

Etude du Phénomène Offshore dans le secteur informatique :

Epiphénomène ou tendance lourde pour le
marché des Logiciels et Services
Informatiques ?

*Jean-Christophe BERTHOD
Jack TOUPET*



Les nouveaux
territoires
du dialogue social

Contact Groupe Alpha :

*Jean-Christophe BERTHOD
jc.berthod@groupe-alpha.com
Tel : 01 53 61 71 67
Mobile : 06 89 88 61 36*

Sommaire

Synthèse et principales conclusions **4**

1. Analyse du discours politique et des représentations dans trois pays : les Etats-Unis, l'Inde et la France **9**

1.1.	Les Etats-Unis : deux conceptions du monde qui s'opposent	10
1.1.1.	Analyse des représentations	11
1.1.2.	Le discours politique face aux délocalisations	13
1.2.	L'Inde brille-t-elle enfin ?	19
1.2.1.	Analyse des représentations	19
1.2.2.	Discours politique	21
1.3.	La France : du tabou au débat politique	23
1.3.1.	Analyse des représentations	23
1.3.2.	Discours politique	25

2. Des représentations à la réalité du phénomène **29**

2.1.	L'offshore : de quoi parle-t-on ?	30
2.2.	La réalité : une mode pour une stratégie qui n'a pas fait ses preuves	33
2.2.1.	Une mode et un effet d'annonce plus qu'une réalité économique	34
2.2.2.	Une stratégie économique qui n'a pas fait ses preuves	37
2.2.3.	L'offshore n'est-il alors qu'un ballon de baudruche ?	39
2.3.	Les véritables conséquences du développement de l'offshore sur l'emploi	42
2.3.1.	Un impact en emploi difficile à évaluer	42
2.3.2.	L'offshore en Europe : 1,2 million d'emplois délocalisés d'ici 2015 ?	45
2.3.3.	Le modèle français de l'offshore	47
2.3.4.	Des externalités positives sur l'économie ?	50
2.3.5.	Vers une nouvelle division régionale du travail ?	53
2.4.	Impact de l'offshore sur les rémunérations et les conditions d'emploi	59
2.4.1.	La nature des emplois concernés par l'offshore	59
2.4.2.	L'impact sur les rémunérations et les conditions de travail	61
2.4.3.	L'offshore apporte-t-il du développement aux pays émergents ?	62

3. La mise en concurrence des salariés, conséquence d'un changement de paradigme **65**

3.1.	Les conditions d'un changement de paradigme	66
3.1.1.	L'évolution technique permet aujourd'hui aux services d'être échangeables	66
3.1.2.	L'évolution de la réglementation tend à considérer les services comme une marchandise	67
3.2.	La mise en concurrence des salariés, résultat de la volonté du capital de minimiser le coût du travail	68
3.2.1.	Les théories économiques classiques ne fonctionnent plus	68
3.2.2.	La mise en concurrence des salariés	70
3.2.3.	Un mouvement de délocalisation similaire à celui de l'industrie ?	72
3.3.	De la stratégie à la tactique : le différentiel de coût salarial est loin d'être le seul facteur explicatif de l'offshore	73
3.3.1.	Délocaliser pour économiser : quels résultats ?	74
3.3.2.	A la conquête de nouveaux marchés	77
3.3.3.	La délocalisation n'est pas une stratégie d'entreprise	79
3.4.	Une réponse globale et non pas nationale est nécessaire	79

4. Cause et conséquence de l'essor du phénomène offshore : la professionnalisation du marché des services **81**

- | | | |
|------|--|----|
| 4.1. | Les conditions du jeu des acteurs poussent en faveur du développement de l'offshore | 82 |
| 4.2. | Les entreprises utilisatrices atteignent une phase de maturité dans la gestion de leurs besoins informatiques | 85 |
| | 4.2.1.La crise structurelle de 2001-2004 a renforcé le pouvoir de négociation des entreprises utilisatrices | 85 |
| | 4.2.2.L'informatique perçue comme un centre de coûts à réduire | 85 |
| | 4.2.3.La professionnalisation de la relation client-fournisseur | 86 |
| 4.3. | De nouveaux entrants que l'on cherche à imiter | 87 |
| | 4.3.1.Les forces en présence | 87 |
| | 4.3.2.Les modèles économiques de l'offshore | 89 |
| 4.4. | Alors que les conditions de marché sont durablement dégradées, SSII et éditeurs cherchent à rationaliser leurs processus de production | 91 |
| | 4.4.1.De la crise à la reprise « molle » : des conditions de marché dégradées | 91 |
| | 4.4.2.Industrialisation des process et développement des centres de service en province : un nouveau modèle économique | 93 |
| | 4.4.3.D'un modèle centré sur l'innovation à la gestion du cycle de vie des produits | 96 |
| | 4.4.4.La professionnalisation des acteurs a des conséquences lourdes sur l'emploi et l'organisation du travail | 97 |

5. Conclusion et pistes de réflexion pour une réponse syndicale au développement de l'offshore **101**

Bibliographie **104**

Synthèse et principales conclusions

A la fin du dix-neuvième siècle, des milliers d'aventuriers se précipitaient pour aller conquérir les richesses promises par le retour glorieux de quelques-uns. Sans préparation, sans avoir bien évalué ce qu'une telle entreprise allait leur coûter, ils partaient, munis de leur seule foi, à la conquête de l'or.

