à des villes de second rang comme Pune ou Hyderabad. En Chine, ce phénomène de saturation se traduit par un déplacement vers l'Ouest du front de développement. Aujourd'hui, un industriel réfléchira à deux fois avant d'installer sa nouvelle usine à Shanghai et considérera des destinations alternatives comme Hangzhou ou Suzhou.

Enfin, un certain nombre de freins sont communs à l'offshore et aux délocalisations industrielles. En effet, les conséquences sur l'image de marque sont prises en compte dans les deux cas par les dirigeants qui souhaiteraient s'engager dans des projets de ce genre. Les répercussions sur l'image d'AXA ont par exemple été prises en compte au moment de la décision de communiquer sur leur projet « Ambition 2012 ». Les conséquences sociales des deux phénomènes de délocalisation appellent les mêmes réponses de la part de l'entreprise.

Si ces deux phénomènes liés à la mondialisation sont très proches, deux grands types de différences permettent de donner un éclairage intéressant sur la question de l'avenir de l'offshore. Premièrement, la destination phare des délocalisations industrielles est la Chine tandis que l'Inde est le pays numéro un de l'offshore. Ensuite, les délocalisations

⁴⁷ Cf. chapitre 3, La gestion des ressources humaines dans les pays offshore

industrielles sont fondamentalement plus visibles que l'offshore, phénomène diffus.

LA REPARTITION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

En 1817, David Ricardo, dans son traité *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, démontre les avantages de l'échange international et de la spécialisation de chaque territoire dans l'activité dans laquelle il est relativement le plus efficace. Cette théorie, dite des avantages comparatifs, offre un cadre formel à une intuition évidente. La Chine possède des centaines de milliers d'ouvriers, l'Inde des centaines de milliers d'informaticiens. La Chine est la destination privilégiée des délocalisations industrielles tandis que l'Inde est celle de l'offshore de services.

Outre les différences historiques et culturelles qui expliquent en partie la spécialisation des pays, il faut noter que les limites de la répartition du travail à l'échelle mondiale ne sont pas les mêmes dans les deux cas. Si la langue et le décalage horaire peuvent être considérés comme des freins au phénomène de délocalisation industrielle, pour l'offshore il s'agit de limites très importantes, et de difficultés qui peuvent conduire à l'échec d'un projet offshore. Les quelques exemples de retour de centres d'appels anglo-saxons délocalisés en Inde puis rapatriés, même s'ils sont rares, en sont l'illustration. En 2006, ATT, le géant américain des télécoms a ainsi pris la décision de rapatrier 2 000 postes de téléconseillers d'Inde. De même, le groupe d'énergie britannique Powergen a rapatrié 1 000 emplois au Royaume-Uni. La principale limite des délocalisations industrielles est la logistique : le coût du transport est à prendre en compte dans le modèle économique, a fortiori avec la perspective d'un pétrole de plus en plus cher. La qualité des infrastructures devient un enjeu majeur pour les pays en voie de développement qui souhaitent profiter de l'installation des entreprises occidentales. L'offshore ne nécessite que des infrastructures de télécommunication de qualité.

Le niveau de recrutement est une autre différence fondamentale entre les deux phénomènes. En effet, que ce soit pour l'offshore informatique ou d'autres fonctions support, les niveaux de recrutement des salariés offshore sont beaucoup plus élevés que dans le cas des délocalisations industrielles. En Inde, il s'agit de recruter des salariés qui ont obtenu des diplômes de fin de premier cycle ou de second cycle de l'enseignement supérieur tandis qu'en Chine, il s'agit majoritairement de recruter des ouvriers sans

qualification. La Chine et l'Inde ont des populations nombreuses et le prix de la main-d'œuvre est extrêmement bas, ce qui explique l'intérêt des entreprises occidentales pour ces deux destinations. L'effort de l'Inde dans le domaine de l'éducation pour former des ingénieurs informatiques se traduit directement par une spécialisation dans le domaine des services, et pour des activités qui requièrent une bonne éducation.

Si l'Inde est à l'offshore ce que la Chine est aux délocalisations industrielles, l'offshore est un phénomène durable. En effet, la Chine s'est développée sur un modèle d'ouverture progressive de son marché intérieur en attirant les investissements directs à l'étranger. Les Occidentaux y ont installé leurs usines pour profiter de coûts salariaux très bas et avec l'espoir de profiter du plus grand marché du monde. De même, le développement de l'Inde se base sur l'investissement direct à l'étranger, les Occidentaux profitant aussi de niveaux de salaires très bas et envisageant également de commercialiser leurs produits sur le deuxième plus grand marché du monde. Selon toute vraisemblance, l'Inde devrait continuer à croître selon un schéma de développement proche de celui de la Chine. La comparaison des deux pays semble pertinente et il est donc possible de considérer l'offshore, au cœur de ce modèle, comme un phénomène pérenne.

Nombreux sont ceux qui pensent cependant que l'offshore ne durera pas. L'inflation salariale en Inde pourrait en effet laisser penser qu'à court terme, il n'y aura plus d'intérêt à délocaliser. Considérons l'évolution des Produits Intérieurs Bruts des deux pays sur la figure 10 suivante.

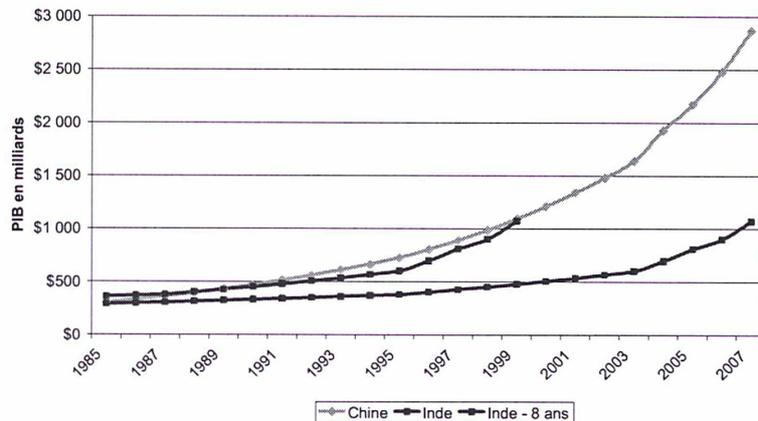


Figure 10 : Evolutions comparées des PIB de l'Inde et de la Chine⁴⁸

Sur cette figure, l'évolution du PIB de l'Inde a été représentée deux fois. La première courbe correspond à l'évolution du PIB indien entre 1985 et 2007 et la seconde correspond à la même évolution mais décalée de huit ans dans le passé, ce qui permet de comparer les évolutions relatives des PIB de l'Inde et de la Chine.

La première courbe permet de mesurer le retard de l'Inde par rapport à la Chine. Le niveau de vie et l'état des infrastructures en Inde à Bombay et en Chine à Shanghai permettent aussi de prendre la mesure de ce décalage. La seconde courbe permet de constater que l'Inde a encore environ dix ans de retard sur la Chine. L'Inde a entamé son décollage et l'offshore joue un rôle croissant dans cette progression. Le retard par rapport à la Chine se traduira par une période supplémentaire pendant laquelle l'offshore sera rentable.

Un certain nombre de facteurs qualitatifs renforcent l'idée d'un phénomène durable. Tout d'abord, la Chine n'est pas arrivée à saturation. En effet, même si la côte Est est devenue une destination plus chère qu'elle ne l'était il y a quelques années, à deux heures de train vers l'Ouest, on trouve des villes, comme Suzhou ou Hangzhou, dans lesquelles les usines des entreprises occidentales s'installent aujourd'hui. Ensuite, l'historique des chiffres de croissance sur les dernières années montre que la Chine se

⁴⁸ Source : banque mondiale, OCDE.

développait et se développe toujours plus rapidement que l'Inde. Certains avancent même l'idée que le système des partis indien, dans lequel on peut retrouver, comme c'est le cas en 2007, seize formations politiques au pouvoir entraîne un immobilisme économique important.

Ces quelques éléments permettent de penser que l'offshore est un phénomène durable, aussi durable que celui des délocalisations d'usines que la Chine accueille et continue d'accueillir depuis son ouverture en 1976. La troisième partie de ce chapitre proposera des scénarii pour évaluer quantitativement la pérennité du phénomène de l'offshore.

Après l'Inde spécialisée dans les services et la Chine manufacturière, l'autre grande différence entre l'offshore et les délocalisations industrielles est que ces dernières sont beaucoup plus visibles que les opérations offshore.

L'OFFSHORE : DES DELOCALISATIONS MOINS VISIBLES

Deux facteurs conduisent à cette différence de visibilité par le grand public : des investissements moins importants et des retombées moins perceptibles sur l'emploi.

Tout d'abord, l'investissement initial nécessaire pour installer une usine de fabrication de voitures en Chine est généralement nettement supérieur à celui nécessaire pour installer une centaine d'ordinateurs dans un hangar climatisé en Inde. Il existe des cas, pour lesquels les investissements sont comparables. Par exemple, entre une usine de fabrication textile en Chine et un centre de développement informatique à Bangalore ou d'ingénierie à Bombay, l'investissement peut être du même ordre de grandeur. Les investissements sont en effet très souvent doublés dans le cas de l'offshore pour des raisons de sécurité. Ainsi, à Pune, un grand acteur international du domaine de l'assurance possède deux bâtiments identiques, équipés, dont un seul sert effectivement, l'autre n'étant utilisé que si le premier ne permet plus d'assurer les activités délocalisées. De manière générale, on peut cependant avancer que l'investissement initial est beaucoup plus faible pour l'offshore que pour la délocalisation industrielle. Cette différence a pour première conséquence qu'avec l'offshore, les implantations sont certainement plus mobiles que dans le cas des délocalisations industrielles. Aujourd'hui, aucun cas de

délocalisation en cascade n'a été constaté en France pour cette étude. Cependant, certaines SSII indiennes auraient déjà elles-mêmes des centres offshore dans des régions de Chine où la main-d'œuvre est encore moins chère que dans les grandes villes indiennes. Les activités délocalisées par l'Inde sont alors celles qui nécessitent le moins de compétences. Cet investissement plus important dans le cas des délocalisations industrielles, qui se traduit par des sites de plus grande taille, confère en outre une plus forte visibilité à ce phénomène comparé à l'offshore.

Les sous-traitants poussent le modèle de l'offshore. Au contraire, pour les délocalisations industrielles, ces derniers ont souvent subi les délocalisations des usines de leurs donneurs d'ordres et ont dû suivre le mouvement vers les pays à bas coût de main-d'œuvre. L'exemple de l'automobile en est la parfaite illustration. La différence d'investissement initial permet aussi de comprendre pourquoi la sous-traitance est motrice en matière d'offshore. De manière générale, les activités des sous-traitants notamment informatiques sont moins connues que celles des grands constructeurs automobiles français. L'installation d'une usine Peugeot à Wuhan est plus symbolique que l'ouverture d'un centre offshore par Capgemini à Bombay. A projet comparable en nombre de salariés, celui réalisé par un groupe industriel de produits de consommation sera beaucoup plus visible que celui réalisé par un sous-traitant majeur du secteur informatique : cette différence rend donc l'offshore moins visible aux yeux du grand public.

Enfin, les délocalisations de service sont fondamentalement un phénomène aux conséquences diffuses pour l'emploi, en comparaison des délocalisations industrielles. En effet, fermer un site industriel pour le rouvrir à l'identique en Chine a pour conséquence le licenciement de dizaines de personnes dans une même zone géographique. Dans le cas de l'offshore, on a des effectifs potentiellement du même ordre de grandeur mais répartis sur l'ensemble du territoire national et souvent à l'échelle de l'Europe. Ainsi délocaliser sa comptabilité revient à se séparer sur chacun de ses sites de deux ou trois personnes et d'une dizaine maximum au siège pour tous les transférer à Prague par exemple. L'offshore est donc moins visible car il s'agit d'un phénomène plus diffus que celui des délocalisations industrielles. Ce point sera abordé de manière plus détaillée dans le chapitre suivant.

Ces différences fondent l'analyse selon laquelle l'offshore est un phénomène moins visible que celui des délocalisations industrielles, ce qui n'est pas sans conséquence sur les raisonnements des entreprises vis-à-vis de l'offshore. En effet, tant que le phénomène n'est pas connu et que la

structure de l'entreprise permet de limiter les licenciements ou d'être dans un schéma de délocalisation diffuse, les dirigeants peuvent essayer d'accélérer le mouvement, notamment en France.

Reste que les syndicats sont informés sur ce sujet et y sont très attentifs. La gestion de l'image de l'entreprise fait évidemment partie intégrante des réflexions des directions générales lorsqu'elles abordent les problématiques de l'offshore. C'est pour cette même raison que les entreprises interviewées pour cette étude ont parfois été frileuses dans la communication de leurs projets futurs. Il était donc très difficile de faire abstraction de ce point pour présenter des statistiques qui par nature auraient été fausses. Cependant et de manière qualitative, il est possible d'esquisser l'avenir de l'offshore en France en répondant à la question de la dynamique du phénomène.

DYNAMIQUE DE L'OFFSHORE

LE SECTEUR BANCAIRE N'EST PAS LEADER EN FRANCE

Les entretiens réalisés ont permis de constater qu'en France, il n'existait pas de secteur leader en matière d'offshore. Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les secteurs de la banque et de l'assurance sont les secteurs moteurs. Ceci s'explique par le fait que l'informatique est au cœur des métiers de la banque et de l'assurance. La part du budget consacré à l'informatique dans ces secteurs d'activités est particulièrement élevée, comme l'illustre le tableau 5.

TABLEAU 5 : INDICATEUR DE DEPENSE INFORMATIQUE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Secteurs	Part du budget total consacré à l'informatique
Services financiers	9%
Télécoms	5%
Conseil et services métiers	4%
Informatique	4%
Electronique	3%
Santé, médecine	3%
Assurance	3%
Logistique, transport	3%
Automobile	2%
Chimie	2%
Alimentation, biens de consommation	2%
Energie	2%
Voyages, hôtellerie	2%
Média, loisirs	2%
Bâtiment	1%
Distribution	1%

Source : InformationWeek 500, 2004. (Extrait du tableau 3)

De même, si l'on considère les effectifs du secteur bancaire qui travaillent dans l'informatique, on peut arriver à des ordres de grandeur de 10%. Comme l'informatique est le processus qui a été et qui est le plus concerné par le phénomène de l'offshore, les secteurs de la banque et de l'assurance ont naturellement un rôle de leader pour l'offshore. Le secteur bancaire et financier représente 38% de l'export indien de BPO, dont les principaux bénéficiaires sont les Etats-Unis. Les banques françaises sont en retard dans leur engagement dans l'offshore si on les compare à leurs concurrentes internationales. Et elles ne semblent pas avoir l'intention de combler ce retard dans un avenir proche.

Au-delà de l'absence en France de secteur leader, il est possible de constater l'effet de mimétisme qui existe au sein d'un même secteur concernant les pratiques offshore. Même si les projets sont confidentiels, il existe également des cercles d'information informels comme par exemple des clubs des directeurs de services informatiques d'entreprises de même

branche. Ainsi, c'est en apprenant qu'un concurrent prend la décision de délocaliser, qu'une entreprise du même secteur l'imité.

S'il n'existe pas en France de secteur d'activité leader, il est possible de classer les entreprises selon qu'elles seront très enclines à l'offshore ou pas.

LA SITUATION ECONOMIQUE DES ENTREPRISES : CATALYSEUR DE L'OFFSHORE

On considère qu'un groupe est plus engagé dans l'offshore qu'un autre si plus de fonctions support sont concernées. En effet, l'expérience montre que la grande majorité des entreprises délocalisent leurs différentes fonctions en suivant le même ordre. L'informatique est la première fonction support concernée, suivie en général des centres d'appels, de l'ingénierie puis de la comptabilité. Les achats suivent puis enfin les ressources humaines. Cet ordre varie à la marge selon les entreprises.

Les interviews réalisées ont permis de dégager une classification selon la situation économique des entreprises. En effet, tous les groupes n'ont pas la même maturité vis-à-vis de ce phénomène nouveau qu'est l'offshore. Trois types de comportement peuvent être constatés parmi les entreprises privées. Premièrement, les entreprises en difficulté sont naturellement les plus engagées, la réalisation de leurs projets offshore étant une source d'économies importantes, et une des conditions de leur survie. Deuxièmement, les groupes en forte croissance ont tendance à diminuer la part relative des employés occidentaux en répartissant une partie de la croissance des effectifs dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. L'offshore s'inscrit dans cette réflexion. Enfin, les sociétés situées entre ces deux extrêmes semblent plus timides vis-à-vis des prestations offshore. Par ailleurs, pour les groupes publics dans lesquels les employés jouissent d'un statut particulier, l'offshore reste souvent inenvisageable ou se limite à des expériences ponctuelles. Dans cette dernière catégorie, on compte aussi les sociétés, ex-entreprises publiques qui ont été privatisées mais qui ont conservé une culture similaire qui les apparente aux groupes publics dans la gestion de leurs ressources humaines.

La dynamique est en outre très différente selon les fonctions support concernées.

ITO, BPO, KPO : TROIS DYNAMIQUES DIFFERENTES

L'informatique continuera en France à être un secteur moteur de l'offshore. Le Syntec informatique, chambre professionnelle des SSII et des éditeurs de logiciels, estime la croissance de l'offshore informatique comprise entre 30% et 40% par an, pour les prochaines années⁴⁹. En outre, le secteur de l'informatique présente la particularité d'être toujours en croissance en France. Le sujet fait débat mais certains bureaux de conseil comme Forrester⁵⁰ parlent même d'une pénurie d'ingénieurs en France, en particulier dans le secteur informatique. La demande en ingénieurs qualifiés devrait augmenter dans les années à venir. L'augmentation était comprise entre 34% et 45% en 2006, toujours selon Forrester. Le nombre d'offres d'emploi dans le secteur informatique a crû de 28% en 2005, selon l'Agence pour l'emploi des cadres (APEC). Sur le deuxième semestre 2005, environ 30% des offres d'emploi de cadres touchaient à l'informatique. Elles s'adressent surtout à des profils d'ingénieurs très qualifiés comme les chefs de projet informatique, les experts de systèmes et de sécurité informatique.

De même, il semble que les entreprises ont un grand nombre de projets offshore dans le domaine de l'ingénierie. Cette forte croissance peut s'expliquer par le fait que, dans ces deux fonctions, il existe depuis longtemps une culture de la sous-traitance. Enfin, ces fortes croissances en France ne sont pas étonnantes puisque l'offshore des fonctions informatique et ingénierie en Inde se développe également très rapidement.

