

Sextant

Les facettes de la délocalisation et de l'offshore dans les services informatiques

Note conjoncturelle n°5

-

Début mars 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 2008-2009 : déjà publiés

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

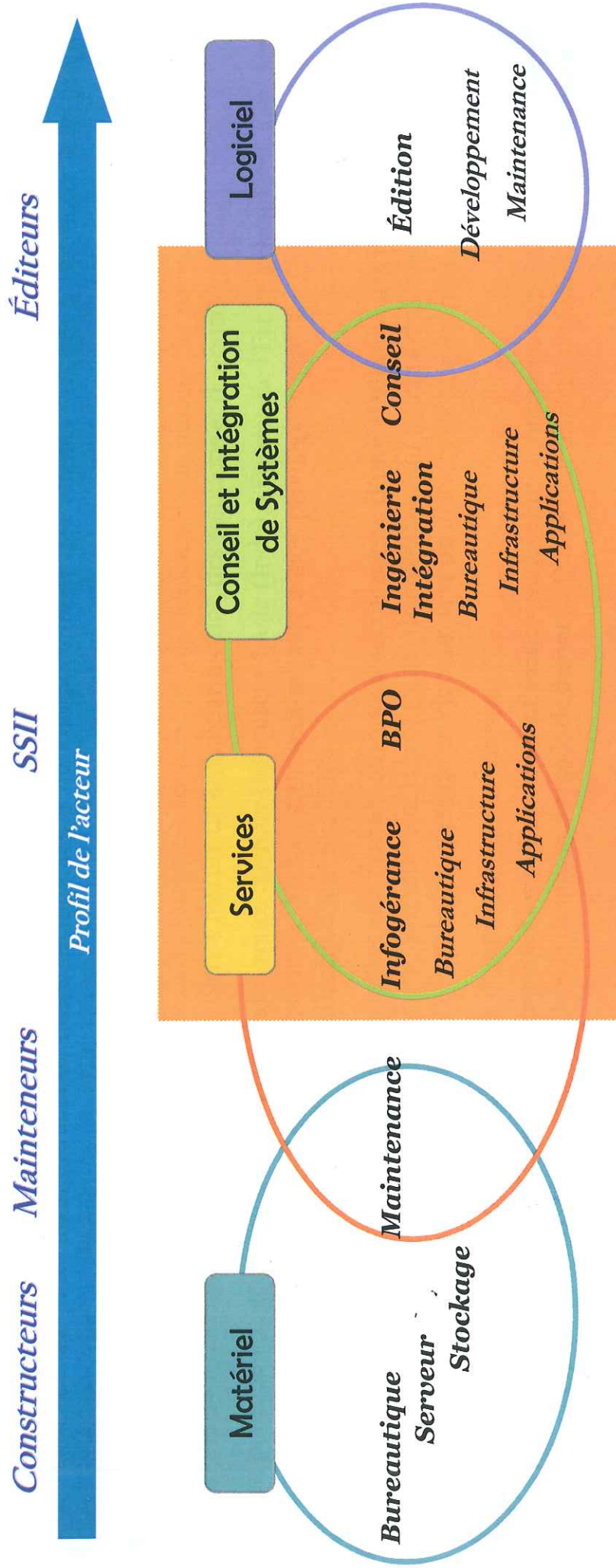
Disponibles
sur
demande

Année 2009

Début mars	Projets de délocalisation et d'off-shore en informatique (2/2) : les grandes facettes des projets d'off shore
Fin mars- début avril	Diversité dans l'entreprise (égalité hommes / femmes, emploi des seniors, emploi handicapé) : enjeux et conséquences financières
Fin avril- début mai	Positionnement comparé des grands acteurs du marché des services informatiques



