

Sextant

Les grandes questions à se poser vis-à-vis de l'offshore dans les services informatiques

Note conjoncturelle n°4

-

Février 2009

Sextant en quelques mots

- Cabinet d'expertise-comptable spécialisé dans les comités d'entreprise, créé en 1996, et présent dès ses débuts dans le secteur informatique
- Actuellement 30 consultants basés à Paris
- Une clientèle où les comités d'entreprise issus de grands groupes ou de grandes sociétés (effectifs > 1000 salariés) occupent une place importante, principalement dans les secteurs suivants :
 - ➔ Informatique et SSII
 - ➔ Communication et télécommunications
 - ➔ Assurance (compagnies traditionnelles, réassureurs, courtiers d'assurance, Institutions de Prévoyance)
 - ➔ Industrie
 - ➔ Grande distribution et autres services

■ Spécificités du cabinet :

- ➔ Un produit très orienté identification des enjeux (économiques, sociaux, financiers), évaluation des marges de manœuvre, conseil et préparation à la négociation
- ➔ Une forte spécialisation outils RH et enjeux sociaux, avec un pôle dédié, constitué de consultants à formation RH ou droit social, et/ou ayant une pratique professionnelle des RH
- ➔ Une stratégie de différenciation par la qualité
- ➔ La volonté d'être accessible et utile



Négociateur
à armes égales



Sextant dispose aussi d'un double agrément CHSCT : Organisation et Risques Graves

Calendrier des Notes Conjoncturelles de Sextant sur le marché des services informatiques

Année 2008

Début novembre

Positionnement comparé des grands acteurs du marché des services informatiques (base 2007)

Fin novembre

L'impact de la crise économique sur le marché des services informatiques français et européen

Décembre

Forces et faiblesses des grands acteurs occidentaux face au ralentissement de l'activité

Disponibles
sur
demande

Année 2009

Début février

Projets de délocalisation et d'off-shore en informatique (1/2) :
grandes questions à se poser pour les élus et OS

Fin février

Projets de délocalisation et d'off-shore en informatique (2/2) :
les grandes facettes des projets d'off shore

mars

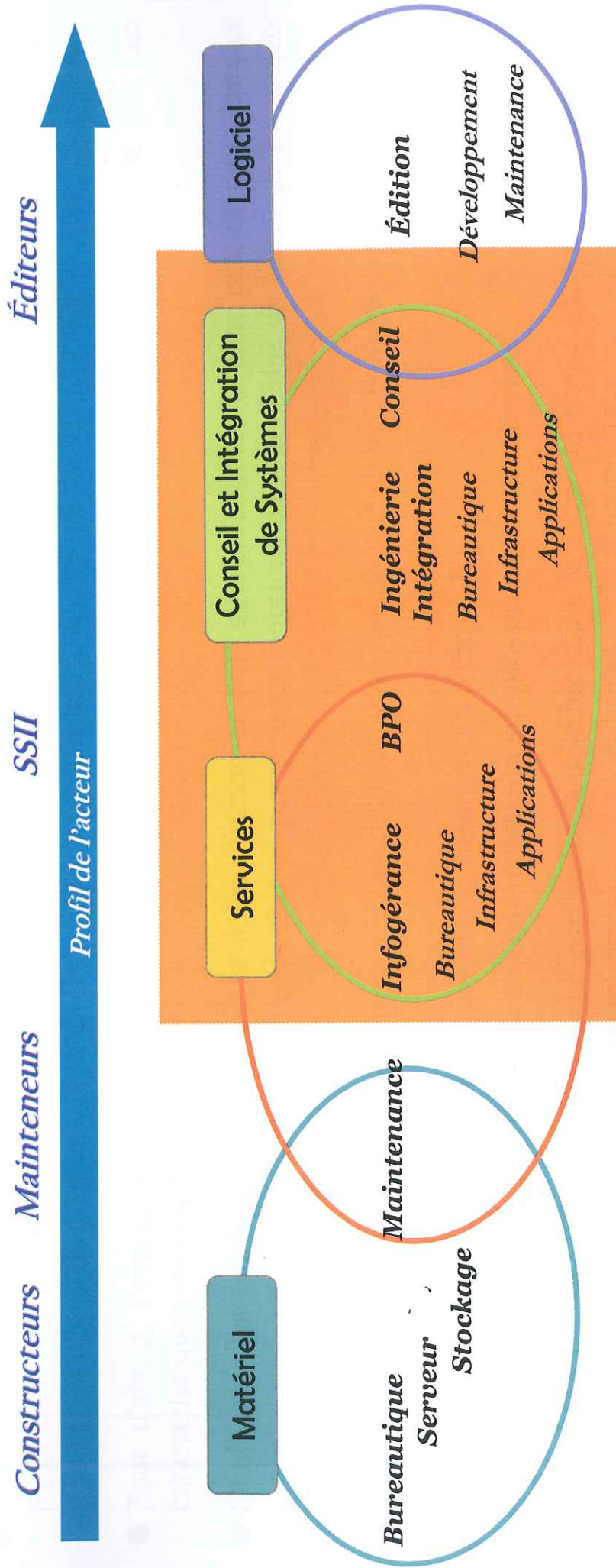
Diversité dans l'entreprise (égalité hommes / femmes, emploi des
sénior, emploi handicapé) : enjeux et conséquences financières