Pour le BPO, c'est-à-dire l'offshore des fonctions support autres que l'informatique et la R&D, il semble que la tendance en France soit pour une croissance beaucoup plus lente au regard de l'explosion que l'Inde connaît⁵¹. Ceci s'explique par les difficultés déjà mentionnées liées au contexte social français et aux langues. En outre, dans le cas du BPO, et contrairement à l'informatique, il n'y a pas de secteur en croissance. Autrement dit, le transfert d'emploi dans les pays offshore a beaucoup plus de visibilité que dans le cas de l'informatique, à cause des licenciements qui sont en général inévitables. Il s'agit cependant d'être prudent dans les conclusions. Puisque le BPO a potentiellement des conséquences

⁴⁹ Syntec Informatique, « *Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatiques en France* » (2006)

⁵⁰ R. Peynot, A. Parker & L. Menke, « *The First Signs Of IT Skills Shortages Emerge In France* », Forrester Research, (2006)

⁵¹ Cf. Chapitre 1, Le marché de l'offshore.

importantes sur l'emploi, les entreprises sont particulièrement frileuses pour communiquer sur le sujet. Si de gros employeurs sensibles à l'opinion publique comme la grande distribution se mettaient à délocaliser certaines de leurs fonctions support, on assisterait de fait à une croissance importante du BPO en France. Enfin, il faut compter entre six mois et un an pour assurer le transfert d'un processus de France en Inde avant de retrouver le même niveau de qualité. Ces temps caractéristiques expliquent pourquoi les entreprises déjà engagées dans le BPO aujourd'hui ne délocalisent pas toutes leurs fonctions support instantanément.

L'offshore est un phénomène naissant aujourd'hui en France, mais la dynamique du phénomène est impressionnante. Cette forte demande des entreprises françaises s'ajoute à celles des autres entreprises occidentales. Les pays offshore vont-ils pouvoir répondre à cette demande et offrir les conditions permettant le développement global de l'offshore ? Est-ce que le phénomène de l'offshore est durable ?

PENDANT COMBIEN DE TEMPS SERA-T-IL POSSIBLE DE FAIRE DE L'OFFSHORE ?

En comparant la Chine et l'Inde en début de chapitre, il a été possible de qualifier qualitativement l'offshore de phénomène durable. Essayons de chiffrer les effets de rattrapage des salaires dans les pays destinataires de l'offshore qui vont rendre l'offshore obsolète.

On peut évaluer la pérennité du phénomène de l'offshore en se concentrant sur le cas de l'Inde qui est la principale destination de l'offshore mondial et la destination la plus importante pour l'offshore français également. La condition *sine qua non* de l'offshore est l'abondance de ressources compétentes et bon marché. Observons donc les évolutions prévisibles de la démographie, de la formation et des salaires des pays de l'offshore.

LA DEMOGRAPHIE DES PAYS OFFSHORE

Considérons la démographie des destinations actuelles de l'offshore français. La Tunisie avec ses 10 millions d'habitants est déjà une destination qui a été très utilisée pour l'offshore des centres d'appels. Le Maroc sera également très vite saturé avec ses 30,2 millions d'habitants en 2005 et l'Algérie pourrait devenir une alternative crédible pour l'offshore français, selon de nombreux managers interviewés. Il n'en reste pas moins que l'on a affaire à un petit réservoir de population comparée à l'Inde. Il en est de même pour l'Europe de l'Est dont la population diminue en outre, comme l'illustre la figure 11.

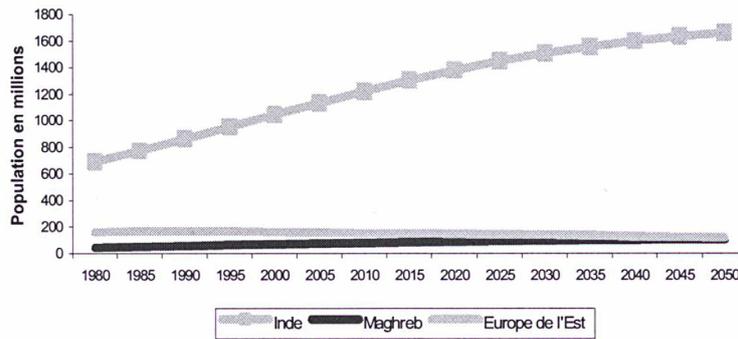


Figure 11 : Evolutions comparées des populations de l'Inde, du Maghreb et de l'Europe de l'Est^{52 53}

L'Inde est donc le seul pays de l'offshore, qui présente avec la Chine un réservoir de population aussi important. En outre, si l'on compare l'évolution de l'âge médian de la population des différentes destinations de l'offshore comme sur la figure 12, on constate que l'Inde est à nouveau la destination la plus intéressante, d'un point de vue démographique.

⁵² Source : Nations Unies, 2007, <http://esa.un.org/unpp/>

⁵³ Maghreb : Tunisie, Maroc et Algérie. Europe de l'Est : Estonie, Lettonie, Lituanie, République Tchèque, Pologne, Hongrie, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Biélorussie, Bulgarie et Ukraine.

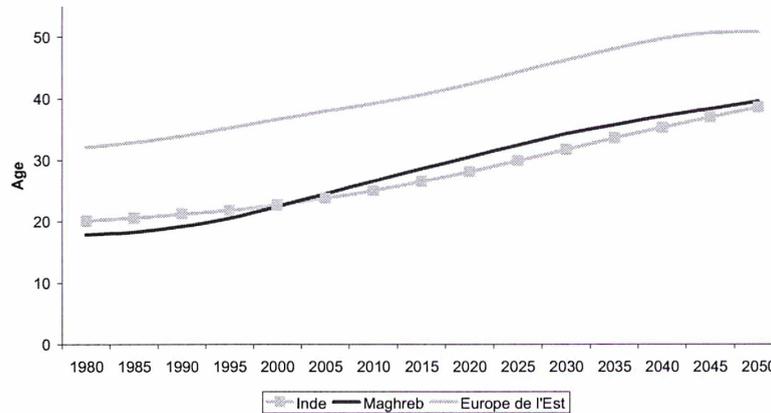


Figure 12 : Evolutions comparées de l'âge médian des populations de l'Inde, du Maghreb et de l'Europe de l'Est⁵⁴

On constate également sur ces courbes que l'Afrique du Nord présente une population moins vieillissante que l'Europe de l'Est. En tant que destination nearshore pour les entreprises européennes, le Maghreb pourrait donc prendre le relais à moyen terme, en lieu et place de l'Europe de l'Est. L'Inde restera, quant à elle, une destination où les ressources seront abondantes.

L'EFFET DE RATTRAPAGE

Au niveau macro-économique, l'offshore a un effet positif de création de richesse pour les pays destinataires de l'offshore. Et toutes les destinations comptent bien profiter au maximum de cette opportunité de développement. La concurrence entre ces pays est ainsi de plus en plus vive. Le NASSCOM, syndicat des prestataires de services installés en Inde, consacre par exemple la moitié de son rapport annuel à montrer en quoi l'Inde reste la meilleure destination possible pour l'offshore. De même, le gouvernement marocain communique massivement autour de son 'Plan

⁵⁴ Source : Nations Unies, 2007, <http://esa.un.org/unpp/>

Emergence' et du volet 'Offshoring Maroc 2012'. Cette création de richesse se traduit en Inde par une filière qui représente 1,6 millions d'emplois directs, près de 5 millions d'emplois indirects et plus de 5% du PIB du pays⁵⁵. Pour les salariés, elle entraîne une substantielle augmentation de leurs salaires. Une des difficultés récurrentes des entreprises qui pratiquent l'offshore est la gestion des ressources humaines et notamment l'inflation salariale qui était en moyenne de 15% en Inde en 2006. Une augmentation du même ordre a été évoquée par les managers interviewés pour l'Europe de l'Est. Le Maroc, en tant que nouvelle destination de l'offshore, ne présenterait qu'une inflation salariale de 5%, en 2006. Pour autant, Webhelp, prestataire de services spécialisé dans les centres d'appels, ne pense pas continuer son extension à Casablanca ou Rabat mais dans des villes de l'arrière-pays, dans lesquelles les ressources sont moins chères et le taux de renouvellement du personnel moins élevé.

Ces forts taux d'inflation salariale sont en réalité des phénomènes locaux. Il ne faut pas les entendre à l'échelle d'un pays en entier, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un pays aussi vaste que l'Inde. En effet, si l'on considère l'offshore en Inde, depuis une quinzaine d'années, on assiste à un mouvement des centres offshore vers des villes de plus en plus petites, dans lesquelles le phénomène ne s'est pas encore développé. Les premières villes qui ont intéressé les entreprises occidentales étaient New Delhi, Bombay et Bangalore. Aujourd'hui, ces villes sont saturées et connaissent les plus forts taux de turnover et d'inflation salariale. D'autres centres se sont donc par conséquent développés comme Pune, Hyderabad ou Calcutta. D'après le NASSCOM, en 2003, quatre villes concentraient 90% de l'activité offshore. En 2007, elles ne regroupent plus que 70% de l'activité offshore et ce sont trente villes indiennes qui sont concernées par l'offshore. Ces villes doivent être suffisamment grandes pour posséder des infrastructures de télécommunications, électriques ou de transport dans la mesure du possible de bonne qualité. Elles se doivent surtout d'être des centres universitaires. Ces mouvements sont la conséquence des prix des ressources qui flambent mais aussi des prix croissants des loyers. Les spécialistes de l'offshore ont défini des paquets de villes dénommés 'Tier I', 'Tier II' et aujourd'hui 'Tier III' pour décrire ces mouvements⁵⁶. Le 'Tier I' est constitué des villes Bombay, New Delhi et Bangalore, le 'Tier II' de Pune, Hyderabad et Chennai. Le 'Tier III' est constitué de villes comme Ahmedabad, Chandigarh, Indore et Calcutta. Et certains parlent déjà du

⁵⁵ NASSCOM, « *Strategic Review 2006, The IT Industry in India* » (2006)

⁵⁶ The India CEO Forum, « *The emergence of India's Tier III cities: Supporting the IT offshoring business* », IMA India, (2006). 'The CEO Forum' est un cercle de réflexion de cadres dirigeants indiens réunis pour donner des conseils économiques sur des sujets d'actualité en Asie et en Inde particulièrement.

'Tier IV' avec Cochin, Trivandrum et Mangalore. Le tableau 6 suivant illustre les différences de salaires entre New Delhi et les autres destinations du 'Tier II et III'. On constate ainsi que Nagpur possède un parc de ressources qualifiées comparables à Calcutta alors que les salaires y sont 40% moins élevés qu'à New Delhi : l'inflation salariale et la rotation du personnel sont des phénomènes extrêmement locaux.

TABLEAU 6 : COMPARAISON DU COUT DU TRAVAIL ET DE LA DISPONIBILITE DES RESSOURCES ENTRE NEW DELHI ET LES NOUVELLES DESTINATIONS DE L'OFFSHORE EN INDE

Villes	Coût du travail (vs. New Delhi)	Taille du parc de ressources qualifiées (vs. Pune)
Ahmedabad	49%	17%
Chandigarh	57%	17%
Nagpur	63%	78%
Indore	69%	22%
Calcutta	80%	78%
Pune	91%	100%
New Delhi	100%	61%

Source : The India CEO Forum, « The emergence of India's Tier III cities: Supporting the IT offshoring business », IMA India, (2006)

De même, si l'on considère le développement de l'offshore en Europe de l'Est, on constate qu'une vague se déplace toujours plus à l'Est, au fur et à mesure, que le rattrapage salarial fait effet. Ainsi, Prague était au début des années 2000, la destination phare de l'offshore. Aujourd'hui, tous les acteurs de l'offshore considèrent cette destination comme trop chère. La Hongrie serait également devenue trop chère, avec un salaire moyen net de 450 € par mois. La Roumanie, et dans une moindre mesure la Pologne, sont les deux destinations les plus regardées aujourd'hui en Europe de l'Est. Certains évoquent déjà la Biélorussie, l'Ukraine, la Moldavie ou la Russie. Plus proche de la France, l'Irlande est un modèle de rattrapage salarial.

Ces tendances n'ont pas encore entraîné de délocalisations en cascade comme dans le cas des délocalisations industrielles. Nike avait été pointé du doigt pour imposer à ses sous-traitants une pression telle qu'ils pratiquaient ce type de délocalisations en cascade. Aujourd'hui, les acteurs de l'offshore soutiennent que les centres offshore qui sont installés à Prague ou à Budapest, comme ceux d'ADP, d'Accenture ou de Genpact, ne vont

pas fermer. Avec l'apparition de nouvelles destinations plus rentables car les salaires y sont plus faibles, les prestataires de services continuent à ouvrir de nouveaux centres dans les pays à la mode. Dans un contexte de forte croissance de l'activité offshore, la tendance est à la spécialisation des anciens centres offshore sur des tâches à plus forte valeur ajoutée plutôt qu'à la fermeture. Les premiers cas de délocalisations en cascade pour les centres captifs commencent néanmoins à apparaître notamment au départ de l'Irlande pour rejoindre l'Europe de l'Est. C'est par exemple le cas pour un grand industriel français du secteur des télécommunications.

De l'avis de la plupart des acteurs de l'offshore, l'année 2006 a été une année particulière en Inde avec une inflation salariale et un taux de rotation du personnel très élevés. Notamment le taux d'inflation salariale à 15% en 2006 serait un maximum. Certains à Bangalore avancent même que les conditions sont les mêmes qu'en 2001 avant l'explosion de la bulle Internet, annonçant une correction brutale dans le milieu de l'informatique si le marché continuait à « *surchauffer* ».

L'inflation salariale moyenne n'a de signification qu'à un niveau local, dans les villes dans lesquelles les entreprises délocalisent. Cette moyenne n'est pas non plus représentative des différences d'augmentation de salaires à l'intérieur de chaque entreprise, entre les salariés seniors et les jeunes diplômés fraîchement embauchés. En effet, face aux difficultés de gestion des ressources humaines, la structure classique adoptée par les entreprises est une ossature solide composée de salariés fidèles, expérimentés et bien rémunérés, autour de laquelle les jeunes recrues entrent et sortent de l'entreprise, au gré des augmentations salariales proposées par la concurrence. Ce turnover important parmi les salariés les moins expérimentés est un moyen de limiter les conséquences de l'inflation salariale en recrutant en permanence de jeunes diplômés dont le salaire est plus faible que celui de leurs aînés.

L'effet de rattrapage est bien réel. La ville de Bangalore, îlot de développement au milieu du continent indien en est la preuve. L'offshore est même devenu une priorité stratégique pour certains pays, qui y voient un axe majeur de développement. Ces pays se caractérisent tous par une population jeune abondante et par des niveaux de salaires bas, qui sont les pré requis à tout type de délocalisation. Ce qui fait la particularité de l'offshore vis-à-vis des délocalisations industrielles est le besoin de ressources très bien formées.

L'INVESTISSEMENT DANS LA FORMATION

Le dernier facteur à prendre en compte pour juger de la pérennité du phénomène de l'offshore est celui de la formation. Les pays de l'offshore l'ont bien compris et mettent en avant auprès des entreprises occidentales leurs capacités à former les meilleurs. L'Inde promeut ses quelque 350 000 diplômés par an. Le Maroc présente un pool important de ressources francophones avec des profils ciblés, notamment Bac+2, Bac+4. L'Europe de l'Est peut mettre en avant des ressources humaines compétentes polyglottes, profils particulièrement utiles pour un centre de service partagé dédié aux activités européennes.

Les pays de l'offshore prévoient d'accroître leurs investissements dans la formation. Ainsi, en Inde, pays dans lequel le taux d'alphabétisation est encore extrêmement faible, 39% en 2006⁵⁷, l'objectif d'investissement dans l'éducation a été fixé à 6% du PIB en 2010. Ceci représente un effort considérable lorsque l'on sait que les dépenses publiques dans l'éducation ne s'élevaient qu'à 3,3% du PIB en 2003⁵⁸. L'Etat marocain dépenserait lui 6,4% de son PIB dans l'éducation, ce qui représente environ 20% de son budget⁵⁹, et cet investissement va être renforcé dans le cadre du plan 'Emergence'. Avec ces efforts de formation, on peut penser que ce sont des tâches de plus en plus complexes qui seront délocalisées. Ils permettront aussi d'éduquer une partie de la population qui n'a pas accès actuellement au système éducatif et qui viendra grossir les rangs des ressources disponibles pour l'offshore. L'investissement dans l'éducation et les progrès en résultant pourraient donc entraîner un développement tant qualitatif que quantitatif de l'offshore dans les pays concernés.

Des ressources formées et bon marché seront abondantes pour plusieurs années encore. La question est de savoir pour combien de temps.

⁵⁷ Source : mission économique française à New Delhi.

⁵⁸ Données UNESCO : <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

⁵⁹ Données UNESCO : <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

PENDANT COMBIEN DE TEMPS ? DIFFERENTS SCENARI

Pour permettre d'évaluer la pérennité du phénomène de l'offshore, nous avons développé un modèle très simplifié permettant de juger de la rentabilité de l'offshore puis de faire varier des hypothèses d'inflation salariale, de productivité des ressources offshore, du mix entre effectifs offshore et onshore ainsi que de l'évolution du niveau d'éducation. Ces paramètres ne sont pas indépendants les uns des autres mais par souci de simplification, on les considère indépendants.

L'inflation salariale vient combler le différentiel de salaire qui existe entre les ressources offshore dont les salaires augmentent de 15% par an, et les ressources onshore pour lesquelles on peut faire l'hypothèse que les salaires augmentent de 3% par an. La productivité des ressources offshore influence l'équation économique puisque, pour un volume d'activité donné, elle définit le nombre de ressources offshore nécessaires. Le mix offshore correspond au ratio des ressources offshore et onshore et peut varier avec l'expérience de l'offshore qu'une entreprise acquiert. Cette expérience permet de limiter les surcoûts de management liés au travail à distance. L'évolution du niveau d'éducation qui augmente dans les pays offshore permet de transférer des tâches plus compliquées ou de fournir plus de ressources bien formées. Globalement, elle vient diminuer l'inflation salariale offshore.

Dans ce modèle, les coûts autres que la masse salariale sont considérés égaux, quelle que soit la localisation de l'activité. Acheter un ordinateur avec des logiciels qui fonctionnent à le même coût en Inde qu'en France. La seule différence pourrait se situer dans le coût du loyer, qui par esprit de simplification sera considéré comme étant le même que l'on soit à La Défense ou dans le centre de Bangalore. Les tableaux 7, 8 et 9 récapitulent les résultats de ce modèle.