Périmètre des analyses



L'essentiel

- Aux facteurs traditionnels favorisant le développement de l'offshore (prestations réalisées dans des pays à faible coût de main d'œuvre) s'ajoute depuis peu un environnement économique largement dégradé. Un contexte propice à une accentuation de la pression sur les prix, mais également à des changements de comportement des clients : incités à optimiser leur propre structure de coûts, les clients jusqu'ici frileux vis-à-vis de l'offshore pourraient réviser leur position sur ce sujet.
- Du point de vue de l'offre, les prestations fortement industrialisables (développement applicatif, administration et pilotage de systèmes et serveurs, help desk, etc.) restent davantage exposées au phénomène. Pour autant, le périmètre des activités « éligibles » à la délocalisation tend à s'accroître à mesure de la standardisation des solutions et des outils.
- D'un point de vue géographique, les principales zones offshore demeurent l'Asie (Inde), l'Europe de l'Est et le Maghreb. Ces deux dernières destinations, et plus particulièrement le Maroc, représentent des zones privilégiées par les SSII françaises, qui y prévoient un renforcement notable de leurs effectifs à horizon 2010.
- D'un point de vue organisationnel, le renforcement des centres offshore s'accompagne d'une évolution des organisations dans les pays occidentaux. En France, de nombreuses SSII affichent des objectifs de croissance du nombre de jours de production pris en charge par les centres délocalisés, et font évoluer leur modèle de production vers un delivery de plus en plus mondialisé.
- Ces mutations soulèvent d'importants enjeux et interrogations en termes :
 - de compréhension des évolutions organisationnelles : comment s'articulent les entités commerciales et les entités de delivery ? Quelles sont les entités impliquées dans la définition du mode de delivery ? Qui procède aux arbitrages en termes de localisation du delivery ? Etc.
 - de compréhension des objectifs : quels sont les objectifs et indicateurs clés affectés aux différentes entités (marge du contrat pour les divisions de marché ? coûts de production pour les centres de delivery ?) ? Les centres de production ont-ils un statut de centre de coûts ? Quels sont les objectifs poursuivis en termes d'industrialisation ?
 - d'anticipation des conséquences sociales de ces évolutions : quelles sont les compétences transférées en offshore et destinées à l'être à moyen terme ? Quelle est la croissance nécessaire afin de pouvoir réaffecter les effectifs impactés sur de nouveaux contrats ? Quels sont les profils porteurs destinés à rester en France ? Quels sont les efforts d'anticipation, d'adaptation et de formation réalisés afin d'adapter les profils impactés ?

Les facteurs de délocalisation se renforcent à mesure de l'industrialisation des solutions, et intègrent désormais un contexte économique dégradé qui accroît la pression sur les coûts

Poursuite et renforcement de l'industrialisation

- La standardisation des processus et des offres, la mutualisation des moyens dans des centres de services, etc. facilitent la mise en œuvre de modèles de delivery globaux.
- Dans ce contexte, l'offshore apparaît comme une composante du phénomène d'industrialisation, qu'il contribue par ailleurs à renforcer.

Recul des activités en régie

- Les prestations au forfait restent plus facilement industrialisables voire davantage rémunératrices.
- Ainsi la mise en place d'un modèle offshore accélère parfois le repositionnement de l'entreprise sur les projets au forfait au détriment de la régie.

Pression sur les prix

- La pression tarifaire demeure une donnée importante notamment en France où le prix des prestations reste inférieur au niveau constaté dans les autres pays européens.
- Mais le recours croissant à des modèles globaux, via un coût de revient inférieur, entretient et accentue en retour la pression sur les prix de ces prestations.

Montée en puissance des acteurs indiens

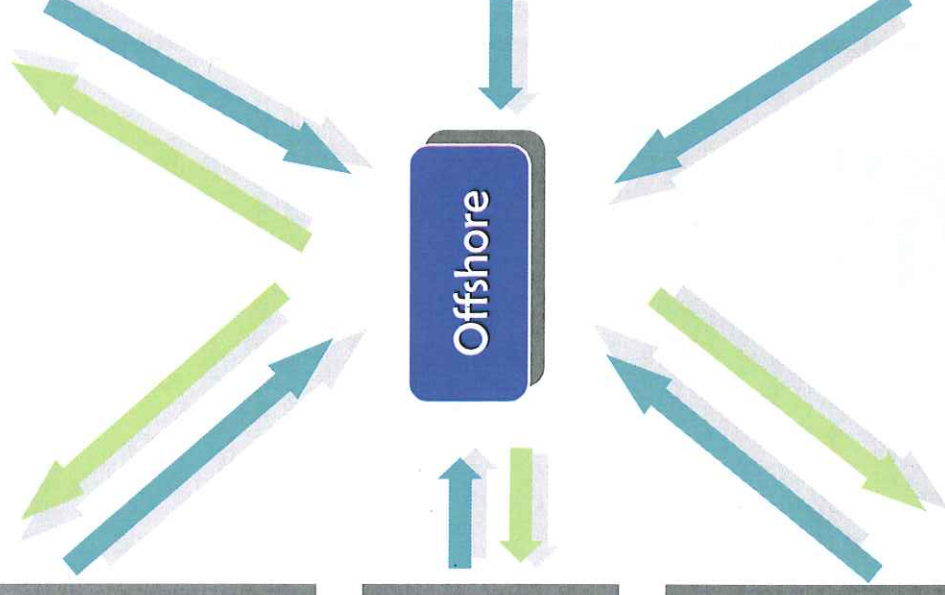
- Si ces derniers réalisent encore la majorité de leur chiffre d'affaires aux Etats-Unis, on constate un recul de la part de ces revenus en 2007-2008, et une croissance des revenus réalisés en Europe.
- Disposant de capacités de production moins coûteuses, les grandes SSII indiennes cherchent désormais à s'implanter « commercialement » en Europe, réalisant des acquisitions ciblées mais de plus en plus grandes.