mars-avril

Positionnement comparé des grands acteurs du marché des
services informatiques (dès que les résultats seront publiés)



Périmètre des analyses



Périmètre de l'analyse

L'essentiel

- Cette présentation a pour but d'alerter les élus et les OS sur les risques liés à la délocalisation et l'off shore en particulier. Elle repose sur plusieurs grandes séries de question, plutôt en amont du projet ou à tout le moins permettant d'appréhender un projet d'off shore dans sa globalité
- Tout d'abord, **l'organisation, la structure, la fonction est elle délocalisable?** Toutes ne le sont pas, des caractéristiques sont rappelées permettant d'identifier les risques
- **Quels sont les emplois menacés par la délocalisation et l'off shore?** Tous ne le sont pas, certains critères rappelés permettent d'identifier les grands risques par grandes fonctions dans la chaîne de valeur de les projets informatiques ou des TMA
- Quels sont les premiers retours d'expérience des délocalisations et de l'off shore? Pourquoi certains projets ne fonctionnent-ils pas ?
 - Les risques socio-culturels ont-ils été bien pris en compte ?
 - L'entreprise raisonne-t-elle en coûts salariaux simples ou en coûts complets?
- Ces points de vigilance ont été tirés en partie du guide édité dans le cadre du projet européen « Moos » qui rassemble plusieurs organisations syndicales européennes (<http://www.union-network.org/unisite/sectors/ibits/moos/>)
- La prochaine Note Conjoncturelle portera sur les grands principes de l'off shore et les différentes facettes des projets concernés



Les facteurs génériques permettant d'anticiper sur d'éventuelles délocalisations

- Votre entreprise fournit des services également offerts par des concurrents et vos concurrents pratiquent déjà la délocalisation,
- Vous opérez dans un secteur de services à faibles marges où la concurrence est rude,
- Votre entreprise a fusionné avec une autre société, ce qui a entraîné des redondances de travaux et de fonctions,
- Votre entreprise a restructuré ses fonctions en unités séparées et autonomes, comme un centre offrant la gestion de fonctions transverses (paie, contrôle, gestion, frais),
- La direction a entrepris des voyages d'affaires vers des destinations typiques de délocalisation,
- Les travailleurs ont été invités à documenter leurs activités
- La direction n'investit pas dans un projet de GPEC (Gestion Prévision des Emplois et des Compétences) global ?
- Votre entreprise a déjà connu des initiatives de délocalisation,
- La direction a créé un groupe de projet pour étudier les délocalisations,
- Les activités du secteur se sont progressivement déplacées géographiquement et la direction cherche à se rapprocher du centre névralgique de son activité / client / ou fournisseur.

Quels sont les emplois susceptibles d'être délocalisés ?