TABLEAU 7 : PERENIITE DE L'OFFSHORE SELON PLUSIEURS SCENARII. LE CAS DU KPO.

Scenarii	A	B	C
Inflation salariale	Constante à 15%	Décroit à 12% en 3 ans	Décroit à 10% en 3 ans
Productivité	Constante à 1,2	Décroit à 1 en 10 ans	Décroit à 1 en 5 ans
Mix Offshore	Constant à 70%	Croît à 75% en 10 ans	Croît à 75% en 5 ans
Durabilité	2024	2031	2037

Les scenarii A, B et C concernent le cas de l'offshore KPO.

TABLEAU 8 : PERENIITE DE L'OFFSHORE SELON PLUSIEURS SCENARII. LE CAS DU BPO.

Scenarii	D	E	F
Inflation salariale	Constante à 15%	Décroit à 12% en 3 ans	Décroit à 10% en 3 ans
Productivité	Constante à 1	Constante à 1	Constante à 1
Mix Offshore	Constant à 90%	Constant à 90%	Constant à 90%
Durabilité	2027	2034	2041

Les scenarii D, E et F concernent le cas du BPO.

TABLEAU 9 : PERENIITE DE L'OFFSHORE SELON PLUSIEURS SCENARII. LE CAS DE L'OFFSHORE INFORMATIQUE.

Scenarii	G	H	I
Inflation salariale	Constante à 15%	Décroit à 12% en 3 ans	Décroit à 10% en 3 ans
Productivité	Constante à 1,5	Décroit à 1 en 10 ans	Décroit à 1 en 5 ans
Mix Offshore	Constant à 70%	Croît à 80% en 10 ans	Croît à 80% en 5 ans
Durabilité	2023	2028	2033

Les scenarii G, H et I concernent le cas de l'offshore informatique.

Il est nécessaire de séparer les trois types d'offshore. En effet, les différentiels de salaire en 2006 étaient très importants : un salarié BPO coûtait dix fois moins cher en Inde qu'en France, tandis qu'un ingénieur informaticien coûtait 6 fois moins cher. La part de la masse salariale dans le coût global n'est pas non plus la même suivant la fonction qui est transférée en offshore. Par exemple dans le cas de l'ingénierie, la masse salariale ne représente qu'un tiers du coût de réalisation de l'activité. Enfin, suivant le service délocalisé, la part des activités réalisées offshore n'est pas la même, ce qui change donc la valeur initiale du mix offshore.

Les scenarii A, D et G font l'hypothèse d'une demande toujours soutenue de la part des entreprises occidentales, ce qui maintient l'inflation salariale constante à 15%, comme c'était le cas en 2006. Ces trois scenarii supposent que la productivité des ressources offshore reste constante dans le temps, le niveau de formation ne progressant pas significativement en Inde. Enfin, ils postulent que le mix offshore restera constant dans le temps, c'est-à-dire qu'il n'y aura pas d'effet d'apprentissage par les acteurs de l'offshore. Le découpage des tâches réalisées onshore/offshore restera sensiblement le même.

Les scénarii intermédiaires B, E et H font l'hypothèse que le marché du travail actuel est en surchauffe temporaire et que l'équilibre offre-demande devrait faire descendre l'inflation salariale de 3 points. En outre, pour le cas de l'ingénierie et de l'informatique, on fait deux hypothèses supplémentaires. Premièrement, une formation de meilleure qualité des Indiens améliore la productivité avec un rattrapage progressif en 10 ans. Deuxièmement, un lent effet d'apprentissage amène les entreprises occidentales à envoyer de plus en plus d'activités offshore. Dans le cas du BPO, la productivité des ressources offshore est déjà supposée équivalente à celle des ressources onshore et le mix offshore est déjà au maximum : 90%, ce qui correspondrait à la limite structurelle.

Les trois derniers scénarii C, F et I font l'hypothèse d'un refroidissement relatif du marché du travail dans le pays offshore avec une inflation salariale qui descendrait à 10% en 3 ans. On assisterait à un effet d'apprentissage de la part des acteurs de l'offshore mais plus rapide que dans les cas intermédiaires. Enfin, les efforts pour développer la formation dans les pays offshore se verraient récompensés par un alignement rapide de la productivité des ressources offshore sur celle des ressources onshore.

Selon ces neuf scénarii qui se basent sur des hypothèses conservatrices, on constate que le phénomène de l'offshore est pérenne. Dans le cas du KPO, l'offshore restera probablement rentable jusqu'en 2037, selon le scénario C. En effet, il semble que le marché du travail soit anormalement tendu en Inde aujourd'hui et on peut compter sur une inflation salariale plus basse, couplée à des effets de rattrapage de la productivité indienne et d'apprentissage des acteurs de l'offshore. 2041 est la limite la plus probable pour le BPO, selon le scénario F. Il s'agit d'une activité qui nécessite des personnes moins diplômées que l'Inde est de plus en plus capable de fournir en masse, compensant ainsi la forte demande actuelle. Enfin, pour l'offshore informatique, 2028 est une hypothèse raisonnable, au regard de la forte demande et selon le scénario H. De plus, l'expérience montre que les effets d'apprentissage et d'alignement de la productivité des ressources offshore sont limités pour l'informatique. Ces ordres de grandeur sont confirmés par des études de banques comme HSBC qui estimait en 2006 :

« Our analysis shows that assuming a 2% p.a. increase in the base pay for the US compared to an average of 15% p.a. for India at entry level, even after 15 years, India would still have 40% cost advantage over the US

with entry level salaries in India still being 60% of what they would be in the US 15 years hence. »^{60 61}

Même si l'Inde devait rattraper le niveau de développement des pays occidentaux en une vingtaine d'années, d'autres destinations pourraient prendre le relais comme l'Afrique ou encore l'Amérique du Sud. Nous avons acquis la certitude au cours de notre travail de recherche que l'offshore n'était pas un phénomène de mode mais bien au contraire un phénomène durable. La dynamique de l'offshore en fait en outre un des phénomènes les plus importants de remodelage des structures d'entreprises de ces dernières années. L'offshore induit une redistribution mondiale du travail, et soulève donc naturellement la question de l'emploi pour la France.

⁶⁰ HSBC, « *Race to offshore: Is the strong demand environment priced in?* », 4 Septembre 2006, Vipin Khare, p.12-13

⁶¹ Notre analyse montre que, dans l'hypothèse d'une augmentation moyenne annuelle de 2% des salaires aux Etats-Unis contre 15% en Inde pour les salariés débutants, après 15 ans, produire en Inde coûtera encore 40% de moins qu'aux Etats-Unis. Les salaires des débutants seront dans 15 ans encore 60% plus élevés aux Etats-Unis qu'en Inde.

CHAPITRE 5 : L'EMPLOI : POURQUOI IL NE FAUT PAS ETRE ALARMISTE

L'offshore est une nouvelle manifestation de la mondialisation. Même si elles restent aujourd'hui dans l'ombre des délocalisations de production, les délocalisations de centres d'appels font déjà grand bruit. Ces délocalisations ne sont pourtant que la partie visible de l'offshore. De nombreux autres emplois sont menacés, dans le secteur des services que l'on croyait encore protégé de la mondialisation. Ce chapitre donne un éclairage aussi bien quantitatif que qualitatif sur les conséquences de l'offshore au niveau de l'emploi en France.

QUELQUES REPERES QUANTITATIFS

LES PROBLEMES DE MESURE

Tout comme dans le cas des délocalisations de production, il est difficile de connaître avec précision les conséquences de l'offshore sur l'emploi en France. Les statistiques qui existent répondent en effet à d'autres buts plus traditionnels comme la mesure de l'activité et ne permettent pas de mesurer de manière directe les délocalisations, phénomène nouveau à l'aune de la comptabilité nationale. Cette difficulté de mesure est même plus prégnante dans le cas de l'offshore que dans celui des délocalisations industrielles.

Malgré l'absence de statistiques mesurant de façon directe le phénomène, il existe plusieurs manières d'aborder le problème de la mesure des délocalisations. La méthode adoptée dans le cadre de cette étude, consiste à aller voir directement les entreprises. Elle donne une bonne vision qualitative des pratiques. Si le panel est assez large et représentatif, on peut même en tirer des statistiques fiables.

Une approche micro-économique, développée par Patrick Aubert et Patrick Sillard⁶², de l'INSEE⁶³, consiste à rapporter la variation d'importations à la variation d'emplois au niveau de chaque groupe. Les délocalisations sont détectées dans un groupe lorsque deux conditions sont observées de manière concomitante : une forte réduction des effectifs au sein d'un de ses établissements et une augmentation forte des importations d'un type de bien. Cette méthode a permis de chiffrer le nombre d'emplois perdus en France du fait des délocalisations industrielles. Elle ne permet pas de prendre en compte les non-localisations. Elle apparaît difficilement reproductible pour l'offshore, pour deux raisons. La première est la difficulté de mesurer les variations d'importations. C'est la Banque de France qui est chargée de la mesure des importations et exportations de services. Ces statistiques ne sont fiables que pour une approche macro-économique, et la classification utilisée permet très difficilement d'isoler les fonctions concernées par l'offshore, ces dernières se retrouvant de fait noyées dans une masse d'autres données. La seconde difficulté est liée au caractère diffus de l'offshore. Même si les délocalisations industrielles peuvent aussi avoir un caractère diffus, elles se traduisent souvent par la fermeture d'une usine donc par la variation très forte de l'effectif d'un établissement d'une entreprise qu'il est possible de détecter. Au contraire, l'offshore va se traduire par exemple par le licenciement de trois comptables dans chaque établissement, ou par la réduction du nombre d'embauches d'informaticiens. Les données sur l'emploi au niveau des entreprises ne permettent donc pas d'isoler les pertes d'emploi liées à l'offshore. Si l'on considère sans discernement les chiffres de la balance des paiements fournis par la Banque de France, on pourrait conclure que, dans le domaine des délocalisations de services, c'est le tourisme qui constitue la part la plus importante du phénomène. La France serait même fortement bénéficiaire de ce phénomène de délocalisation de la consommation, étant en 2006 la première destination touristique mondiale.

Il existe aussi des méthodes macro-économiques. L'une d'entre elles consiste à mesurer le flux d'investissements directs à l'étranger qui concerne les entreprises résidentes en France. Mais les investissements directs à l'étranger sont motivés dans la plupart des cas par l'accès au marché local. En outre, ils ne font apparaître qu'une forme d'offshore, celle qui consiste à investir dans un pays offshore en ouvrant un centre captif, passant sous silence la sous-traitance ou les transferts d'activités intra-groupes entre implantations existantes. Dans ces statistiques, 3,6% du flux d'investissements directs français à l'étranger sur la période 2001-2003 ont

⁶² P. Aubert, et P. Sillard, « *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française* », L'économie française (2005)

⁶³ Institut National des Statistiques et des Études Économiques.

concerné les nouveaux Etats membres de l'Union Européenne et le premier pays émergent pour l'accueil des investissements directs français à l'étranger, le Brésil, n'en recueille que 1,4%. La Chine et l'Inde représentent respectivement 0,5% et 0,1% du flux d'investissements directs français à l'étranger sur cette période⁶⁴.

Une dernière approche est sectorielle. La présomption d'une délocalisation est identifiée lorsque trois conditions sont simultanément remplies au sein d'une branche⁶⁵ : une augmentation des importations plus rapide que celle de la demande intérieure, un déficit extérieur qui s'accroît et l'emploi relatif de la branche qui diminue. Mais, outre le problème de mesure des importations et du déficit extérieur pour les services, cette démarche se heurte dans le cadre de l'offshore à la classification des données. Il n'existe pas de branche offshore, ce phénomène touche de manière diffuse l'ensemble des branches.

Les pertes d'emploi consécutives aux projets offshore menés en France sont donc très difficiles à évaluer et il n'existe aujourd'hui aucune mesure directe du phénomène. La partie suivante réunit néanmoins quelques ordres de grandeur du nombre d'emplois potentiellement menacés.

1 250 000 FRANÇAIS TRAVAILLENT DANS DES FONCTIONS CONCERNÉES PAR L'OFFSHORE

Face à ces problématiques de mesure, une première démarche consiste à évaluer le nombre d'emplois que représentent aujourd'hui en France les filières et métiers particulièrement concernés par l'offshore.

Les « Familles Professionnelles » (FAP) sont une des principales nomenclatures de métier. Leur construction résulte d'un rapprochement entre la nomenclature des « Professions et Catégories Socioprofessionnelles » (PCS) utilisée par l'INSEE dans les différentes sources sur l'emploi pour

⁶⁴ Selon le bulletin de la Banque de France de décembre 2004, à partir des chiffres de la direction de la balance des paiements.

⁶⁵ Une *branche* est au sens de la comptabilité nationale, un ensemble d'unités de production qui produit un seul type de biens ou de services.

codifier les professions et le « Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois » (ROME) utilisé par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) pour coder les emplois recherchés par les demandeurs ainsi que les offres déposées par les entreprises, dans une logique opérationnelle de placement. Les FAP permettent ainsi d'étudier conjointement l'emploi et le chômage à travers un même référentiel des métiers, et permettent de donner plusieurs ordres de grandeur éclairants, utilisant les chiffres du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

Malgré l'éclatement de la bulle de la nouvelle économie en 2000-2001, les effectifs des informaticiens (501 000 en 2005) continuent de croître, portés notamment par la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ainsi le nombre d'emplois dans ce secteur a été multiplié par deux et demi au cours des vingt dernières années. Cette profession regroupe 64% d'ingénieurs et 36% de techniciens. Leurs tâches sont très variées, et incluent la conception et le développement d'applications, la réponse aux appels d'offres, la gestion des contacts clients et la maintenance des réseaux.

Les employés des services comptables ou financiers regroupent, d'une part, des employés qualifiés qui, sous les ordres d'un comptable ou d'un chef d'entreprise, enregistrent les données commerciales et financières sur différents supports. Cette catégorie intègre d'autre part des employés moins qualifiés, chargés de travaux d'écriture ou de classements dans ces mêmes services. Leurs effectifs sont globalement à la hausse depuis 1995, et atteignent 400 000 personnes en 2005.

La majorité des personnels d'études et de recherche sont ingénieurs de recherche d'études et développement dans le secteur privé. Ils conçoivent de nouveaux produits et en assurent le développement, tout en définissant les procédés de fabrication. Les chercheurs, au sens strict du terme, représentent 20% des effectifs et font de la recherche fondamentale à l'université ou dans des laboratoires spécialisés. Ces métiers (285 000 en 2005) se sont fortement développés en 20 ans et les effectifs se sont encore accrus de 31% entre 1997 et 2005. Parallèlement le poids du secteur public dans ce domaine ne cesse de décroître.

Il est en revanche plus difficile d'obtenir des chiffres dans les autres fonctions concernées par l'offshore. Les employés administratifs d'entreprises travaillant à des tâches d'exécution dans les services d'achat ou de vente, dans la gestion du personnel, ou l'administration générale des entreprises dans de nombreux secteurs seraient d'environ 475 000. Leurs

emplois pourraient tout particulièrement être menacés par des projets de BPO, même si cette catégorie est assez large et comprend de nombreux métiers qui ne sont pas du tout concernés par l'offshore. Par exemple, la distribution du courrier relève de l'administration générale des entreprises mais ne peut pas par définition être délocalisée. En 2007, le secteur des centres d'appels regrouperait quant à lui à peu près 250 000 emplois, dont 75% seraient internes aux entreprises et le reste chez les prestataires de services spécialisés dans la gestion de la relation client⁶⁶.

Au total, il y aurait donc environ 1 250 000 emplois potentiellement concernés par l'offshore. L'ensemble de ces emplois ne sont heureusement pas menacés, d'autant moins que certaines de ces fonctions, comme l'informatique et la recherche et développement sont des domaines très dynamiques en France. Un développement de l'offshore dans ces deux secteurs ne se traduirait donc pas forcément par une baisse de l'emploi français, mais plutôt par un « manque à gagner » pour la France.

Les quelques articles qui traitent de l'offshore en France chiffrent les pertes d'emploi potentielles, consécutives au phénomène.

RAPPORT DU SENAT : « 202 000 EMPLOIS DE SERVICES PERDUS AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNEES »

Dans le cadre de son rapport d'information sur la globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois⁶⁷, la commission des finances du Sénat a commandé, en novembre 2004, une étude au cabinet Katalyse sur les délocalisations d'emplois de services sur la période 2006-2010.

Ce cabinet a élaboré une analyse prospective des emplois de service susceptibles d'être délocalisés sur la période 2006-2010, grâce à une analyse qualitative des stratégies d'entreprises et une centaine d'entretiens avec leurs dirigeants. L'échantillon d'entreprises étudiées comportait des

⁶⁶ CESMO, « *Le marché des centres d'appels en France* » (2003)

⁶⁷ J. Arthuis, « *La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois* », rapport du Sénat (2005)

entreprises de différents secteurs d'activité, des PME et des grandes entreprises. La commission des finances du Sénat a choisi de retenir une définition large pour l'offshore en prenant en compte les délocalisations et les non-localisations d'activités.

Grâce aux données de l'INSEE, du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, ainsi que celles du cabinet de conseil en stratégie spécialisé dans la prévision économique et la prospective appliquée BIPE, le cabinet Katalyse a établi des prévisions sectorielles permettant de donner une estimation du nombre d'emplois sur la période 2006-2010 pour chaque secteur. Il a ensuite croisé ces prévisions avec ses propres estimations, issues de la série d'entretiens réalisés, pour estimer le nombre d'emplois de services par secteurs sur cette même période. Enfin, toujours sur la base des entretiens réalisés, Katalyse a évalué le pourcentage des emplois qui seraient perdus en France du fait de l'offshore en distinguant délocalisations et non-localisations d'activités. Ceci lui a permis d'aboutir à une évaluation du nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés sur la période 2006-2010, décomposée en emplois non-localisés et en emplois délocalisés.