Contexte économique actuel

- Si les implications de la crise financière restent encore difficiles à évaluer, celle-ci pourrait conduire à une pression forte sur les prix, les clients cherchant à optimiser leurs propres coûts. La dégradation de l'environnement économique pourrait parallèlement les inciter à réviser leur position relative aux prestations offshore, et les rendre moins « frileux » vis-à-vis d'une telle option.

Pénurie de compétences

- Les tensions sur le marché de l'emploi, à relativiser au regard du taux de chômage encore constaté fin 2007 (7,1% selon la Dares) et de la faible inflation salariale en 2008, concerne néanmoins des compétences spécifiques : systèmes, réseaux, J2EE, .NET, etc.



L'offshore s'inscrit dans un mouvement plus global d'industrialisation des services informatiques, lequel impacte fortement les modes de production

Des facettes de l'industrialisation des services informatiques

Certification

- mise en œuvre de référentiels méthodologiques communs : ITIL (production), CMMI (développement), ISO (sécurité), etc.

Standardisation et automatisation de processus

- mise en œuvre d'outils (informatiques, méthodologiques) destinés à automatiser les processus
- systématisation de l'utilisation de ces outils.
- *exemple* : automatisation de la gestion de la documentation, de la gestion des anomalies, du reporting, de la gestion des tests, du planning, de la gestion des données, etc.

Standardisation de l'offre

- segmentation des tâches.
- redéfinition des tâches, des responsabilités, des objectifs.
- application de bonnes pratiques à ces tâches / standardisation des pratiques
- création de briques de service réutilisables.

Adaptation géographique du modèle de delivery

- optimisation de la localisation des ressources et des moyens de production selon des problématiques de coûts / compétences / besoin de proximité.
- mise en œuvre de :
 - ▶ centres de services en province
 - ▶ centres nearshore
 - ▶ centres offshore

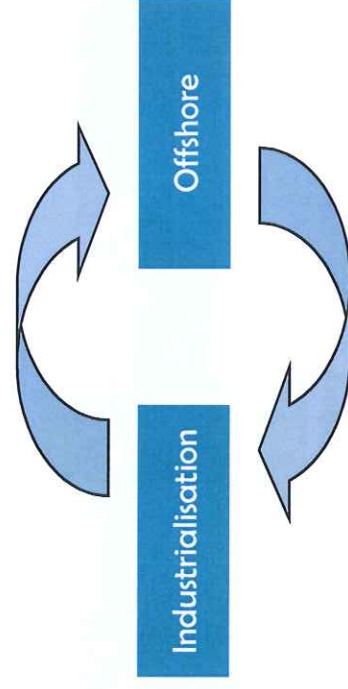
Mutualisation des moyens

- mise en œuvre d'outils ou d'organisations permettant une production mutualisée, i.e. de moyens non dédiés à un client mais réutilisables pour plusieurs clients.
- *exemple* : serveur national pour la réalisation des tests logiciel, data center, centre de services partagés en province...