- nécessitant beaucoup de main-d'œuvre,
- standardisées,
- définies avec précision,
- monotones,
- répétitives,
- bien structurées,
- non exclusives,
- ne requérant aucune interaction/proximité avec le client,
- ne requérant aucune connaissance approfondie du domaine,
- ne requérant aucune connaissance culturelle,

Définition générique des emplois risqués

Les grandes fonctions susceptibles d'être délocalisées dans le secteur informatique

Exemple de fonctions délocalisées dans le cas du développement applicatif



Les délocalisations ne réussissent pas toujours par manque de prise en compte du contexte socio-culturel et de la totalité des coûts

- Pas seulement dans le secteur informatique, mais l'institut d'études Gartner estime que 6 milliards d'euros avaient été gaspillés en initiatives de délocalisation qui n'avaient pas livré les résultats escomptés. Un autre institut, Mori, a calculé que 65 % des responsables des SI travaillant avec des sous-traitants éprouvaient des difficultés à gérer la relation avec le sous-traitant.

La délocalisation peut ainsi poser des problèmes pour divers motifs

- en privilégiant les réductions de coûts, l'entreprise peut signer de mauvais contrats,
- le potentiel de gain a été largement surestimé,
- les besoins en communication et coordination ont été sous-estimés,
- une approche court terme a été adoptée au lieu d'une approche long terme qui met l'accent sur la construction d'une relation de travail durable,
- mauvaise gestion des ressources humaines,
- erreur de jugement sur les différences culturelles, notamment en matière de relation des managers des deux sociétés.

Quels sont les coûts réels de l'off shore? La direction les a-t-elle réellement pris en compte ou argumente-t-elle uniquement sur les différences salariales?

Pays	Ecart par rapport au salaire moyen d'un informaticien français
Vietnam	-70%
Ukraine	-67%
Biélorussie	-65%
Chine	-62%
Moldavie	-60%
Malaisie	-59%
Roumanie	-56%
Ile Maurice	-56%
Tunisie	-51%
Inde	-50%
Maroc	-43%
Russie	-31%
Hongrie	-20%
Pologne	-17%

Source : *offshore Développement*

Des comparaisons de salaires avantageuses pour certains pays...

...qui ne doivent pas faire oublier l'ensemble des autres coûts à prendre en compte

- les coûts liés à l'élaboration de l'analyse et de la stratégie initiales de délocalisation,
- les coûts de négociation et coûts du contrat liés au choix d'un partenaire de délocalisation,
- les coûts de restructuration, y compris le coût des licenciements ou des transferts de personnel,
- les frais de personnel encourus pour former le personnel à gérer la relation de délocalisation,
- les frais de voyage,
- les coûts des infrastructures,
- les coûts liés au transfert des connaissances à l'étranger (qui peuvent inclure des coûts de formation et de traduction),
- les coûts d'efficacité ; la productivité peut, dans un premier temps, baisser par rapport à la situation antérieure,
- les coûts de gouvernance.

Quels sont les grandes catégories de risques liées aux projets de délocalisation et d'off shore?

Des risques juridiques

- la protection de la propriété intellectuelle,
- le respect du droit du travail dans le pays étranger,
- les restrictions à l'exportation,
- les restrictions portant sur les transferts de données et la protection de la vie privée ,
- les restrictions gouvernementales,
- les questions fiscales,
- les restrictions portant sur les devises.

Des risques organisationnels

- Des difficultés de communication : même avec les TIC, la communication à distance peut devenir plus difficile,
- La coordination : la coordination des tâches et des processus opérationnels peut devenir plus difficile ; des différences de fuseaux horaires peuvent entraver un fonctionnement efficace,
- L'organisation du transfert de connaissances ; dans le cadre d'une délocalisation implique des risques pour l'entreprise « d'origine », y compris des risques d'infractions aux lois sur la protection de la propriété intellectuelle,
- La baisse du moral des travailleurs,
- La perte de la culture et de la cohésion internes de l'entreprise ;
- La réaction négative de clients,
- Les changements politiques dans le pays étranger,
- La corruption,
- Les différences de culture, y compris de culture d'entreprise,
- Les questions et différences linguistiques, y compris les différences de prononciation,
- L'atteinte à l'image de l'entreprise, la publicité négative.