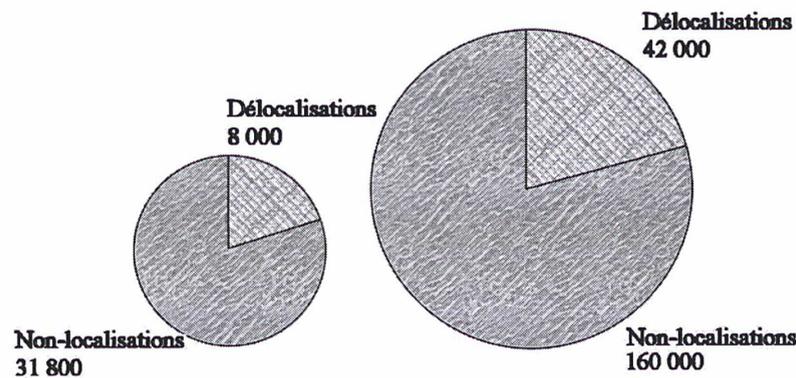


Figure 13 : Evaluation du nombre d'emplois délocalisés en 2006 à gauche et sur la période 2006 - 2010 à droite, selon le cabinet Katalyse

Comme le montre la figure 13, le cabinet Katalyse évalue ainsi à 202 000 le nombre d'emplois perdus dans les services sur la période 2006-2010 en France, soit 40 000 pertes d'emploi par an. 80% de ces pertes d'emploi résulteront de non-localisation d'activités. Selon cette étude, les secteurs les plus touchés par ces pertes d'emploi seront les secteurs les plus technologiques, les plus informatisés et ceux pour lesquels la valorisation de la proximité sera la plus faible.

Le secteur des services aux entreprises devrait être le principal secteur touché avec plus de 90 000 emplois concernés. Ces pertes d'emploi ne devraient néanmoins représenter que 0,3% à 0,6% de l'effectif total de ce secteur. Cette catégorie est en effet large et regroupe notamment les services de conseil, d'ingénierie, les services comptables et juridiques, le travail temporaire, et les centres d'appels. Le secteur de l'informatique devrait lui aussi être touché avec, sur la période étudiée, 37 000 emplois perdus, l'offshore touchant ainsi 2% de l'effectif total de ce secteur chaque année. Le dernier secteur notablement affecté devrait être celui de la R&D avec 20 000 pertes d'emploi et 2,6% de l'effectif total touché chaque année.

Cette étude souligne aussi le fait que les pertes d'emploi devraient surtout concerner les entreprises de grande taille. Les entreprises de moins de 500 salariés représentent en effet 35% des emplois de services, mais seulement 21% des emplois susceptibles d'être délocalisés sur la période d'étude, principalement dans les secteurs informatiques et de la R&D. Les délocalisations resteront donc selon Katalyse le fait des très grandes entreprises. Ce point spécifique sera détaillé plus loin dans ce chapitre.

Si l'on peut s'interroger sur la précision de ces chiffres, les ordres de grandeur, par contre, semblent être les bons, ce que confirme le rapport du Syntec qui traite de l'offshore informatique.

UN ZOOM SUR L'INFORMATIQUE

Le rapport⁶⁸ daté de janvier 2006 du Syntec Informatique⁶⁹ confirme les ordres de grandeur donnés par le cabinet Katalyse.

⁶⁸ Syntec Informatique, « *Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatiques en France* » (2006)

⁶⁹ Chambre Professionnelle des SSII et des Éditeurs de Logiciels, Syntec informatique représente près de 500 groupes et sociétés membres (59% SSII, Conseils en technologies, sociétés de Conseil, 41% d'Éditeurs de logiciels), soit plus de 85% du chiffre d'affaires et des effectifs de la profession (170 000 collaborateurs, 19 Milliards d'euros de chiffre d'affaires des sociétés de 10 collaborateurs et plus).

Ce rapport étudie la situation actuelle et le développement de l'offshore dans les services informatiques en France. Le groupe de travail mis en place en 2004 a réfléchi sur la base des retours d'un échantillon représentatif d'adhérents de Syntec informatique, de tailles variées, au niveau national et international, ayant ou non une expérience de la multilocalisation des prestations. Selon ce rapport *«sont considérés comme offshore, les travaux informatiques consommés en France et réalisés à l'étranger»*. Le périmètre étudié comprend *« les études, le développement, la maintenance et l'exploitation des applications informatiques »*, soit l'essentiel des prestations des SSII.

Ce groupe de travail a permis de dresser un tableau complet de la situation de l'offshore dans les services informatiques en France au début 2006. Syntec informatique évalue l'offshore à moins de 2% du chiffre d'affaires des SSII pour l'année 2005, en croissance de 20% à 30% par an. Le nombre d'informaticiens travaillant pour la France depuis l'étranger serait compris entre 3 000 et 5 000 pour cette même année.

Le rapport prévoit une accélération du développement de l'offshore dans les prochaines années dans le secteur informatique en France. Syntec informatique estime ainsi que la part de l'offshore dans le chiffre d'affaires des SSII devrait croître jusqu'à environ 4% à 6% à l'horizon de 2009. Cette estimation repose sur l'analyse comparée des facteurs d'accélération et des freins, ainsi que sur la perception des adhérents telle qu'elle a été recueillie par le groupe de travail. La chambre syndicale ne fait pas d'évaluation chiffrée des pertes d'emploi imputables à l'offshore, difficiles à quantifier compte tenu du nombre et de la complexité des facteurs. Néanmoins en supposant que le nombre d'informaticiens travaillant pour la France depuis l'étranger suive la même progression que celle du chiffre d'affaires réalisé en offshore par les SSII, le Syntec obtient un ordre de grandeur de 6 000 à 20 000 emplois à l'horizon 2009. En tout cas, compte tenu des prévisions de croissance actuelles du marché informatique, Syntec informatique estime que l'offshore ne devrait pas se traduire par une réduction du nombre d'emplois dans le secteur, mais réduire le volume de création d'emplois nouveaux et entraîner une transformation d'une partie des emplois actuels. Il pointe là un risque qui consisterait à surévaluer les conséquences potentielles de l'offshore. L'informatique continuera de recruter en France et il convient – dans un contexte général de perte d'attractivité pour les filières scientifiques – de maintenir l'effort de formation et d'attraction des jeunes, sur l'ensemble des profils et des niveaux de qualification.

En outre, le Syntec définit un plafond théorique des prestations susceptibles d'être délocalisées autour de 15% du chiffre d'affaires des

SSII. Pour mémoire, aux États-Unis, où l'emploi de prestations offshore est très avancé, on évalue le pourcentage actuel à environ 10%. L'offshore est donc une tendance lourde pour le secteur informatique, mais serait structurellement plafonné.

Ces deux études sont les seules qui essaient de chiffrer l'incidence de l'offshore sur l'emploi en France. Leurs efforts sont louables et constituent un point de départ pour un débat serein en France autour de ce phénomène. Il faut néanmoins rester prudent quant aux chiffres qui peuvent être avancés : comme pour toute analyse prospective, ils comportent une part d'incertitude, renforcée dans le cas de l'offshore par les problèmes de mesure évoqués en début de chapitre. Il est de fait difficile d'évaluer aujourd'hui le nombre d'informaticiens, de comptables, d'ingénieurs travaillant dans des pays offshore pour la France. La situation de départ est donc mal connue, et les prédictions d'avenir sont encore plus malaisées. Il faut cependant retenir les ordres de grandeur qui sont avancés par ces deux études et qui ont le mérite d'être proches. L'offshore est un phénomène qui va avoir des conséquences sur l'emploi en France.

Cet ordre de grandeur de 200 000 emplois perdus en cinq ans est frappant, mais il faut aussi le mettre en regard d'autres chiffres pour apprécier sa signification.

QUELQUES ELEMENTS DE COMPARAISON

Ces ordres de grandeur ont d'ailleurs été corroborés par nos propres recherches qui ont également mis en lumière la prédominance des non-localisations sur les délocalisations. Dans les divers projets étudiés, deux ou trois entreprises seulement prévoyaient des licenciements. Dans de nombreux cas, les activités offshore permettaient d'augmenter le volume d'activités de la fonction concernée, dans d'autres, le projet s'accompagnait de reconversion des employés à l'intérieur de l'entreprise. Enfin, lorsque des licenciements avaient lieu, ils étaient répartis sur différents sites. C'est là une des différences majeures avec les délocalisations industrielles. C'est aussi la raison pour laquelle la délocalisation des centres d'appels est plus connue du grand public que l'offshore dans son ensemble, les conséquences sociales d'une fermeture d'un tel centre de relation clientèle étant comparables à celles d'une délocalisation industrielle.

Premier élément de comparaison avec les 200 000 emplois perdus du fait de l'offshore : les délocalisations industrielles. Selon le rapport Aubert-Sillard déjà cité, les délocalisations industrielles ont fait perdre 13 500 emplois par an sur la période 1995-2001 en France. Cette étude a été actualisée pour la période 2001-2006 sans pour autant faire l'objet d'une publication, mais les auteurs ont confirmé un résultat très proche pour ces six dernières années. Ce chiffre de 13 500 emplois perdus ne prend pas en compte les non-localisations d'activités industrielles en France. Les délocalisations industrielles participent d'un phénomène plus vaste : la désindustrialisation des pays développés. Tous les pays développés connaissent une baisse tendancielle de l'emploi industriel au profit de l'emploi dans les services. L'industrie perd ainsi environ 80 000 emplois par an en France, selon la DGE⁷⁰. Ce chiffre de 13 500 emplois perdus chaque année est donc à comparer aux 42 000 emplois détruits en France du fait de l'offshore sur une période de cinq ans, ce qui représente environ 8 000 emplois par an. Les délocalisations dans le domaine des services ont donc un effet sur l'emploi analogue aux délocalisations industrielles, quoique légèrement inférieur.

De l'avis général, ce chiffre de 8 000 emplois par an n'est globalement pas très important. En le rapportant à la population active totale qui s'élevait en 2006 à 26,9 millions de Français, les délocalisations liées à l'offshore représenteraient, toutes choses égales par ailleurs, l'équivalent de 0,03 point de chômage supplémentaire chaque année. C'est largement moins que l'incertitude qui pèse sur les chiffres du chômage, incertitude illustrée par la polémique autour de l'ampleur réelle de la baisse du chômage en France en 2006.

Les retombées de l'offshore, soit 8 000 emplois perdus du fait des délocalisations et 32 000 du fait des non-localisations par an, peuvent aussi être utilement mis en regard du flux de création et de destruction d'emplois en France. Chaque année, environ 2,3 millions d'emplois seraient détruits en France, compensés par un flux de création du même ordre de grandeur⁷¹. Et, entre 2000 et 2005, l'emploi global aurait augmenté de 650 000 avec, pour la seule année 2005, une augmentation de 159 000⁷². Les investissements directs étrangers en France auraient pour leur part créé

⁷⁰ Direction Générale des Entreprises.

⁷¹ P. Cahuc, A. Zylberberg, « *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* » (2004)

⁷² Source : INSEE.

40 000 emplois en 2006⁷³. Même si ce chiffre est controversé⁷⁴, les nombres d'emplois délocalisés hors de France et créés par les investisseurs étrangers sont comparables.

De même que les délocalisations industrielles ne sont qu'une modalité de la désindustrialisation des pays développés, l'offshore s'inscrit aussi dans un phénomène plus large lié au développement des technologies de l'information et de la communication. La généralisation des progiciels de gestion intégrée (ERP) a permis une harmonisation des processus et a révolutionné certaines fonctions comme la comptabilité. Publier les comptes d'une multinationale, qui hier nécessitait la tenue de livres de comptes très détaillés, des calculs et des réconciliations interminables, se fait aujourd'hui en appuyant sur le bouton d'un ordinateur. Il faut encore des personnes pour saisir les différentes données dans le système d'information, mais le développement de l'e-business pourrait bientôt automatiser les prises de commandes ou le traitement des factures. Ce type d'emplois de saisie pourrait donc, dans un avenir plus ou moins proche, se trouver menacé non pas par l'offshore mais par le progrès technique : l'offshore ne serait, dans cette optique, qu'un phénomène transitoire.

Ces différents facteurs amènent donc à relativiser les conséquences macro-économiques de l'offshore. A la lumière de ces chiffres, il n'est pas nécessaire d'être pessimiste sur les conséquences globales de l'offshore en France. Il existe en effet un certain nombre de phénomènes limitant les retombées sur l'emploi. Ces limites sont structurelles, liées à l'offshore ou liées aux réticences actuelles des entreprises qui ne sont pas prêtes à tout délocaliser. Ces limites seront détaillées dans la suite de ce chapitre. Mais avant de les aborder, il faut aussi souligner une conséquence de l'offshore qui pourrait paraître anecdotique : l'offshore contribue aussi à créer des emplois en France.

UN PHENOMENE QUI CREE AUSSI DE L'EMPLOI

Ces créations d'emplois sont liées à deux phénomènes distincts. Premièrement, toute mesure des pertes d'emploi liées à l'offshore souffre

⁷³ Source : AFII.

⁷⁴ Le cabinet Oco Consulting annonce pour sa part une création de 17 000 emplois en 2006 en France grâce à l'IDE.

d'un biais. Il est facile de suivre l'évolution du nombre d'emplois localisés en France d'une entreprise ayant des opérations offshore. Il n'existe en revanche pas de situation de référence qui permette de juger de l'évolution du nombre d'emplois français de la même entreprise si elle n'avait pas eu recours à l'offshore. L'exploitation des économies réalisées peut permettre à une entreprise de baisser ses prix, la rendant ainsi plus compétitive face à la concurrence et lui permettant ainsi d'augmenter son volume d'activité et d'embaucher. Un raisonnement identique peut être conduit pour les ressources libérées grâce à l'offshore et qui peuvent se consacrer à des tâches plus importantes pour le développement de l'entreprise. A l'inverse, une entreprise gardant l'ensemble de ses fonctions support en interne et dans des pays développés peut souffrir d'un désavantage compétitif lié à une structure de coût plus lourde que ses concurrents, ce qui dans des cas extrêmes pourrait la conduire à la faillite. Le chiffrage de l'impact des délocalisations sur l'activité et l'emploi domestique des firmes concernées est encore peu étudié, même dans le cas des délocalisations industrielles, phénomène pourtant plus ancien.

Un autre effet positif pour l'emploi est lié à l'implantation et au développement en France des fournisseurs de services issus des pays offshore. Toutes les grandes SSII indiennes ont ainsi des bureaux à Paris. L'Europe en général et la France en particulier sont des relais de croissance importants pour leur activité aujourd'hui polarisée de façon disproportionnée sur l'exportation de services vers les États-Unis. La croissance en Europe est de ce fait affichée comme une priorité stratégique. Elle s'accompagne par le développement des activités de Front Office et par des recrutements en France. Cette tendance se concrétise par exemple par des présentations d'Infosys, de Wipro ou de TCS organisées dans les écoles d'ingénieurs françaises dans le but de recruter des jeunes diplômés pour leurs bureaux parisiens.

Les chiffres de l'AFII relatifs aux investissements directs étrangers en France font aussi ressortir un très fort dynamisme du secteur du service aux entreprises (13% du total des IDE⁷⁵ en 2006). Ainsi, les exemples de centres d'appels implantés en France par des entreprises étrangères en 2006 sont nombreux : Creditsafe à Roubaix (110 emplois créés), Virgin Mobile et CarphoneWarehouse à Laval (300 emplois), de Fonecta à Reims (350 emplois), Expedia à Marseille (plus de 200 emplois), EZ System à Lyon (30 emplois)⁷⁶. Le développement des centres d'appels au Maghreb est donc en

⁷⁵ IDE : Investissements Directs à l'Étranger.

⁷⁶ Source : AFII. Article du Monde, édition du 20/03/07 « Attractivité : de bonnes nouvelles et... du trompe-l'œil », Adrien de Tricornot.

partie compensé par des créations, en France, de centres d'appels par des investisseurs étrangers.

Ces créations d'emplois à mettre à l'actif de l'offshore sont difficiles à évaluer, aussi difficiles à chiffrer que le sont les pertes d'emploi. On peut tout de même affirmer qu'elles sont largement inférieures aux nombres d'emplois détruits. L'offshore a donc des conséquences négatives sur l'emploi en France. Elles sont néanmoins modérées, notamment du fait de limites structurelles détaillées dans le paragraphe suivant.

LES LIMITES STRUCTURELLES DE L'OFFSHORE

LA TAILLE CRITIQUE

La première limite structurelle de l'offshore consiste à remarquer qu'il ne concerne que les grandes entreprises.

Un volume minimal pour les activités offshore est en effet nécessaire à leur rentabilité. Selon les différents managers interviewés, l'évaluation de cette taille minimale varie entre dix et trente personnes offshore pour un processus donné. Quelques dizaines de personnes pour la partie délocalisée d'un projet informatique, pour des activités répétitives de comptabilité ou un centre d'appels, représentent déjà un volume important d'activités pour des fonctions support. Ce volume minimal nécessaire à la rentabilité d'un projet offshore s'explique par les surcoûts inhérents à un tel projet. Les activités offshore nécessitent un nombre conséquent de salariés offshore afin d'amortir les surcoûts au travers des économies réalisées sur la masse salariale. Une autre explication est liée aux problèmes de gestion des ressources humaines qui existent dans les pays offshore. Ces derniers sont encore plus importants pour des petites structures qui ne peuvent pas proposer de perspectives de carrières aux employés indiens. En outre, ces petites structures souffrent d'un manque d'attractivité auprès de la main-d'œuvre locale et elles sont souvent en très grande difficulté face à un taux de rotation du personnel aussi élevé.

Les PME n'ont souvent pas le loisir de penser à la réalisation d'un projet offshore. Si d'aventure ce phénomène est connu dans l'entreprise, il

lui est impossible d'allouer le temps et les ressources nécessaires à la préparation, la mise en œuvre et le suivi d'un tel projet. La situation est évidemment différente dans une entreprise du CAC40. La prévision de ressources spécifiquement dédiées à la préparation et au suivi des projets offshore est, à l'expérience, un des facteurs qui permet de prévenir les problèmes de qualité souvent constatés lors de la première expérience et l'échec d'un projet offshore. Or, une petite entreprise ne peut pas se permettre d'échouer dans un tel projet. L'investissement initial et le coût de rapatriement d'activités délocalisées sont très élevés et auraient des conséquences financières dramatiques pour une PME. Une vision manichéenne entre d'un côté les PME et de l'autre le CAC40 ne correspond à aucune réalité mais nous sommes convaincus que les cas d'offshore pour les entreprises de moins de 500 salariés resteront des exceptions.

Cela dit, ce point est controversé : certains prestataires de services informatiques prétendent que les PME auront aussi à terme accès à l'offshore, ce qui représenterait pour elles un véritable levier de développement de leurs stratégies offshore⁷⁷. Cependant, aujourd'hui, il semble qu'il existe un certain consensus pour dire que les PME ne seront pas clientes de l'offshore.