Quelques remarques sur l'industrialisation et ses composantes :

- ces dernières ne pas indépendantes les unes des autres : elles sont souvent mises en œuvre conjointement ou parfois par étape (la mise en œuvre de l'une est conditionnée par la mise en place préalable d'une autre) ;
- certains phénomènes apparaissent à la fois comme une conséquence et une composante de l'industrialisation des services. Ainsi l'offshore représente souvent un « aboutissement » de l'industrialisation (une fois les briques standardisées et automatisées, il est plus facile de les délocaliser). De même que l'offshore accentue et incite à davantage de standardisation par la suite, afin d'accroître l'efficacité productive des centres offshore mais aussi d'accroître progressivement le périmètre des prestations délocalisées.

Prend notamment la forme



Renforce le besoin

La délocalisation impacte plus fortement les activités industrialisables et mutualisables. Mais le périmètre de l'offshore s'étend à mesure que s'élargit celui de la standardisation

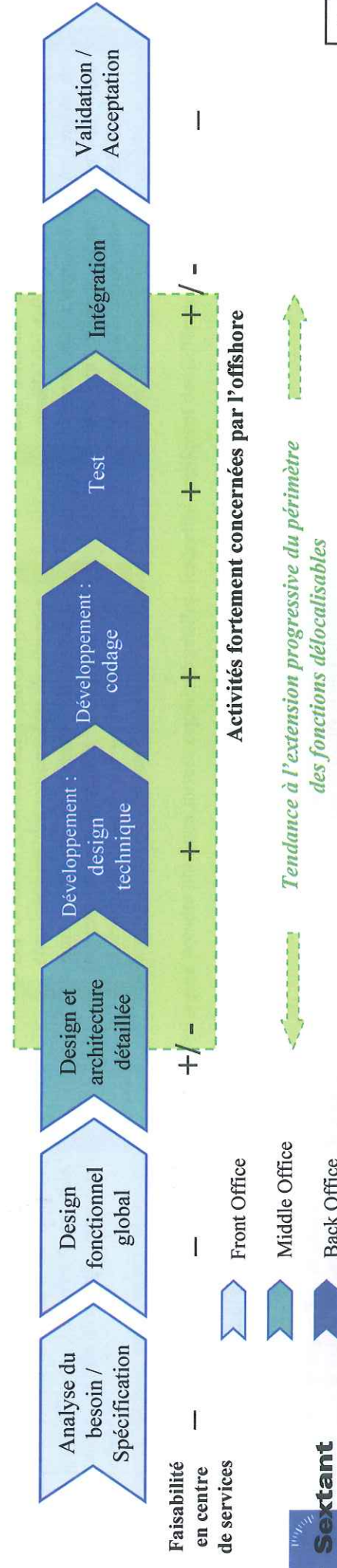
- Parmi les métiers les plus fréquemment concernés par les centres offshore se trouvent :
 - ▶ le BPO (Business Process Outsourcing), soit l'externalisation de services fonctionnels de l'entreprise ;
 - ▶ le développement applicatif ;
 - ▶ la tierce maintenance applicative ;
 - ▶ la gestion d'infrastructures centralisées : administration et pilotage de serveurs et systèmes... ;
 - ▶ la gestion du poste de travail : help desk, etc.

- Sur la période récente et à mesure de l'industrialisation des process et de l'expérience acquise dans les centres offshore, les prestations ainsi réalisées marquent toutefois une montée notable dans la chaîne de valeur. Plusieurs centres nearshore et offshore, notamment au Maroc, réalisent ainsi :
 - ▶ du développement applicatif à base de nouveaux langage : Java EE, .Net ;
 - ▶ des tâches liées à la TRA (Tierce Recette Applicative) ;
 - ▶ ou encore des activités de recherche & développement.

- Les principaux déterminants dans la capacité à réaliser une fonction en offshore demeurent :
 - ▶ la **faisabilité** de la fonction dans un centre de service : une faisabilité qui renvoie en grande partie à la capacité de standardisation des tâches et de mutualisation des moyens associés ;
 - ▶ le **besoin de proximité** avec les clients : dans le cycle de développement des applications, les fonctions situées en amont (spécification, analyse du besoin...) et en aval (intégration, validation) supposent une présence locale que n'exigent pas les phases de développement par exemple ;
 - ▶ la **volonté du client** : de nombreux clients restent encore frileux vis-à-vis du transfert de prestations à l'étranger. Un frein qui ralentit le développement offshore des SSII françaises, mais qui peut également être à l'origine d'une sous-utilisation (et donc d'un surcoût) des capacités nearshore et offshore dans un premier temps. Le contexte économique actuel est néanmoins de nature à infléchir la position de nombreux clients désormais soucieux d'alléger leur structure de coûts.

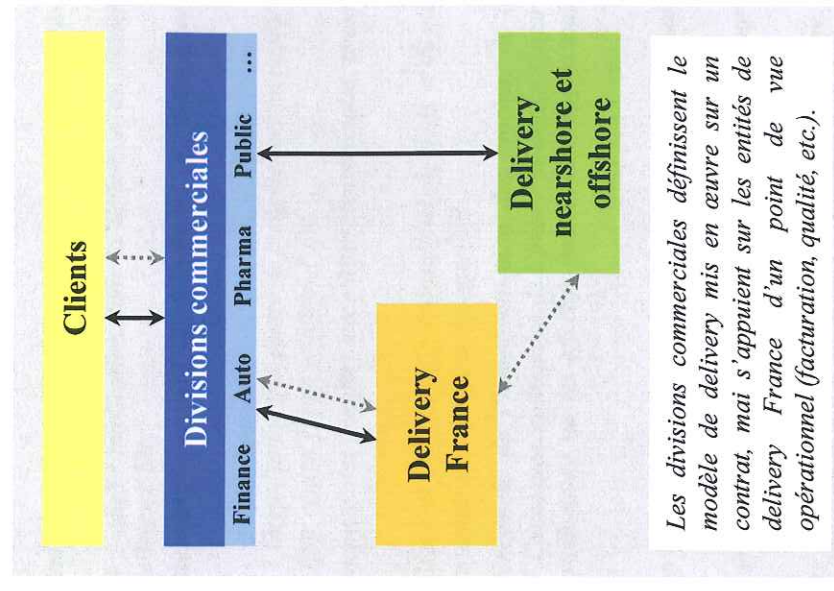
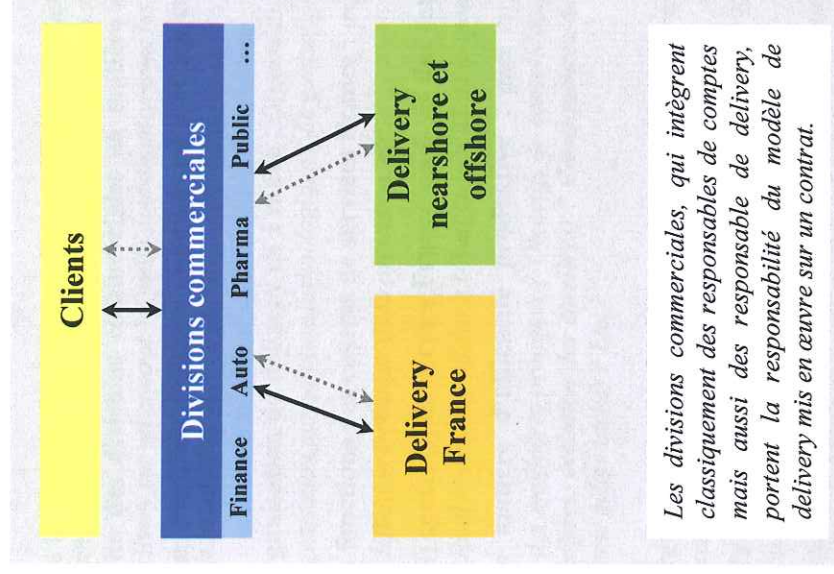
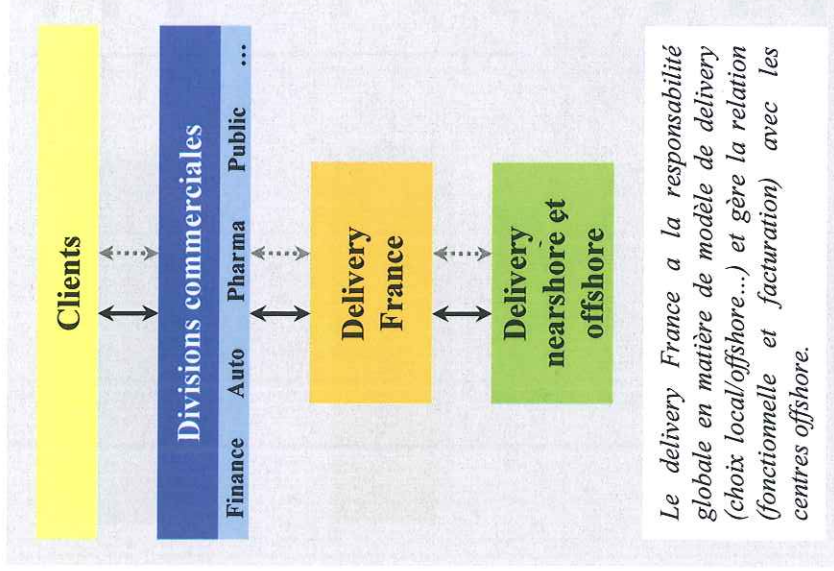
- ▶ la **taille des projets** : seuls sont éligibles les projets dépassant plusieurs personnes (a minima une dizaine) puisqu'il faut prévoir des coûts d'encadrement locaux, à distance, de déplacement, etc, qui doivent être inférieurs aux gains escomptés en termes de coûts complets