Il s'agit d'une première limite importante aux conséquences de l'offshore sur l'emploi. Les entreprises de plus de 500 salariés ne représentent en effet en France que 8% de la population active, soit un peu moins de 2 millions de salariés⁷⁸. Le chiffre avancé plus haut de 1 250 000 emplois potentiellement concernés par l'offshore est donc en fait complètement surévalué puisqu'il faudrait isoler au sein de ces 1 250 000 salariés travaillant dans des fonctions susceptibles d'être délocalisées, ceux qui travaillent effectivement pour une grande entreprise. Les statistiques publiques ne permettent malheureusement pas un tel niveau de détail.

Ces raisonnements sont valides en ce qui concerne les clients, qui, s'ils n'ont pas la taille suffisante, peuvent difficilement envisager des opérations offshore. Au niveau des fournisseurs de services, la situation est assez différente. Les grandes SSII occidentales plébiscitent en effet l'offshore tout en mettant en avant leur attitude citoyenne consistant à ne pas diminuer l'emploi en France voire à l'augmenter. Ces grandes SSII ne licencient certes pas, mais certaines petites SSII qui sous-traitaient pour le

⁷⁷ Y. Drothier, « *Les PME : le prochain marché de l'offshore ?* » (2007)

⁷⁸ UNEDIC, « *Enquête emploi* » (2006)

compte de Capgemini, d'IBM ou d'Atos Origin, sont contraintes de réduire leur voilure ou de déposer le bilan du fait du transfert des opérations de production informatique en Inde. Les chiffres du Syntec Informatique prennent cet aspect en compte, et montrent qu'il reste limité. En effet, du fait de la dynamique du secteur, aucune réduction du nombre d'emplois n'est à anticiper dans le secteur informatique en France. Le manque à gagner reste lui aussi limité : dans une filière qui emploie 500 000 personnes aujourd'hui⁷⁹, environ 7 500 informaticiens étrangers travailleraient pour la France, et ce nombre devrait plafonner aux alentours de 30 000. Si l'offshore risque de s'accompagner d'une recomposition du paysage des SSII en France au détriment des plus petites, les pertes d'emploi dans ces dernières seront compensées par des recrutements dans d'autres entreprises du secteur informatique.

LA PROXIMITE CLIENT

Il existe une deuxième limite structurelle importante aux conséquences de l'offshore sur l'emploi en France. Dans un projet offshore, ce n'est jamais l'ensemble des activités qui est délocalisé. Les activités Front Office, c'est-à-dire celles qui nécessitent une proximité forte avec le client sont par définition protégées de l'offshore.

Dans l'informatique, les projets de développement sont habituellement menés avec 30% des ressources onshore et 70% offshore. Aujourd'hui, les tâches réalisées par les équipes offshore se limitent au bas du cycle en V. Ce cycle est un modèle conceptuel de gestion de projet devenu un standard et qui consiste à associer à chaque étape de conception une autre étape de test, comme illustré sur la figure 14. Précisément les équipes offshore sont, dans la quasi-totalité des cas, chargées de la conception détaillée – qui consiste à fournir une description de la manière dont les fonctions ou les services sont réalisés : algorithmes, représentation des données – du codage, et des tests unitaires, qui consistent à tester un module, indépendamment du reste du programme. Ce sont donc des tâches très techniques, qui ne nécessitent pas de relation directe avec le client et qui, dans un projet informatique standard, étaient d'ailleurs souvent réalisées par une équipe spécifique, l'équipe de développement.

⁷⁹ Chiffres du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

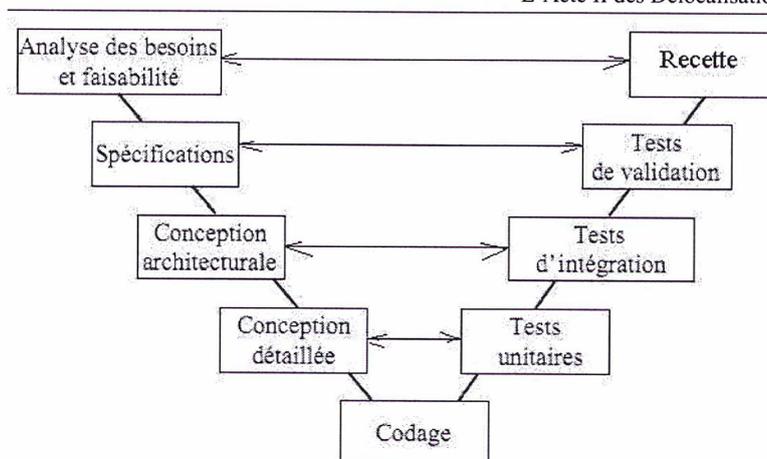


Figure 14 : Les phases du cycle en V

Ce ratio de 30% des ressources onshore et 70% offshore peut être amené à évoluer dans le temps et suivant les fonctions. Il serait notamment plutôt de 20% onshore et 80% offshore pour les entreprises anglo-saxonnes qui bénéficient d'une plus longue expérience de l'offshore. Mais dans toutes les fonctions, certaines activités doivent être exercées à proximité de leurs destinataires. Dans l'ingénierie, la situation est similaire. Les tâches réalisées dans les centres offshore se limitent au bas du cycle en V, comme par exemple le dessin, la mise à jour de plans, le calcul de dimensionnement d'équipements, la conception de briques logicielles. La conception de produit est réalisée dans des pays occidentaux. Pour le BPO aussi, il existe des processus qui sont couramment délocalisés et d'autres activités qui sont structurellement protégées du phénomène. Dans les ressources humaines, les processus transactionnels d'administration du personnel, de paie ou un premier tri des curriculum vitae sont délocalisés. La politique de rémunération, la gestion des carrières ou les relations avec les syndicats étant des activités qu'il est en revanche impossible de réaliser depuis l'étranger. De même dans la comptabilité, il sera facile de créer un centre offshore traitant les factures, payant les fournisseurs ou encaissant les règlements des clients, mais l'offshore sera en revanche proscrit pour des activités nécessitant une proximité avec les activités opérationnelles comme par exemple la définition des provisions pour charges de garantie qui peut varier de façon très significative d'un pays à un autre en fonction des dispositions légales ou des habitudes des consommateurs.

Mettre en place un projet offshore pour une fonction support ne signifie pas envoyer à l'étranger l'ensemble des processus. Une partie doit

rester au plus proche du bénéficiaire du service délocalisé. S'ajoute à ces deux premières limites structurelles celle de la réactivité.

LA REACTIVITE

Une dernière raison limite le développement de l'offshore et ses conséquences pour l'emploi en France. Tous les processus ne sont pas concernés par l'offshore. Outre les questions de proximité qui font que l'ensemble des processus ne peut pas être réalisé à l'étranger, certaines activités ou certains types de projets sont aussi beaucoup moins adaptés à l'offshore.

En effet, la complexité du travail à distance est surmontée par une rationalisation des processus et une plus grande formalisation. Cette optimisation n'est envisageable que pour des processus ou projets stables dans le temps. Les Directeurs des Systèmes d'Information rencontrés dans le cadre de cette étude ont unanimement rapporté qu'il était tout simplement impossible de délocaliser des projets à réaliser dans des délais très courts, typiquement inférieurs à 3 mois. Le temps nécessaire à la formalisation n'est pas compatible avec la réactivité et la souplesse attendue pour ce type de projets, instables dans leur définition. Ce besoin de réactivité est particulièrement sensible pour le secteur bancaire (hors banque de détail), dans lequel l'informatique occupe une place de plus en plus importante, et dans lequel les besoins des utilisateurs sont très spécifiques, demandent une connaissance approfondie des métiers exercés, évoluent très vite et doivent être réalisés dans un délai très bref. De tels développements seront donc faits en interne, l'offshore étant lui plus adapté pour des développements transversaux, stables dans le temps. Cette nécessaire stabilité explique aussi le développement de l'offshore dans les domaines du BPO. Ces activités, comme la comptabilité, la paie ou les centres d'appels, sont par essence des activités récurrentes, stables et ne nécessitant pas particulièrement de connaissance métier.

Un projet offshore doit donc par essence être un projet d'une taille minimale, ne pas être trop instable dans le temps, ne pas nécessiter une proximité avec les utilisateurs ou une connaissance métier trop poussée. Il ne doit pas non plus nécessiter d'être réalisé dans des délais trop brefs : il doit concerner de préférence des activités récurrentes avec une forte composante technique. Voilà donc quelques limites liées au travail à distance qui justifient l'impact limité de l'offshore sur l'emploi en France.

Une autre raison vient s'ajouter à ces limites structurelles : les entreprises françaises restent prudentes vis-à-vis de l'offshore.

DES ENTREPRISES PRUDENTES

LES ENTREPRISES NE SONT PAS PRETES A TOUT DELOCALISER

Réaliser des opérations offshore n'est en effet pas sans risque. Les entreprises sont par exemple attentives aux risques de vols de propriété intellectuelle qui sont nettement plus importants dans les pays en voie de développement. Outre les problèmes induits par un cadre juridique naissant pour encadrer la protection de la propriété intellectuelle – de fait, ce cadre est limité et largement inappliqué en Inde et en Chine par exemple – le taux de rotation de la main-d'œuvre élevé pose au quotidien la question de la protection de la propriété intellectuelle. Un manager d'un centre d'ingénierie basé en Inde a relaté des cas d'espionnage. Un employé indien récemment embauché dans ce centre offshore a ainsi démissionné pour aller rejoindre la concurrence avec un certain nombre de données confidentielles après quelques mois, le temps de le former. Les renseignements pris a posteriori ont révélé que cette personne était en fait employée par un concurrent direct et s'était fait embaucher dans l'entreprise française avec l'unique intention de voler des données sensibles au profit de son véritable employeur. Le manager victime de ce cas d'espionnage a aussi confirmé qu'il était illusoire d'intenter une action en justice, celle-ci n'ayant aucune chance d'être traitée avant une dizaine d'année du fait de la paralysie du système judiciaire indien. De tels cas ne sont pas isolés. Il semblerait même que le discours des grandes SSII indiennes mettant en avant l'hermétique cloisonnement des équipes, dédiées à un seul client, soit à relativiser. Cet argument du cloisonnement des équipes avec des locaux en propre et des mesures de sécurité très strictes est mis en avant de façon très efficace par tous les prestataires de services informatiques pratiquant l'offshore. Dans les faits, les SSII indiennes n'hésiteraient pas, une fois un projet fini, à réutiliser ces mêmes équipes pour le projet d'un concurrent direct et se livreraient ainsi à du pillage de données et à des transferts entre les clients. On peut entendre ces discours auprès des autres acteurs de l'offshore, notamment européen et américain ou auprès des managers qui gèrent des centres captifs... Ce problème de la propriété intellectuelle est une préoccupation unanime. Il s'agit d'un frein important au développement de l'offshore des activités stratégiques. Les fonctions d'ingénierie, d'informatique et de recherche sont particulièrement concernées par cette problématique de protection de la propriété intellectuelle.

Pour d'autres fonctions support, ce sont des problèmes de confidentialité que l'offshore peut induire, par exemple de données bancaires, qui vont limiter les entreprises dans leurs démarches. En avril 2005, des employés de Citibank ont ainsi été arrêtés pour avoir piraté les comptes de quatre clients américains pour un montant de 350 000\$. Citibank ne s'était pas aperçue de la fraude avant que les clients remarquent des transactions suspectes sur leurs comptes et les signalent à la banque. Cette problématique peut concerner de nombreuses activités de BPO qui manipulent les données personnelles des clients. Certains pays mettent d'ailleurs en place des freins législatifs. Par exemple, en Allemagne, dans le secteur des assurances, il existe une loi qui impose que les données personnelles soient traitées par des assureurs basés dans le pays, ce qui de fait empêche l'offshore.

D'autres facteurs incitent aussi les entreprises à avoir recours à l'offshore avec discernement et prudence. Les entreprises sont ainsi plus frileuses à envoyer à l'étranger des tâches qui relèvent, selon elles, de leur cœur de métier. Or, toutes ne considèrent pas que l'informatique ou la relation client sont des fonctions support à proprement parler. Pour l'informatique, c'est le cas du secteur bancaire qui considère cette fonction comme stratégique et y consacre beaucoup d'argent, jusqu'à 25% pour la banque de marché. Certaines entreprises Business to consumer considèrent aussi que la relation client fait partie intégrante de leur cœur de métier et seront donc peu enclines à délocaliser des centres d'appels. C'est d'ailleurs cette raison qui a conduit une entreprise rencontrée à réintégrer ses centres d'appels un temps sortis du périmètre de la société.

Enfin si les syndicats sont en général très attentifs aux licenciements qui peuvent accompagner des projets offshore, certains mettent aussi en avant la culture de l'entreprise comme une raison qui limite l'offshore. Ces dernières ne sont pas prêtes à licencier des salariés pour améliorer leur rentabilité ou à transférer des salariés chez un prestataire de services sans leur garantir de bonnes conditions de travail, pendant une période de temps longue, généralement de cinq ans. Une entreprise rencontrée a ainsi abandonné un projet d'externalisation d'une partie de sa fonction achat, car le prestataire de services retenu a refusé de s'engager sur la pérennité des emplois pour les salariés transférés au-delà de trois ans, alors que la société cliente exigeait une assurance sur cinq ans.

Les entreprises ne sont donc pas prêtes à délocaliser l'ensemble des fonctions qu'il est envisageable de réaliser depuis l'étranger. Quand bien

même elles le seraient, il n'est pas sûr qu'il soit effectivement possible de trouver les ressources adéquates pour réaliser ces activités.

LE MIRAGE DE LA FORMATION EN INDE

Les grandes SSII indiennes mettent en avant la formation de 450 000 ingénieurs du meilleur niveau international, capable de faire tout « mieux, plus vite et moins cher » qu'un ingénieur occidental. La presse s'est largement fait l'écho de ce discours qu'il convient de relativiser, certains des managers interviewés en Inde avançant même que « l'Inde s'est survendue ». Il faut notamment bien différencier la formation de niveau international reçue annuellement par quelques 3 000 Indiens dans les Indian Institutes of Technology et Indian Institutes of Management – ces derniers profitant en général de la reconnaissance internationale de leur diplôme pour émigrer aux États-Unis – de celle reçue par les 450 000 autres Indiens diplômés ingénieurs chaque année. Une étude américaine⁸⁰, reprise dans un article de l'IMA India par 'The India CEO Forum'⁸¹, a montré que le nombre de diplômés indiens ayant reçu une formation scientifique de quatre ans dans une université – donc de niveau licence ou maîtrise – était, en 2004, de 112 000. Ce chiffre est à comparer à un nombre de 137 437 pour les États-Unis la même année, comme illustré par le tableau 10. Cette différence 338 000 provient du fait que le chiffre de 450 000 ingénieurs inclue des diplômés de technicien d'une durée de deux ou trois ans. Les résultats de cette étude ont été confirmés par plusieurs des managers français de centres offshore rencontrés qui estiment que la majorité des « ingénieurs » formés chaque année serait plutôt à comparer à des titulaires d'un BTS en France. Ce constat vaut aussi largement pour les 112 000 Indiens ayant sur le papier un niveau Bac+4, les diplômés indiens ne seraient, selon ces expatriés, pas comparables aux diplômés français.

⁸⁰ G. Gereffi, V. Wadhwa, « *Framing the Engineering Outsourcing Debate: Placing the United States on a Level Playing Field with China and India* », Duke University (2005)

⁸¹ The India CEO Forum, « *The spectre of skills shortages in India: not just Hypothetical?* », IMA India (2006)

TABLEAU 10 : COMPARAISON DU NOMBRE DE DIPLOMES EN INDE ET AUX ETATS-UNIS

Nombre de diplômes décernés en 2004 dans les secteurs des sciences de l'ingénieur, de l'informatique ou des technologies de l'information

	États-Unis	Inde
Nombre de diplômes de niveau supérieur à BAC+4	137 167	112 000
Sciences de l'ingénieur	52 250	17 000
Informatique et technologies de l'information	84 917	95 000
Nombre de diplômes supérieurs de niveau BAC+3	84 898	103 000
Sciences de l'ingénieur	39 652	57 000
Informatique et technologies de l'information	45 246	46 000
Total	222 335	215 000

Source : "The spectre of skills shortages in India: not just Hypothetical?", IMA India, The India CEO Forum, August 2006

Quoiqu'il en soit, les Indiens sont aujourd'hui largement qualifiés pour les tâches qui leur sont attribuées. Ils travaillent en effet pour la grande majorité sur des opérations qui ne sont pas aussi complexes que ce que pourrait laisser croire le discours des grands prestataires de services. Parmi les pays offshore, l'Inde est cependant celui dans lequel le niveau de qualification est le plus élevé, et donc celui dans lequel les tâches les plus complexes sont réalisées. Il reste donc aux pays à bas coût de main-d'œuvre à prouver leur capacité à monter dans la chaîne de valeur des activités réalisées.

Il faut donc relativiser les discours emphatiques sur les formations des ressources offshore. Les pays offshore en général, et l'Inde en

particulier, mettent aussi en avant leur compétence en faisant valoir que la plupart des centres offshore se sont vu décerner de nombreuses certifications internationales en matière de qualité. Qu'en est-il réellement ?

QUEL CREDIT ACCORDER AUX CERTIFICATIONS QUALITE DES CENTRES OFFSHORE ?

Tous les centres indiens des grands prestataires de services arborent fièrement les nombreuses certifications qualité internationales qu'ils se sont vu décernées. Ces certifications sont abondantes, et comprennent par exemple la classique norme ISO9001:2000, des normes concernant la sécurité des informations comme BS7799, ou encore un référentiel d'évaluation de la capacité à gérer et terminer un projet correctement, le CMMI. L'Inde est de fait le pays qui compte le plus grand nombre de centres de développement certifiés. Fin 2005, ce sont plus de 400 entreprises indiennes qui sont certifiées dont 82 certifiées CMMI niveau 5, 90 autres centres devaient être certifiées en 2006-2007⁸².

La norme CMMI est un référentiel de bonnes pratiques, regroupées au sein de 22 domaines de processus, comme la planification, le suivi et le pilotage d'un projet, la mesure et l'analyse d'indicateurs, la gestion de la qualité ou la gestion des risques. Suivant le degré de maturité d'une entreprise, elle peut être classée dans un des cinq niveaux définis. Le premier est le niveau plancher dans lequel les résultats sont imprévisibles et leur atteinte repose plus sur la bonne volonté des participants que sur l'application réelle de bonnes pratiques. Le niveau 2 assure que les pratiques basiques de la gestion de projet sont mises en œuvre. Au niveau 3, l'organisation dispose d'un ensemble de processus standards qui sont adaptés à chaque projet. Le niveau 4 assure que les processus mis en place sont mesurés de façon précise et permettent de prendre des actions correctives en cas de dérive par rapport aux objectifs. Le dernier niveau comprend en sus une dimension d'amélioration continue des processus.