Exemple de fonctions délocalisées dans le cas du développement applicatif



La mise en œuvre d'un delivery mondialisé se traduit par des adaptations organisationnelles pouvant prendre plusieurs formes

Quelques exemples synthétiques d'organisation



■ La mise en œuvre d'un modèle de *delivery* « global » peut prendre plusieurs formes organisationnelles, lesquelles impliquent des différences en termes, notamment :

- ▶ de statut : certaines entités jouent le rôle de centre de profit (divisions commerciales), d'autres de centres de coûts (centres de *delivery*) ;
- ▶ de rôle/fonction : gestion des clients et définition de la stratégie commerciale (divisions commerciales) d'un côté, gestion du *delivery* de l'autre ;
- ▶ d'objectifs : responsabilité de la marge opérationnelle ou marge projet pour certaines entités (commerciales), objectif de productivité, d'industrialisation et de TACE pour d'autres (centres de *delivery*)... ces objectifs étant toutefois fortement corrélés.

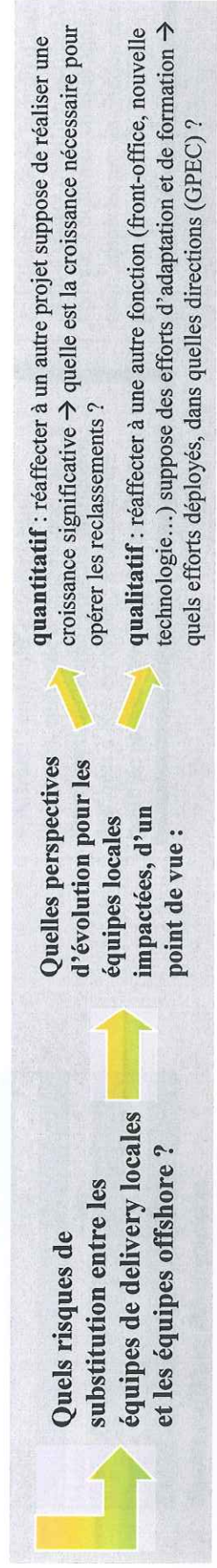
↔ lien opérationnel
 <...> facturation

Des réorganisations qui soulèvent d'importants enjeux en termes de répartition des responsabilités, d'objectifs assignés à chaque division, mais aussi d'évolution pour les effectifs locaux impactés

Divisions

Quelques enjeux et questionnements

- **Modalités de l'organisation commerciale** : par marché (secteur public, industrie, banque-finance, télécoms, etc.), par solution (ERP, migration, SaaS, etc.), par région.
- **Responsabilité des divisions commerciales en matière de delivery** : quelle implication dans la définition du modèle optimum de delivery sur un contrat ? Quelle coordination avec les centres de delivery ? Etc.
- **Coordination entre les divisions commerciales et les centres de delivery** : support du delivery en avant-vente, co-construction de la solution, etc.
- **Modèle d'organisation du delivery en France** : Organisation régionale ? Organisation par centre de compétences en nombre restreint ? Organisation par solution technologique ? Organisation matricielle (par région et par solution) ? Etc.
- **Etendue des fonctions des centres de services France** : implications commerciales (support aux entités commerciales, avant-vente, etc. ?), définition technique de la prestation, etc.
- **Rôle du (des) centre(s) de service France vis-à-vis des centres nearshore et offshore** : responsabilité du choix et du mix entre delivery local et delivery offshore ? Responsabilité de la qualité ? Responsabilité de la facturation interne ?
- **Objectifs en matière d'efficacité productive** : quel est l'état d'avancement de l'industrialisation des process, de la mutualisation des meilleures pratiques ? Objectifs de consolidation des sites ? Conséquences sociales de l'industrialisation (nature des tâches réalisées, évolution des carrières) ? Conséquences des gains de productivité sur les effectifs (moindre besoin de main d'œuvre pour une même tâche) ? Etc.
- **Modèle d'organisation du delivery nearshore et offshore** : localisation et nombre de centres de delivery ? Effectifs offshore internes ou externes (prestataires extérieurs) ? Etc.
- **Objectifs stratégiques en matière d'offshore** : combien d'ETP (ou de jours de production) en offshore ? Quelle cible à court, moyen et long terme ? Impacts sur les sites de delivery France ?
- **Prestations réalisées par les centres nearshore et offshore** : périmètre des prestations réalisées ? Périmètre visé à terme ? Impacts sur les sites de delivery France ?



Les implantations se renforcent nettement au Maroc, favorisé par une proximité culturelle et linguistique ainsi qu'un volontarisme politique

■ Si le **facteur coût** reste **primordial** et le premier objectif des sociétés informatiques ayant recours aux prestations offshorisées, la **proximité géographique, culturelle et surtout linguistique** représentent également des données de poids dans les choix de localisation.

■ Les SSII françaises cherchent ainsi à évoluer dans un environnement francophone à bas coût et s'implantent principalement :

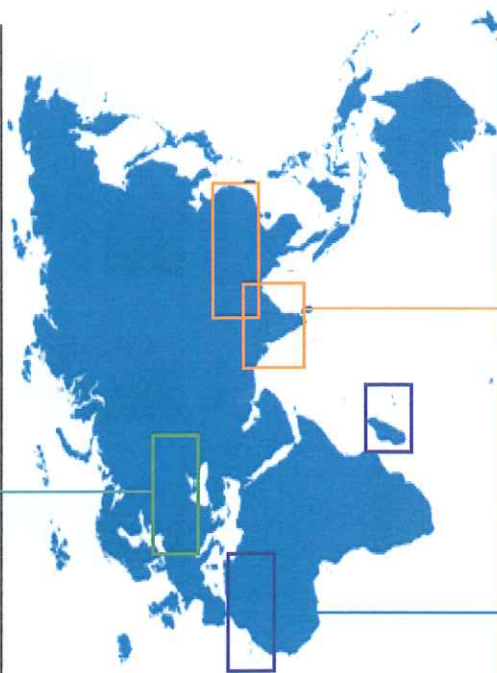
- ▶ **au Maghreb**, et plus particulièrement au Maroc où la politique économique intègre des plans de développement ambitieux en matière d'école et de zones d'accueil ;
- ▶ **en Europe de l'Est** : on relève notamment l'émergence de nouvelles destinations telles la Roumanie (moins coûteuse que le Maroc) et la Moldavie ;
- ▶ **l'Asie** : les SSII française demeurent moins implantées que leurs concurrentes américaines et britanniques, qu'il s'agisse de l'Inde ou de la Chine. L'inflation salariale à l'œuvre en Inde et le fort taux de turnover incite à s'orienter vers de nouvelles destinations, tel le Vietnam (écart salarial de 70%).

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

Europe Centrale

- **Zones dynamiques** : République Tchèque, Hongrie, Slovaquie, et plus récemment Roumanie et Moldavie
- **Attraits** : accompagnement des clients industriels français implantés dans la région ; proximité géographique voire linguistique (Roumanie) ; Etats membres de l'UE ; pays souvent matures et stables juridiquement.



Afrique et Océan Indien

- **Zones dynamiques** : Maroc, Ile Maurice, Tunisie
- **Attraits** : proximité géographique (Maghreb), culturelle et linguistique ; aide à l'implantation (Maroc) pour les prestations destinées à être exportées ; main d'œuvre qualifiée parfois formée en France (Maroc).

Asie

- **Zones dynamiques** : Inde, Chine, Vietnam, Malaisie
- **Attraits** : coût de la main d'œuvre, main d'œuvre qualifiée, nombre de nouveaux diplômés chaque année (ce qui n'empêche pas un phénomène de pénurie en Inde).