Historiquement, cette norme a été établie pour permettre au Département de la Défense américain d'évaluer ses fournisseurs de logiciels. Elle est donc particulièrement bien adaptée pour juger de la capacité d'un centre offshore à mener à bien un projet de développement

⁸² NASSCOM, « *Strategic Review 2006, The IT Industry in India* » (2006)

informatique. C'est d'ailleurs cette norme qui est généralement citée en référence lorsque le sujet des certifications est abordé dans le domaine de l'offshore. Il est d'ailleurs d'autant plus intéressant pour les grands fournisseurs de services d'insister sur la validité de ce référentiel, que la très grande majorité de leurs centres indiens sont certifiés CMMI niveau 5, alors que les meilleures implantations en France ont atteint le niveau 3 en 2007. A ne considérer que les certifications, il semblerait donc bien que les centres de développement indiens aient une longueur d'avance sur ce qui se fait en France.

Plusieurs des managers interviewés ont cependant voulu nuancer cette opinion sur l'avance indienne. En premier lieu, la norme CMMI a été créée en 2001 par le *Software Engineering Institute*, basé aux États-Unis. Or l'année 2001 coïncide avec le recours massif des entreprises américaines à l'offshore en Inde. Les centres indiens se sont très vite engagés dans un processus de certification sous la pression de leurs donneurs d'ordres américains. Le même phénomène n'a pas eu lieu en France et les centres français ont tardé à engager un processus de certification pour la norme CMMI : ce retard n'est toujours pas comblé. Une autre nuance fréquemment évoquée tient plus à la signification véritable de la norme. De nombreuses expériences prouvent ainsi qu'il ne suffit pas qu'un centre soit certifié CMMI 5 pour que le déroulement d'un projet soit totalement sous contrôle. Le respect d'une norme précise est gage d'une certaine qualité dans la gestion des projets offshore. Cependant, de l'avis de tous les managers rencontrés, il ne faut pas croire que la certification CMMI assure la bonne organisation d'un projet offshore et résolve l'ensemble des difficultés inhérentes à ce type de projet. C'est d'ailleurs là un des effets pervers de la certification CMMI 5 des centres indiens. Une entreprise occidentale pourrait croire, à la vue de ces certifications, qu'il sera plus facile de conduire un projet avec un tel centre offshore plutôt qu'avec un prestataire de services basé en France. L'expérience prouve que ce n'est pas le cas et qu'un projet offshore reste plus délicat qu'un projet classique. Certains managers réfractaires à l'offshore indien avancent même que les certifications seraient obtenues par l'évaluation de petits projets en local, ce qui est totalement différent d'un gros projet offshore de développement...

Il existe donc de nombreuses limites qui réduisent les conséquences de l'offshore au niveau de l'emploi en France. Ces limites justifient les ordres de grandeur qui ont été présentés. Les pertes d'emploi en France seront donc conséquentes, mais pas aussi catastrophiques que ce que l'on aurait pu croire. Il convient cependant de rester attentif car ces pertes d'emploi vont être localisées sur un nombre réduit de métiers. Elles vont en outre se concentrer sur les salariés les moins diplômés.

DES METIERS PLUS TOUCHES QUE D'AUTRES

La grande majorité des projets offshore concerne aujourd'hui des catégories d'emplois bien précises. L'offshore en France se limite à quelques fonctions support dans lesquelles une partie des tâches peut être réalisée à distance : l'informatique, l'ingénierie, la comptabilité, les ressources humaines, les achats et les centres d'appels. Les pertes d'emploi ne vont donc toucher qu'un nombre restreint de fonctions. C'est pourquoi il faut rester vigilant : les pertes d'emploi consécutives à l'offshore ne seront pas dramatiques macro-économiquement, mais elles vont toucher durement certaines filières.

C'est d'autant plus vrai qu'au sein même des filières touchées, tous les métiers ne sont pas également menacés. Dans l'informatique, c'est le codage ou les tests qui sont réalisés en Inde, alors que l'analyse des besoins du client, la définition de la solution logicielle pour répondre à ces besoins ou la recette du logiciel restent et resteront effectuées en France. Il en est de même dans l'ingénierie : la conception de produit est réalisée en France, alors que la conception de briques logicielles, la mise à jour de plans ou le dessin sont des processus couramment délocalisés. Au niveau de la comptabilité, il sera facile de créer un centre offshore traitant les factures, payant les fournisseurs ou encaissant les règlements des clients, mais l'offshore sera en revanche impossible pour des activités nécessitant une proximité avec les activités opérationnelles comme par exemple la définition des provisions pour charges de garantie qui peut varier de façon très significative d'un pays à un autre en fonction des dispositions légales ou des habitudes des consommateurs. Le constat est le même pour la fonction achat, dans laquelle les activités des implantations offshore se limitent à des achats ne concernant pas directement la production, achats qui peuvent être réalisés à distance, qui ne nécessitent pas de connaissance particulière des activités de l'entreprise. Pas d'exception pour les ressources humaines : les activités des centres offshore se concentrent au niveau des processus transactionnels d'administration du personnel, de paie ou de premier tri des curriculum vitae, alors que la politique de rémunération, la gestion des carrières ou les relations avec les syndicats sont des activités protégées de toute délocalisation. Même au niveau des centres d'appels, il reste des activités qui ne sont pas délocalisées. S'il s'agit par exemple d'un centre d'appels pour de l'assistance technique, le premier niveau de réponse peut facilement être réalisé au Maghreb et traiter en moyenne 80% de l'ensemble des demandes. Il n'en est pas de même dès qu'une demande sort des standards ou nécessite une réponse personnalisée. Il reste donc souvent un second niveau, situé en France et dans lequel travaillent des salariés plus qualifiés à même de prendre le relais des centres offshore pour répondre à des questions plus techniques.

Outre le nombre limité de métiers touchés par l'offshore, ces exemples illustrent le fait que les métiers menacés regroupent surtout des salariés à faible niveau de qualification. Les rares cas d'offshore dans le domaine de la recherche font figure d'exception. Le cas de l'informatique pourrait à première vue venir contredire ce point mais, en réalité, il faut être conscient que ce n'est pas l'intégralité du travail d'un informaticien occidental qui est délocalisée. C'est seulement la partie qui requiert le moins de qualification qui est réalisée en Inde, le « bas du V » de la figure 14. Le cas de l'informatique ne fait donc pas exception. En outre, comme l'illustrent les études Katalyse et Syntec, les secteurs de l'informatique et de la recherche ne seront pas ceux dans lesquels les pertes d'emploi seront les plus importantes. Se pose donc très concrètement la question des solutions que la France et ses entreprises pourront demain offrir aux salariés les moins diplômés. Cette question n'est pas sans importance lorsque l'on sait qu'en 2005, 17% des femmes entre 25 et 34 ans et 20% des hommes entre 25 et 34 ans n'ont pas de diplômes ou seulement un BEPC⁸³.

L'offshore ne va toucher qu'un nombre limité de métiers, dans des fonctions bien précises. Si les pertes d'emploi imputables à l'offshore ne sont pas catastrophiques à l'échelle du territoire national, elles touchent et toucheront demain un certain nombre de métiers précis. La majeure partie des pertes d'emploi concernera les salariés les moins qualifiés pour lesquels la problématique du retour à l'emploi est particulièrement importante. Le citoyen français pourrait interpeller les pouvoirs publics à ce sujet, si le débat était lancé. En sus de leur rôle de prospection, les pouvoirs publics pourraient donc avoir leur mot à dire sur les délocalisations de service. Aussi, il est important de comprendre quel est aujourd'hui et quel pourrait être demain le rôle de la sphère publique vis-à-vis de l'offshore.

⁸³ Insee, enquêtes sur l'emploi.

CHAPITRE 6 : QUEL ROLE POUR LES POUVOIRS PUBLICS ?

DES POUVOIRS PUBLICS MAL OUTILLES POUR APPREHENDER LE
PHENOMENE

MESURER DES ECHANGES DEMATERIALISES

Si l'offshore de manière générale se définit comme une prestation de service, réalisée pour tout ou partie dans un pays autre que celui dans lequel se situe le bénéficiaire, il s'agit aussi d'un nouveau modèle d'échange : celui d'informations dématérialisées à l'échelle du monde.

Mesurer des échanges de biens n'est déjà pas aisé. Mesurer des échanges d'informations dématérialisées est encore plus difficile. En outre, la complexité et l'hétérogénéité des modalités concrètes d'offshore sont telles qu'aujourd'hui, il n'existe pas de moyens simples pour mesurer ces échanges. Le chapitre 5 a déjà présenté les problématiques de mesure des emplois perdus à cause de l'offshore. Aux Etats-Unis, pays qui fait figure de précurseur, et où l'offshore est non seulement une pratique courante des entreprises mais a fait l'objet d'un vaste débat, il n'existe pas encore aujourd'hui de mesures fiables.

En Europe, Eurostat, l'office statistique des Communautés Européennes, a lancé une démarche dans le but de définir une méthode de mesure commune à l'ensemble des états membres. Un groupe de travail a été monté auquel l'OCDE⁸⁴ est associé. L'INSEE a souhaité participer à cette étude pilote mais le MEDEF⁸⁵ en tant que membre du conseil national de la statistique s'y est opposé. C'est par conséquent à titre informatif et non

⁸⁴ OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

⁸⁵ MEDEF : Mouvement des entreprises de France. Il s'agit de l'organisation patronale représentant les dirigeants des entreprises françaises.

pas en tant qu'acteur à part entière que l'INSEE suit les avancées de ce groupe de travail. Pour autant, un questionnaire a été rédigé avec l'objectif de récolter les avis des entreprises sur l'offshore et leurs pratiques. Ce type d'enquête directe semble aujourd'hui être la seule source d'informations pour évaluer l'ampleur du phénomène offshore. Cependant, du fait des problèmes de confidentialité déjà évoqués, les entreprises sont frileuses pour s'engager dans une démarche transparente de recensement des projets offshore comme pourrait le souhaiter l'INSEE.

Il n'existe pas de douanes dans le domaine de l'immatériel. En effet, les douanes, outre leur mission fiscale et leur mission de protection et de sécurité, ont une mission de soutien à la compétitivité économique des entreprises⁸⁶. Cette mission comprend notamment l'établissement de statistiques du commerce international, c'est-à-dire la mesure des flux d'échanges matériels aux frontières. Si dans le cas des délocalisations industrielles, il est donc possible d'avoir une idée assez précise des flux de biens entrant en France, dans le cas de l'offshore, il n'existe pas pour l'instant de structures permettant d'apprécier l'ampleur des flux d'informations dématérialisées entrant en France. C'est la Banque de France qui est chargée de la collecte des informations relatives à la mesure des imports/exports de services et, aujourd'hui, les résultats ne sont pas satisfaisants au niveau micro-économique qui est le niveau approprié d'étude de l'offshore⁸⁷.

Au-delà des problèmes de mesure, il convient également de poser la question des moyens d'action. Si les pouvoirs publics pouvaient mieux appréhender le phénomène de l'offshore, comment pourraient-ils agir ?

ET SI ON SAVAIT MESURER, COMMENT AGIR ?

A terme, l'écueil des statistiques pourrait être dépassé, s'agissant d'un problème essentiellement technique. En revanche, légiférer paraît particulièrement difficile. Les réactions face aux téléchargements illégaux en fournissent un exemple typique. Internet est en effet souvent aux yeux des citoyens considéré comme un des seuls médias qui ne peut pas être contrôlé. Toutes tentatives de législation, de contrôle, de mesure sur les flux

⁸⁶ Site Internet des douanes : <http://www.douane.gouv.fr/page.asp?id=141>

⁸⁷ Cf. chapitre 5, Les problèmes de mesure.

d'échanges d'information dématérialisée pourraient se heurter à une double difficulté. Premièrement, le manque de reconnaissance par la société civile de la légitimité de cette loi poserait des problèmes de mise en application. Deuxièmement, Internet est par définition un réseau mondial et les contrôles nationaux sont particulièrement difficiles dans ce domaine, les contrevenants pouvant s'abriter dans des pays hôtes dans lesquels la loi est moins contraignante.

Si les Douanes ont une mission de soutien à la compétitivité économique des entreprises, elles ont également une mission fiscale, d'imposition des droits de douane à l'importation dans l'Union Européenne. Ces droits de douane sont un moyen d'accompagnement efficace des mutations industrielles d'un territoire, du fait de la mondialisation et des délocalisations. Le cas du textile avec les quotas d'importation en sont l'illustration. Initiés par l'OMC jusqu'en 2005, ils ont été réintroduits par l'Union Européenne pour limiter jusqu'en 2007 la hausse des importations notamment en provenance de Chine. Les droits de douane constituent l'outil du protectionnisme. Le problème réside dans le caractère immatériel des prestations de services échangées entre la France et les pays offshore comme l'Inde. Sans douanes de l'immatériel, non seulement il n'est pas possible de mesurer le phénomène de l'offshore, mais de plus, il n'est pas possible d'imposer des droits de douanes qui permettraient de réguler le phénomène.

Les pouvoirs publics sont donc mal outillés pour mesurer le phénomène de l'offshore. Sans pouvoir appréhender correctement ce phénomène, ils n'ont pas non plus de moyens clairs et immédiats d'action pour le réguler, s'ils en avaient l'intention. Au sein des entreprises, comme pour les délocalisations industrielles, certains recherchent dans le droit du travail un moyen de protection vis-à-vis de l'offshore.

UN DROIT DU TRAVAIL QUI NE TIENT PAS COMPTE DE L'OFFSHORE

L'article L122-12 alinéa 2 du code du travail, qui régit les modalités de transfert de personnel entre un sous-traitant et son client, dispose : « *S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.* »

Cet article ne prévoit donc que le maintien de la fonction, du niveau de responsabilité, de la rémunération et de l'ancienneté. Le nouveau statut collectif ou les conditions de mobilité sont du ressort de la négociation. Cet article assez vague pose le problème de l'appréciation de ce qu'est une entité économique indépendante, appellation tirée de la jurisprudence et qui définit la partie de l'entreprise qui est externalisée. Pour que l'article du code du travail cité s'applique, il faut que le transfert concerne une entité économique indépendante. Cette appellation est floue et laisse les différents cas à l'appréciation du juge. Par exemple, il est difficile de considérer l'activité réalisée dans une usine par trois comptables comme étant une entité économique indépendante alors qu'il est aisé d'imaginer qu'un service informatique centralisé constitue une telle entité. Ce texte non seulement ne protège pas de l'offshore mais il pourrait même ne pas protéger les salariés concernés. En effet, dans le cas d'un offshore par l'intermédiaire d'un prestataire, les salariés transférés sont sensés rejoindre leur nouveau lieu de travail qui se situe dans un pays à bas coût de main-d'œuvre, typiquement l'Europe de l'Est. S'ils refusent, les clauses de mobilité n'étant pas automatiquement reconduites lors du transfert entre le client et le prestataire de services, ils peuvent être considérés comme démissionnaires... De fait, l'article L122-12 ne protège pas les salariés : la place est laissée entière à la négociation.

Il faut bien comprendre que le transfert de personnel est souvent très mal vécu par les salariés qui, au-delà du sentiment de trahison qu'ils peuvent ressentir, changent de convention collective, ce qui est souvent à leur désavantage. En effet, la convention collective des prestataires de services est une des plus défavorables qui existent. En outre, la garantie de l'emploi est l'objet d'âpres négociations. Un cas a été recensé lors de l'élaboration de cette étude, pour lequel cette garantie de l'emploi avait été un point d'achoppement particulièrement difficile et avait finalement mené à l'échec de ce projet offshore, le prestataire refusant de garantir la pérennité des emplois sur une période de cinq ans. Le droit du travail ne constitue donc pas aujourd'hui un rempart pour éviter les délocalisations dans le domaine des services.

Même si l'Administration connaît le phénomène de l'offshore, notamment par le biais des études qui ont été menées sur le sujet des délocalisations industrielles qui y font allusion, aujourd'hui les pouvoirs publics semblent particulièrement mal outillés pour appréhender l'offshore, que ce soit pour le mesurer ou pour intervenir en tant que régulateur, si tant est qu'ils aient souhaité jouer ce rôle. Face à ce constat, il convient d'agir sur les conséquences de ce phénomène. La problématique de l'emploi a été abordée au chapitre 5 et nécessite des réponses de la part des pouvoirs publics. Les pertes d'emploi potentielles sont liées à deux phénomènes : la

non-localisation et la délocalisation. Les accompagnements possibles liés à ces deux catégories sont détaillés dans les deux parties suivantes.

COMMENT REAGIR FACE AUX NON-LOCALISATIONS ?

La question du rôle des pouvoirs publics vis-à-vis des non-localisations dépasse le cadre de l'offshore et nécessite une réponse plus large au phénomène de la mondialisation. Cette réponse est d'ordre politique. Les auteurs ne souhaitent pas prendre position sur ce débat mais rappeler la teneur des réponses apportées jusqu'à aujourd'hui par les pouvoirs publics sur la question de la place de la France dans la mondialisation. Avec l'offshore, il est également possible d'apporter un éclairage nouveau à cette question.

ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE

Le débat sur les non-localisations, qui constituent 80% des conséquences de l'offshore pour l'emploi en France⁸⁸, revient à poser la question de l'attractivité du territoire national. En effet, lorsqu'un acteur de l'offshore se pose la question de la localisation d'une nouvelle activité, c'est un ensemble de facteurs qu'il considère pour chercher le meilleur endroit dans le monde. Dans le cas de l'offshore, les principaux facteurs de choix sont la présence d'une main-d'œuvre abondante peu chère et qualifiée, la langue, et la proximité culturelle et géographique⁸⁹. Si l'on considère le cadre plus large de la mondialisation et de la problématique de la localisation de nouvelles activités, d'autres facteurs rentrent en jeu comme la qualité des infrastructures, l'excellence du système éducatif, du réseau logistique au cœur de l'Europe par exemple.

L'AFII, agence française pour les investissements internationaux, est l'agence chargée de la promotion, de la prospection et de l'accueil des

⁸⁸ Cf. chapitre 5, Rapport du Sénat : « 202 000 emplois de services perdus au cours des 5 prochaines années. »

⁸⁹ Cf. chapitre 3, Dans quels pays délocaliser ?

investissements internationaux. Il s'agit donc d'attirer les IDE⁹⁰ en France, de renforcer l'attractivité du territoire. En la matière, la France reste une destination importante des IDE en 2006 : le pays se classe cinquième pour le nombre de projets d'investissements étrangers accueillis sur le territoire et neuvième en nombre d'emplois créés, selon le cabinet Oco Consulting, soit 17 000 emplois. L'AFII, quant à elle, établit que l'IDE a créé 40 000 emplois en France, la différence résidant dans les emplois créés grâce à une extension d'une implantation existante. Toujours selon l'AFII, la France serait la troisième destination de l'IDE dans le monde, en montant investi.

La question sous-jacente à la problématique des non-localisations est celle de la nationalité des entreprises : quelles sont les raisons qui justifieraient l'obligation pour une entreprise, réputée française, d'investir en France ? Comment définir une entreprise française ? Le cas du projet offshore d'AXA est éclairant : les médias n'ont retenu que le volet création de 1500 emplois au Maroc du projet Ambition 2012 quand, dans le même temps, ce sont 10 500 emplois que le groupe prévoit de créer en France. Cette problématique sur la nationalité des entreprises est particulièrement pertinente pour l'offshore, qui ne concerne que les plus grands groupes, c'est-à-dire des groupes réellement internationaux, d'origine française. En outre, en 2006, un salarié sur sept en France travaillerait pour une entreprise d'origine étrangère. Les liens entre nationalité d'entreprise, si tant est qu'on puisse la définir, et emplois sont loin d'être clairs. Les non-localisations dans le domaine de l'offshore ramènent donc au débat plus large de l'attractivité du territoire français. Elles font également écho à la notion de nationalité d'entreprise qui se dilue avec la mondialisation.

Si la première question à laquelle les non-localisations offshore font écho est celle de l'attractivité du territoire, la seconde est celle de la place future de l'Europe et de la France sur l'échiquier économique mondial.

INNOVATION ET RECHERCHE

Une réponse au niveau européen est donnée par la Stratégie de Lisbonne. Le Conseil Européen de Lisbonne a fixé en 2000 un objectif stratégique visant à faire de l'Union Européenne « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à*

⁹⁰ IDE : Investissements Directs à l'Etranger.

2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Le salut de l'Europe et de la France dans le jeu de la mondialisation résiderait donc dans la stimulation de l'innovation et de la recherche, dans la 'montée en valeur'.

Cette stratégie est traduite par l'objectif quantitatif de 3% du PIB en effort de R&D pour l'Union Européenne à l'horizon 2010. Pour y parvenir, la Commission Européenne a mis en place un certain nombre de politiques dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat, comme par exemple la mise en place de tableaux de bord de l'innovation, pour suivre les performances des pays européens et la publication du « Livre de bord européen de l'innovation » qui analyse et diffuse les différentes politiques d'innovation nationales et communautaires.

Le calendrier établi en 2000 ne sera probablement pas respecté mais la stratégie définie à Lisbonne donne le ton des réponses que les pouvoirs publics apportent à la question de la place de l'Europe dans la mondialisation. L'offshore en devient un sujet d'autant plus sensible puisqu'il est aisé de penser, si l'on aborde le sujet de façon superficielle, que cette économie de la connaissance ne sera pas suffisante face à la concurrence des cerveaux indiens ou chinois. Il s'agit d'une réponse adéquate car l'offshore ne concerne que les emplois des moins diplômés⁹¹. Si l'innovation et la recherche sont une réponse à la mondialisation et à la problématique des non-localisations, l'offshore met en lumière une autre réponse possible à la mondialisation qu'il faut développer en parallèle.

TRAVAIL QUALIFIE ET PROXIMITE

Il est intéressant de relier l'analyse du phénomène de l'offshore à la typologie proposée par Pierre-Noël Giraud, dans son analyse de la mondialisation et de ses conséquences sur l'emploi⁹². Il structure en trois catégories la population active des pays industrialisés : les « compétitifs », les « protégés » et les « exposés » :

⁹¹ Cf. chapitre 5, Des métiers plus touchés que d'autres.

⁹² P-N. Giraud, « *L'inégalité du monde - Economie du monde contemporain* », Edition Gallimard, (1996)

- Les compétitifs sont ceux qui « possèdent les savoir et les savoir-faire qui permettent aux pays industrialisés d'être toujours capables de produire des biens et services que les pays à bas coût de main-d'œuvre mais à bonne capacité technologique ne peuvent imiter » ;
- Les protégés « produisent ceux des biens et services qui, par nature, ne peuvent pas voyager » ;
- Les exposés « sont directement en compétition avec les salariés des pays à bas coût de main-d'œuvre »⁹³.

Cette typologie met en valeur la notion de proximité, qui est pertinente pour étudier les conséquences de l'offshore sur l'emploi. Fondées sur la comparaison entre les pays à bas salaires mais à bonne capacité technologique et les pays occidentaux, les frontières de ces catégories évoluent, notamment du fait du rattrapage salarial dans des pays comme l'Inde. L'offshore est une phase transitoire de redistribution à l'échelle mondiale du travail dans le domaine des services.

Les « exposés » des fonctions support sont les emplois tels que celui du comptable qui impute des factures ou celui du téléconseiller d'un centre d'appels. Les « protégés » correspondent aux équipes qui restent onshore, proches du bénéficiaire du processus. Enfin, les « compétitifs » sont les chercheurs ou les ingénieurs spécialisés dans des domaines comme l'aéronautique. Même si Pierre-Noël Giraud distingue ces catégories de la « division simpliste travail qualifié/travail non qualifié », il semble que, dans le cas de l'offshore, ce sont bien les emplois nécessitant le moins de diplômes qui sont en première ligne⁹⁴. Deux voies d'action sont possibles : convertir les « exposés » en « compétitifs », ou les convertir en « protégés ».

La formation est au cœur de la première voie. La dernière partie de ce chapitre s'intéressera à cette question particulière. Il faut cependant être conscient que tous les Français ne seront pas demain des 'Bac + 8'. Il faut donc étudier la possibilité de créer des emplois « protégés ». Pierre-Noël Giraud propose la valorisation de la proximité, avec l'idée de baisser les coûts salariaux pour stimuler la demande et créer plus d'emplois protégés. Le plan Borloo sur les services à la personne s'inscrit dans ce système : valorisation des métiers de service à la personne et allègement des charges pour baisser les coûts salariaux.

⁹³ P-N. Giraud, « *Délocalisation, emploi et inégalité* », Ecole des Mines de Paris (1995)

⁹⁴ Cf. chapitre 5, Des métiers plus touchés que d'autres.

Sur le long terme, les frontières entre les catégories peuvent considérablement varier. Des métiers dits « compétitifs » aujourd'hui se retrouveraient « exposés », comme par exemple les analystes financiers⁹⁵ dès que les formations des pays offshore seront d'un meilleur niveau. De même, ne pourrait-on pas imaginer des métiers aujourd'hui réalisés par des fonctionnaires et qui dans vingt ans seraient délocalisés comme les agents des impôts ou de la Sécurité Sociale ? Les « protégés » deviendraient alors des « exposés ». Ces exemples s'apparentent à de la fiction aujourd'hui mais illustrent en quoi la typologie de Pierre-Noël Giraud est éclairante pour expliquer la logique des non-localisations. Raisonner en montée en valeur n'est pas la seule réponse à la mondialisation : il existe d'autres forces en jeu que la 'valeur ajoutée' comme la proximité et la réactivité, une autre limite inhérente au phénomène de l'offshore⁹⁶.

Les questions mises en jeu par les non-localisations dans le domaine des services dépassent le simple cadre de l'offshore et font écho à des débats nationaux et européens de grande ampleur. Dans le cas des délocalisations, il est aussi possible de répondre de manière adaptée en les accompagnant et en les anticipant.

QUEL ACCOMPAGNEMENT ET QUELLE ANTICIPATION DES DELOCALISATIONS ?

UN PHENOMENE INELUCTABLE

L'offshore est un phénomène inéluctable qui se joue à l'échelle micro-économique des grandes entreprises françaises. Le principal moteur du phénomène est la réduction des coûts. Même si aujourd'hui, le phénomène n'en est qu'à ses premiers balbutiements en France, la dynamique est telle qu'il faut d'ores et déjà compter avec l'offshore. Les conséquences sur l'emploi ne seront pas dramatiques au niveau macro-économique et s'il ne faut pas être alarmiste, il s'agit d'être vigilant car les

⁹⁵ A. Blinder, « *Offshoring: The Next Industrial Revolution?* », Foreign Affairs (2006)

⁹⁶ Cf. chapitre 5, Les limites inhérentes à l'offshore.

emplois menacés sont concentrés sur un nombre limité de métiers et en particulier sur les moins diplômés. Il faut donc savoir comment les pouvoirs publics peuvent accompagner ce phénomène.

Les différents rapports existants à ce jour proposent des solutions pour limiter les conséquences du phénomène sur l'emploi. Le rapport de la commission des finances du Sénat⁹⁷ ou l'article du cabinet de conseil McKinsey⁹⁸, prônent tous les deux une flexibilité accrue du marché du travail, une baisse des charges salariales et plus globalement une réduction du poids de la fiscalité pesant sur les entreprises, comme remèdes aux délocalisations dans le domaine des services. La majorité des acteurs rencontrés ne voit pas en ces solutions la possibilité de réduire l'ampleur du phénomène et de ses conséquences négatives pour la France. En effet, la réduction des coûts est le moteur de l'offshore et réduire les coûts du travail en France permettra de diminuer le différentiel de coûts salariaux entre les pays offshore et la France. Il est cependant illusoire d'essayer de concurrencer l'Inde sur ce point. De même, une plus grande flexibilité de travail permettrait un marché plus fluide et donc de dynamiser le marché du travail, limitant ainsi les périodes d'inactivité pour ceux qui se retrouveraient licenciés à cause de l'offshore. Cette position, défendue dans les deux rapports cités, n'a pas convaincu la majorité des acteurs interviewés. Il n'en reste pas moins que la question du retour à l'emploi des salariés licenciés, en particulier pour les moins qualifiés d'entre eux, est particulièrement importante et non résolue. Cet accroissement de la flexibilité serait en outre un accélérateur du phénomène de l'offshore, enlevant un des freins les plus importants, qui est celui du contexte social français⁹⁹.

Face à ce phénomène inéluctable qu'est l'offshore, le rôle des pouvoirs publics, particulièrement mal outillés pour l'appréhender, se limiterait au traitement social de ce phénomène économique qui se joue à l'échelle micro-économique.

⁹⁷ J. Arthuis, « *La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois* », rapport du Sénat (2005)

⁹⁸ McKinsey Global Institute, « *How France can win from offshoring?* » (2005)

⁹⁹ Cf. chapitre 3, Le contexte social français

L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES POUVOIRS PUBLICS

L'accompagnement par les pouvoirs publics peut se décliner de deux façons qui seront présentées dans les deux parties suivantes :

- L'anticipation et la vigilance locale pour inciter les entreprises au meilleur traitement des salariés dont l'emploi sera supprimé à cause de l'offshore ;
- La formation initiale et l'orientation des étudiants pour une bonne adéquation avec les besoins du marché du travail.

Au-delà de ces mesures d'accompagnement du phénomène, il est possible de voir en l'offshore une opportunité pour la France de créer de nouveaux liens économiques avec les pays francophones, que ce soit au Maghreb ou avec certains pays d'Afrique, qui constituent le point de départ des plus importants flux migratoires vers la France. L'initiative au Maroc avec le plan 'Emergence', dont la vocation est la création d'une destination francophone et hispanophone pour le nearshore, aurait pu aller dans ce sens, si elle avait été promue ou encouragée par la France.

Si la loi sur l'immigration et l'intégration ne vise que l'immigration durable, il semble que le projet de loi sur l'immigration de 2007 prévoit le cas d'une entreprise transnationale qui fait venir travailler en France un salarié étranger. Dans ce cas, un titre de séjour serait attribué à celui-ci sans que l'administration n'ait à apprécier l'opportunité de sa venue en France au regard de la situation de l'emploi. Ceci pourrait faciliter les liens avec l'Inde pour faire de l'offshore, puisque jusqu'alors, obtenir un visa était particulièrement difficile et provoquait une véritable difficulté au quotidien pour les acteurs de l'offshore. Ce constat s'appliquerait aussi pour le Maghreb dans l'hypothèse où la région deviendrait une destination d'importance pour l'offshore français.

De manière plus générale, promouvoir l'offshore et aider les pays à attirer les entreprises qui veulent délocaliser pourraient s'inscrire dans une politique de codéveloppement. Il s'agirait de tisser de nouveaux liens économiques avec des pays dont les ressortissants sont concernés par les lois sur l'immigration. Cette politique volontariste pourrait rentrer dans le cadre des partenariats que le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de

l'Identité Nationale et du Codéveloppement a reçu mission de développer¹⁰⁰.

Que les pouvoirs publics s'engagent en faveur de l'offshore est sans doute très ambitieux. Par contre, il est indispensable qu'ils mettent en place des outils pour aider les salariés qui perdraient leur emploi à cause d'un projet offshore.

ANTICIPATION ET VIGILANCE

Pour le traitement social de ce phénomène économique qu'est l'offshore, il est possible de s'inspirer des outils existants pour les délocalisations industrielles. En effet, un certain nombre d'outils législatifs et de structures ont été mis en place pour traiter les conséquences des délocalisations industrielles dont l'impact sur l'emploi est local. Anticipation et vigilance locale sont les maîtres mots de cette politique sociale. En effet, il est important d'anticiper les mutations du tissu industriel pour éviter les cas de délocalisations sauvages, dans lesquels les usines sont transférées en Chine du jour au lendemain. Ce besoin d'anticipation s'est traduit par la mise en place de structures locales de vigilance. Une série de lois a également été votée pour limiter les conséquences sociales des délocalisations industrielles.

La loi Soisson du 2 août 1989 introduit la notion de « plan social », rebaptisé depuis « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE). L'objectif est de limiter les conséquences sociales des licenciements collectifs, en proposant aux salariés licenciés une série de dispositions favorisant leur reclassement. La Loi de Modernisation Sociale (LMS) du 17 janvier 2002 introduit l'obligation pour les grandes entreprises de contribuer à la

¹⁰⁰ Extrait lettre de mission, de M. Sarkozy, Président de la République, adressée à M. Hortefeux, Ministre de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Codéveloppement « *Avec les pays les moins développés, en particulier en Afrique, vous vous efforcerez de nouer des partenariats dont l'objet sera de réguler ensemble, dans l'intérêt des deux parties, les flux migratoires. Les pays d'origine nous feront part de leurs besoins et s'engageront à nous aider à lutter contre l'immigration illégale, en échange de quoi nous accueillerons un certain nombre de leurs ressortissants et formerons leurs élites, charge à celles-ci de mettre ensuite leur formation au service de leur pays.* » (2007)

revitalisation des bassins d'emplois en cas de restructuration affectant leur « équilibre ». Cette mesure est reprise par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005¹⁰¹. Cette loi instaure, en outre, une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour tout établissement employant 150 personnes et plus, ou pour tout groupe au-delà de 300 salariés. Cette obligation nouvelle a pour but d'anticiper et de limiter les restructurations.

¹⁰¹ L. Buffard, J. Tognola, « *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?* », Mémoire Corps des Mines (2005)

TABLEAU 11 : LOIS RELATIVES AUX PLANS DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI ET LOI DE MODERNISATION SOCIALE (EXTRAITS)

Plan social dans la loi de 1989, art. 10. IV. – :

« Art. L. 321-4-1. – Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan social pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile. »

Obligation de revitalisation dans la Loi de cohésion sociale, art. 76. I. – :

« Art. L. 321-17. - I. - Lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées, les entreprises [de plus de 1000 salariés]¹⁰² sont tenues, sauf lorsqu'elles font l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi. Le montant de leur contribution ne peut être inférieur à deux fois la valeur mensuelle du salaire minimum de croissance par emploi supprimé. Toutefois, le représentant de l'Etat peut fixer un montant inférieur lorsque l'entreprise est dans l'incapacité d'assurer la charge financière de cette contribution. »

« Une convention¹⁰³ entre l'entreprise et le représentant de l'Etat (...) détermine (...) la nature ainsi que les modalités de financement et de mise en œuvre des actions prévues à l'alinéa précédent. (...) »

Les acteurs disposent donc aujourd'hui de multiples outils méthodologiques, juridiques, financiers, pour traiter les conséquences sociales et territoriales des restructurations. Ainsi, en matière de reclassement des salariés, par exemple, ils s'appuient principalement sur :

- Des cellules de reclassement qui peuvent se substituer à l'ANPE pour offrir: aux salariés licenciés un suivi personnalisé. Elles sont chargées

¹⁰² L'obligation vaut aussi pour les entreprises de moins de 1 000 salariés. Toutefois, la loi ne fixe pas de montant minimal pour la contribution de l'entreprise, qui est définie en accord avec le préfet.

¹⁰³ Ces conventions sont familièrement appelées « conventions article 118 » en référence à l'article de la loi de modernisation sociale qui les a introduites.

de réaliser des bilans de compétences, d'élaborer un projet professionnel avec le salarié, de prospecter les entreprises locales afin de détecter les embauches potentielles ;

- Des conventions prévues par la loi, qui donnent à la personne à reclasser un statut et des revenus, et lui permettent d'être prise en charge par la cellule de reclassement. Il peut s'agir, par exemple, d'un congé de reclassement ou une convention de reclassement personnalisée.

Si les entreprises ne peuvent financer les structures de reclassement des salariés, ce sont les pouvoirs publics qui prennent en charge ces structures.

Ces outils permettront-ils de traiter également le cas de l'offshore ? En effet, une des grandes différences entre les délocalisations dans le domaine des services et les délocalisations industrielles est que l'offshore est un phénomène aux conséquences diffuses pour l'emploi¹⁰⁴. On peut donc se demander si les cas d'offshore ne passeront pas inaperçus des instruments de détection qui ont été mis en place pour les délocalisations industrielles. Le cas des centres d'appels est à mettre à part ici, puisqu'il s'assimile plus à une délocalisation industrielle, par son caractère visible et détectable.

Si l'anticipation aidée par la mise en place de structure de vigilance locale permet d'aider les salariés licenciés, une réflexion plus profonde sera à mener pour anticiper sur le long terme les conséquences de l'offshore sur la formation des plus jeunes.