Capgemini et Steria disposent de ressources offshore déjà importantes. En France, les SSII accélèrent l'évolution de leur organisation vers un mode de delivery global et affichent des objectifs de forte hausse de l'offshore

■ Les pourcentages d'effectifs offshore (ci-contre) portent sur les effectifs globaux des groupes et ne reflètent donc pas la part des activités françaises « offshorées ». Ainsi, sur les milliers de collaborateurs de Steria localisés en Inde, seul une faible part travaille sur des contrats français. L'objectif affiché par de nombreuses SSII en France au cours des dernières années porte en revanche sur la hausse du nombre d'ETP (équivalent temps plein) affectés à des contrats français.

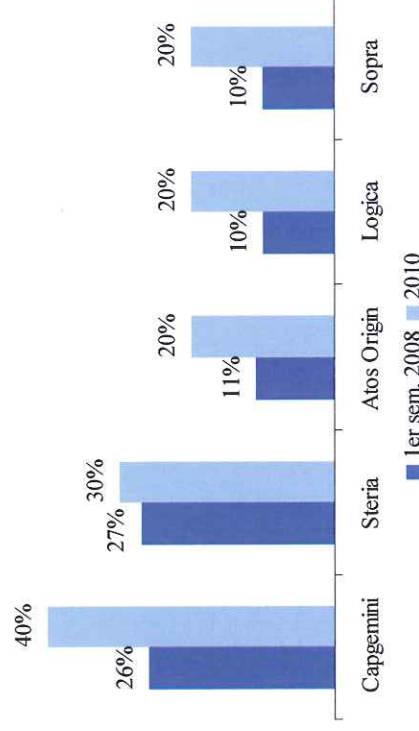
■ En 2008, deux groupes d'acteurs se distinguaient :

→ **Capgemini** et **Steria** apparaissent en avance en matière de ressources offshore. Après l'acquisition de Kanbay par le premier et de Xansa par le second, les deux SSII ont nettement accru leur présence en Inde (5 100 collaborateurs pour Steria) et présentent encore des objectifs ambitieux à moyen terme (40% des effectifs de Capgemini à horizon 2010). Mais là encore, il convient de préciser qu'une faible part de ces effectifs offshore concerne les activités françaises ;

→ **Atos Origin**, **Logica** et **Sopra** présentent des ratios moins élevés (autour de 10%), renvoyant notamment à des modes de développement ou à des positionnements différents (Sopra essentiellement positionné sur le marché français par exemple). Ces groupes ont toutefois affiché des objectifs de hausse des effectifs offshore. Logica a ainsi ouvert un second centre en Inde en septembre 2008 et entend finaliser la mise en place de son modèle de production global (*blended delivery*) d'ici fin 2009.

■ Quelque soit les acteurs et le ratio de délocalisation affiché au niveau mondial, **les projets destinés à adapter les organisations françaises et à les faire évoluer vers un mode de delivery global se multiplient dans l'hexagone**. Des réorganisations qui s'accompagnent souvent d'initiatives fortes en matière d'industrialisation et d'objectifs en termes de jours de production pris en charge par les centres nearshore et offshore.

Part des effectifs offshore sur les effectifs totaux



Effectifs localisés au Maroc et travaillant pour les activités françaises des SSII

Société	Accenture	Atos Origin	Bull	Capgemini	EDS France	GFI	Logica	SQLI	Steria	Tata Const. Serv.
Effectif 2008	150	200	150	> 110	151	NC	320	180	150	500
Objectif	500 dans trois ans	600 à fin 2009	300 dans trois ans	x 3 d'ici deux ans	250 à fin déc. 2008, 600 à fin 2010	150 à fin 2008	650 à fin 2009	plus de 300 d'ici trois ans	250 fin 2009, 500 fin 2012	1 000 à terme
Spécialités	Développement J2EE, .Net, Oracle, SAP, mainframe, décisionnel	Intégration, TMA, développement et infogérance d'infrastructures	TMA et développement dans les environnements Java EE, logiciel libre, web	Conception, développement, TMA	Services d'infrastructure, développement (Java EE, .Net) et TMA	NC	Développement, TMA, support	R&D dans l'open source, développement PHP, Java EE, .Net	Développement, TMA, intégration de PGI	NC