FORMATIONS PROFESSIONNALISANTES

La formation initiale et l'orientation des étudiants relève d'une anticipation de plus long terme, et entre dans les compétences des pouvoirs publics. Faire en sorte de ne pas former de jeunes étudiants à des métiers sans avenir car « exposés » au sens de Pierre-Noël Giraud semble aller de soi mais fait écho à un débat plus large : l'adéquation entre le système éducatif et les besoins du marché du travail. En effet, les questions qui se

¹⁰⁴ Cf. chapitre 4, L'offshore : des délocalisations moins visibles.

posent sont les suivantes : y a-t-il encore un sens à former en France des jeunes informaticiens dont la seule compétence serait d'écrire un programme à partir de spécifications détaillées ? Y a-t-il encore un sens à former des comptables ou des dessinateurs industriels ?

Evidemment, ces questions nécessitent des réponses mesurées. Il ne s'agit pas de fermer des filières entières sous prétexte que l'offshore peut les affecter. Pour autant, il faut aussi adapter le nombre de diplômés sortant de ces filières chaque année de sorte que ce nombre corresponde aux besoins des entreprises. Ceci pose donc la question des métiers qui seront les plus touchés demain par l'offshore. Or, les qualifications requises par les entreprises changent rapidement et ces évolutions sont difficiles à appréhender par les pouvoirs publics. Associer les sociétés aux cursus professionnalisants, comme c'est déjà le cas, permet de réduire en partie l'habituel retard entre l'adaptation des formations et les exigences du marché du travail. Seule la collaboration avec les professionnels permet d'avoir la réactivité et le niveau de détail nécessaires pour anticiper leurs nouveaux besoins. Le débat des formations professionnalisantes est un débat connu et les démarches qui visent à faire participer les entreprises aux formations le plus en amont possible sont encourageantes. Force est de constater que cette démarche est loin d'être optimale à ce jour. L'inadéquation de la formation initiale aux nouveaux besoins du marché du travail a souvent été évoquée par nos interlocuteurs.

Le cas de l'informatique en est la preuve. L'ensemble des prestataires de services et des directions des systèmes d'information ont fait état d'un manque de ressources en France pour répondre à leurs besoins toujours croissants. De même, ils ont souvent souligné au cours des entretiens réalisés que la formation n'était pas adaptée à leurs besoins. La montée en puissance de l'offshore réduit les besoins en programmeurs informatiques et augmente dans le même temps ceux pour des ingénieurs ayant une double compétence informatique et business ou en architecture de systèmes, profils qui sont aujourd'hui difficiles à trouver sur le marché du travail selon plusieurs des interlocuteurs rencontrés. En réaction, aujourd'hui, les SSII ont des démarches très volontaristes pour proposer avec les écoles d'informatique des cursus professionnalisants, qui permettent aux jeunes diplômés d'acquérir les compétences requises aujourd'hui par les entreprises.

Même si les formations professionnelles permettent de se rapprocher d'un optimum d'adéquation entre le flux de diplômés et les besoins des entreprises, il existe encore un certain nombre de domaines dans lesquels la France n'est pas au niveau de ses partenaires européens. La maîtrise des

langues et particulièrement de l'anglais en est l'exemple. Cette maîtrise des langues est importante pour une entreprise qui regroupe l'ensemble de ses fonctions support pour desservir l'Europe dans un centre de services partagés. Une des entreprises rencontrées a ouvert un centre de comptabilité en Roumanie pour l'ensemble de ses activités européennes. Elle a ainsi embauché une jeune roumaine qui parlait français, anglais et ... hollandais pour pouvoir effectuer la comptabilité de la filiale néerlandaise. Trouver un comptable français qui parle hollandais n'est certainement pas impossible mais hors de prix, selon le manager de cette entreprise, en charge de l'offshore des fonctions support.

Force est de constater que l'offshore lance des défis importants aux pouvoirs publics et pose la question de leur rôle dans un monde où la circulation de l'information est dématérialisée. Ce phénomène renouvelle les questions que les délocalisations industrielles ont déjà posées : comment rendre le territoire plus attractif ? Quelle est la place de la France sur l'échiquier mondial ? En outre, l'offshore vient renforcer les attentes prévisibles du citoyen. D'une part, il espère de l'aide des pouvoirs publics, si l'offshore se développe et menace son travail. D'autre part, il s'attend à ce que les pouvoirs publics aient une vision à long terme pour proposer aux prochaines générations des formations aux métiers de demain.

CONCLUSION

L'offshore est un nouvel aspect de la mondialisation : après les usines, ce sont les emplois de services des pays occidentaux qui sont menacés. Ce phénomène reste aujourd'hui dans l'ombre des délocalisations industrielles. Il n'en est pas moins une réalité, en France, pour les entreprises qui n'hésitent pas à délocaliser tout ou partie de leurs fonctions support, à réaliser leurs programmes informatiques à Bangalore, leur comptabilité à Bucarest, à implanter leurs centres d'appels à Rabat.

La réalisation de prestations de services dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre est en effet une source d'économie très importante. La réduction des coûts des fonctions support est le leitmotiv des décideurs et le moteur de l'offshore. Ce facteur explique le développement rapide de l'offshore en France, et ce, malgré les freins liés à la difficulté de travailler à distance entraînant des problèmes de communication, au contexte social français ou à la gestion des ressources humaines dans les pays offshore.

L'offshore est un phénomène complexe qui, à l'image des délocalisations industrielles, fait évoluer les contours géographiques et fonctionnels des entreprises. La différence majeure entre ces deux avatars de la mondialisation est la visibilité auprès du grand public. La délocalisation d'une usine Peugeot à Wuhan en Chine est plus symbolique que l'ouverture d'un centre informatique à Bangalore en Inde.

Tout comme les délocalisations industrielles, l'offshore est un phénomène durable. Certains acteurs de l'offshore mettent en doute sa pérennité : les salaires qui ne cessent de grimper en Inde laissent penser qu'il n'y aura plus, à court terme, d'intérêt à délocaliser. Mais cette inflation forte est un phénomène local et limité à quelques grandes villes comme New Delhi, Bangalore ou Bombay. La démographie de l'Inde – deuxième pays le plus peuplé du monde et aussi un des plus jeunes – ainsi que l'investissement massif de l'Etat indien dans la formation laissent penser que ce pays, destination phare de l'offshore, présentera l'avantage comparatif d'une population abondante bien formée et peu chère pendant encore plus de vingt ans.

L'offshore est un phénomène inéluctable qui menace durablement des emplois dans le secteur des services, que l'on croyait protégé de la mondialisation. Il est très difficile de connaître avec précision les conséquences de l'offshore sur l'emploi en France. A l'échelle de la nation, elles seront peu visibles. En revanche, il est certain que certaines catégories d'emplois disparaîtront notamment parmi les moins qualifiés.

Délocalisation, mondialisation, pertes d'emploi : tous les ingrédients semblent réunis pour que les pouvoirs publics aient à répondre à la question de l'offshore. Le rôle qu'ils devront jouer sera d'anticiper et d'accompagner les conséquences sociales de ce phénomène économique sur lequel ils n'ont pas prise. La tâche ne sera pas aisée étant donné les difficultés pour mesurer de façon fiable ces transferts d'activités hors de France, dont certaines sont dématérialisées.

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : Pays de destination de l'offshore IT, 2006.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 2 : Industrie des services informatiques en Inde en valeur et en part du PIB.....</i>	<i>26</i>
<i>Figure 3 : Répartition géographique des exportations indiennes dans le domaine de l'informatique, 2006.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 4 : Exportations indiennes de BPO, 2006.....</i>	<i>28</i>
<i>Figure 5 : Export indien entre 2004 et 2006 d'ITO, de BPO et de KPO en Milliards de \$.....</i>	<i>29</i>
<i>Figure 6 : Sur l'ensemble des entreprises rencontrées qui pratiquent l'offshore, pourcentage des entreprises qui ont mis en place des projets offshore dans l'informatique, l'ingénierie, la comptabilité.....</i>	<i>33</i>
<i>Figure 7 : Les principales structures pour délocaliser une fonction.....</i>	<i>37</i>
<i>Figure 8 : Vers un modèle convergent.....</i>	<i>40</i>
<i>Figure 9 : Pays de destination de l'offshore en France.....</i>	<i>75</i>
<i>Figure 10 : Evolutions comparées des PIB de l'Inde et de la Chine.....</i>	<i>83</i>
<i>Figure 11 : Evolutions comparées des populations de l'Inde, du Maghreb et de l'Europe de l'Est.....</i>	<i>91</i>

Figure 12 : Evolutions comparées de l'âge médian des populations de l'Inde, du Maghreb et de l'Europe de l'Est.....92

Figure 13 : Evaluation du nombre d'emplois délocalisés en 2006 et sur la période 2006 - 2010 selon le cabinet Katalyse.....107

Figure 14 : Les phases du cycle en V.....117

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Données financières sur les principales SSII.....41

Tableau 2 : Statistiques sur le nombre d'employés des principales SSII.....43

Tableau 3 : Indicateurs de dépense informatique par secteur d'activité.....48

Tableau 4 : Les ordres de grandeur des différentiels de salaires.....49

Tableau 5 : Indicateur de dépense informatique par secteur d'activité.....87

Tableau 6 : Comparaison du coût du travail et de la disponibilité des ressources entre New Delhi et les nouvelles destinations de l'offshore en Inde.....94

Tableau 7 : Pérennité de l'offshore selon plusieurs scenarii. Le cas du KPO.....98

Tableau 8 : Pérennité de l'offshore selon plusieurs scenarii. Le cas du BPO.....98

Tableau 9 : Pérennité de l'offshore selon plusieurs scenarii. Le cas de l'offshore informatique.....99

Tableau 10 : Comparaison du nombre de diplômés en Inde et aux États-Unis.....122

Tableau 11 : Lois relatives aux plans de sauvegarde de l'emploi et loi de modernisation sociale (extraits).....141

BIBLIOGRAPHIE

S. Alborz, B. Seddon, R. Scheepers, « *A Model for Studying IT Outsourcing Relationships* », University of Melbourne (2003)

P. Anand, « *Offshore outsourcing: getting it right the first time* », Seeta Resources (2003)

R. Aron, S. Bandyopadhyay, S. Jayanty, P. Pathak, « *Monitoring Process Quality in Offshore Outsourcing: A Model and Findings from Multi-Country Survey* », Journal of Operations Management (2005)

J. Arthuis, « *La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois* », rapport de la commission des finances du Sénat (2005)

P. Aubert, et P. Sillard, « *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française* », L'économie française (2005)

A. Bardhan, C. Kroll, « *The New Wave of Outsourcing* », University of Berkley (2003)

T. Blanco, D. Farrell, E. Labaye, « *How France can win from offshoring?* », The McKinsey Quarterly (2005)

A. Blinder, « *Offshoring: The Next Industrial Revolution?* », Foreign Affairs (2006)

M. Bloch, A. Dhankhar, S. Narayanan, « *Pharma leaps offshore* », McKinsey on IT (2006)

O. Bomsel, J. Ruet, « *Digital India: Report on the Indian IT Industry* », Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris (2001)

J. Bradford Jensen, L. Kletzer, « *Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Outsourcing* », Institute for International Economics (2005)

M. Bruchon, « *Emploi dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication : analyse comparative dans 13 pays* », DGTPE (2006)

L. Buffard, J. Tognola, « *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?* », Mémoire corps des Mines (2005)

P. Cahuc, A. Zylberberg, « *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* » (2004)

CESMO, « *Le marché des centres d'appels en France* » (2003)

R. Chabbal « *L'enseignement supérieur en France (Etat des lieux et Propositions)* », rapport du Ministère délégué à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche (2007)

T. Clayton « *Globalisation and National Statistics* », Office for National Statistics (2006)

V. Daga, N. Kaka, « *Taking offshoring beyond labor cost savings* », McKinsey on IT (2006)

J. Dawson, G. Rollo, J. Tseng, « *European IT Services: an Offshore Scorecard* », Morgan Stanley Equity Research Europe (2006)

S. Dessillons, T. Maurisse, « *Faut-il avoir peur des champions issus des pays émergents ?* », Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris (2007)

- Y. Drothier, « *Les PME : le prochain marché de l'offshore ?* » (2007)
- J. Edgell, « *Offshoring – which way to India?* », Tite & Lewis (2003)
- EMCC, « *Managing large-scale restructuring: Barclays* » (2006)
- EMCC, « *Offshore outsourcing of business services: Four case examples* » (2005)
- D. Farrell, « *Can Germany win from offshoring?* », McKinsey Global Institute (2005)
- Federal Deposit Insurance Corporation, « *Offshore Outsourcing of Data Services by Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks* » (2004)
- R. Gomez-Salvador, J. Messina & G. Vallanti, « *Gross Job Flows and Institutions in Europe* », European Central Bank (2004)
- P-N. Giraud, « *L'inégalité du monde - Economie du monde contemporain* », Editions Gallimard (1996)
- P-N. Giraud, « *Délocalisation, emploi et inégalité* », Ecole des Mines de Paris (1995)
- M. Godet, « *Prospective stratégique : problèmes et méthodes* », Cahiers du LIPSOR (2006)
- F. Grignon, « *La délocalisation des industries de main-d'œuvre* », rapport du Sénat (2004)
- P. Gupta, « *India's IT Vendors: Right Click – Or Left Behind?* », HSBC Global Research (2005)

J. Hagel, « *Offshoring goes on the offensive* », The McKinsey Quarterly (2004)

J-F. Huchet, J. Ruet, « *Globalisation and Opening Markets in Developing Countries and Impact on National Firms and Public Governance: The Case of India* » (2006)

The India CEO Forum, « *The emergence of India's Tier III cities : Supporting the IT offshoring business* », IMA India, (2006)

The India CEO Forum, « *The spectre of skills shortages in India: not just hypothetical?* », IMA India (2006)

K. Kanakamedala, J. Kaplan, J. Moe, « *Moving IT infrastructure labor offshore* », McKinsey on IT (2006)

F. Karamouzis, A. Young, « *Weigh the Strengths and Suitability of Global Insourcing vs. Outsourcing* », Gartner Research (2005)

K. Karnik, S. Mehta, G. Singh « *Globalisation of Services. Facilitators and Barriers* », NASSCOM India (2006)

V. Khare, « *Race to offshore: Is the strong demand environment priced in?* », HSBC Global Resarch (2006)

J. Kirkegaard, « *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff !* », Institute for International Economics (2005)

G. Kumra, J. Sinha, « *The next hurdle for Indian IT* », The McKinsey Quarterly (2003)

C. Lagerling, P. Roman, « *Offshore Outsourcing: An Analysis of the 'Dual-shore' IT Services Delivery Model* », Bullhound (2005)

J-F. Lécole, L. Bisot, V. Beaucourt, M. Hechaichi, R. Declety, S. Tixier, « *Les délocalisations des métiers de services* », Katalyse, (2005)

M. Lévy, J-P. Jouyet « *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain* », Commission sur l'économie de l'immatériel (2006)

McKinsey Global Institute, « *Offshoring: Is It a Win-Win Game?* » (2003)

McKinsey Global Institute, « *How offshoring of services could benefit France?* » (2005)

McKinsey Global Institute, « *The Emerging Global Labor Market* » (2005)

S. Moore, « *Indian market grows and diversifies: more choices for more consumers* », Forrester Research (2005)

Nasscom, « *Strategic Review 2006, The IT Industry in India* » (2006)

R. Patel, R. Pais, « *Software Outsourcing Offshore—Business and Legal Issues Checklist* », Fenwick and West Llp (2004)

R. Peynot, A. Parker & L. Menke, « *The First Signs Of IT Skills Shortages Emerge In France* », Forrester Research, (2006)

M. Sako « *Outsourcing and offshoring : Key Trends and Issues* », Oxford Business School (2005)

R. Salvador, J. Messina, G. Vallanti « *Gross job flows and institutions in Europe* », Banque Centrale Européenne (2004)

M. Sathyanarayan, « *The Hidden Costs of Offshore Outsourcing* », Service & support professionals association (2004)

B. Sauvalle, J-P.Souzy, « *Les délocalisations dans le secteur des technologies de l'information et des communications* », Conseil Général des Mines (2006)

Séminaire UE-US, « *Offshoring of Services in ICT and Related Services* » (2004)

A. Steinerman, A. Doshi, D. Lane, « *IT Services: The "shore" thing of IT Services* », Bear Stearns Equity Research (2006)

Syntec Informatique, « *Situation actuelle et développement de l'offshore dans les services informatiques en France* » (2006)

M. Taoufiki, A. Tazi-Riffi, J. Tétrault, « *Morocco's offshoring advantage* », The McKinsey Quarterly (2005)

UNEDIC, « *enquête emploi* » (2006)

University of Tampa, « *Offshore Outsourcing: literature review* » (2004)

F. Verzelen, P. Lahbabi, « *La désindustrialisation : quelles réalités ?* », Mémoire corps des Mines (2004)

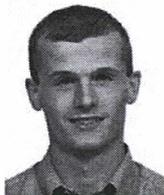
Y. Yazbeck, J. Quinteros, N. Thomas, V. Lin, « *Offshore adoption: Relocation or dislocation* », Goldman Sachs Research (2006)

Quatrième de couverture :

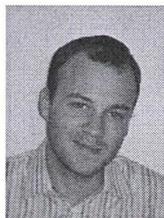
Après les délocalisations des usines, ce sont les emplois de services que les entreprises transfèrent en Inde, en Roumanie ou au Maroc. Ce phénomène s'appelle l'offshore. Comptabilité, ingénierie, ressources humaines, recherche et développement... L'offshore s'attaque à tous les emplois jusqu'ici épargnés par la mondialisation.

Nous avons mené l'enquête et interrogé une centaine de cadres des grandes entreprises françaises et de hauts fonctionnaires : pourquoi les entreprises délocalisent leurs services ? Comment ? Qui profite de ces nouvelles délocalisations ? Quelles sont les conséquences sur l'emploi en France ? Quels rôles peuvent jouer les pouvoirs publics ?

A propos des auteurs :



Thomas Houdré est diplômé de l'Ecole Polytechnique, ingénieur du Corps des Mines. Il a travaillé un an dans le département contrôle de gestion chez Renault à Londres. Il a pris la direction de la division territoriale de Normandie de l'Autorité de Sûreté Nucléaire en juillet 2007.



Mathias Lelièvre est diplômé de l'Ecole des Mines de Paris, ingénieur du Corps des Mines. Il a travaillé au département marketing chez Saint-Gobain à Shanghai pendant un an. Il a pris la direction de la division territoriale d'Ile-de-France de l'Autorité de Sûreté Nucléaire en septembre 2007.