L'enthousiasme excessif qu'à déclenché depuis un peu plus de deux ans le phénomène offshore, repose sur le même type de mécanisme que celui qui a entraîné la ruée vers l'or. Le mouvement de délocalisations qui touche l'informatique a ainsi généré des commentaires dithyrambiques : d'un côté, des prophéties simplistes et alarmistes prévoient d'importantes pertes d'emplois parmi les cols blancs du monde développé. De l'autre sont présentés des scénarii gagnant - gagnant optimistes où la globalisation du marché des services informatiques bénéficie à la fois aux pays développés et aux pays d'accueil. Dans aucun de ces deux cas, des preuves formelles ne viennent étayer les affirmations avancées. Ceci pour la simple et bonne raison qu'il n'en existe pas ! Il n'est en effet pas possible en l'état de mesurer scientifiquement l'impact de l'offshore.

Il est donc essentiel avant tout de clarifier les termes du débat. Nous avons pour cela retenu trois pays – les Etats-Unis, marché dominant ; l'Inde, première destination offshore ; et la France – et tenté d'analyser le discours qui était tenu sur l'offshore en le mettant en perspective avec le système de représentations en vigueur dans chaque pays : si l'on comprend l'idée qu'une société se fait de la réalité, il est dès lors plus envisageable d'essayer de décrypter le discours ambiant. Partant de ce triple point de vue, nous avons alors tenté de mesurer la réalité du phénomène.

Il nous est tout d'abord apparu que l'offshore était bien un phénomène de mode, marqué par une période d'inflation des espérances à laquelle succède une phase de désillusion. La question reste entière de savoir quelle sera la réalité du phénomène une fois la mode passée.

A l'heure actuelle l'impact de l'offshore sur l'emploi reste très faible. Nous estimons à 100 000 le nombre d'emplois d'informaticiens perdus en 2005 aux Etats-Unis. En Europe, ce chiffre serait de 30 000

en 2004 et en France, nous l'évaluons à environ 2 500 emplois. Il est probable que les délocalisations de services informatiques ne concerneront pas plus de 2% de l'emploi du secteur en France dans les trois prochaines années.

L'étude des caractéristiques géographiques du phénomène permet de faire certaines observations :

- Avec l'Inde, le Canada et l'Irlande sont les trois principales destinations offshore
- Une régionalisation des processus productifs semble se dessiner, les Etats-Unis s'adossant significativement à leurs voisins américains (Canada, Mexique, Costa Rica) alors que les pays d'Europe occidentale se dirigent principalement vers les PECO (Hongrie, République tchèque et Pologne en tête).
- Au global l'emploi IT en Europe reste en croissance ; l'offshore européen permet en réalité un rattrapage des nouveaux adhérents à l'UE, si bien qu'il est probable que ce phénomène de délocalisation soit temporaire. En attendant, il est important de l'accompagner à l'aide de politiques publiques concertées (politique de R&D européenne, politique industrielle européenne)
- Le cas de l'Inde est particulier, puisqu'elle a réussi pour la première fois à s'insérer dans cette division régionale du travail : contrairement aux délocalisations industrielles, la proximité géographique n'est en effet plus un facteur déterminant.

Si l'offshore représente un impact en emplois faible, il n'en est pas moins certain qu'il entraîne, à travers notamment le chantage à la délocalisation exercé par les entreprises, une pression sur les salaires et les conditions de travail.

Ses défenseurs avancent la théorie économique de la destruction créatrice, en affirmant que les gains seront supérieurs aux pertes constatées aujourd'hui. Mais cette théorie économique s'appuie sur le mécanisme des avantages comparatifs, qui ne peut plus s'appliquer dans la configuration globale qui est la nôtre aujourd'hui. Les avantages des territoires sont absolus et les firmes multinationales les exploitent pour mettre en concurrence les salariés dans un objectif de minimisation du coût du travail. Les salariés doivent donc eux aussi

apporter une réponse globale en s'organisant de manière transnationale. Les Comités européens fournissent notamment un outil adapté pour lutter contre les impacts négatifs des délocalisations.

Si cette stratégie de mise en concurrence des salariés est bien souvent celle des entreprises qui décident de délocaliser, elle s'avère rapidement simpliste et risquée. Une enquête a ainsi montré que dans plus d'un cas sur deux, les économies envisagées n'avaient pas été au rendez-vous.

La décision d'avoir recours à l'offshore est en réalité rarement liée au seul différentiel de coût salarial. De nombreuses décisions de développement international ne sont en effet pas des délocalisations, au vrai sens du terme : s'installer en Inde ou en Chine dans un objectif de conquête du marché local n'est pas à proprement parler une décision offshore.

Plus globalement, nous affirmons que l'offshore n'est pas une stratégie d'entreprise, mais plutôt une tactique de localisation qui fait suite à une décision stratégique. Par conséquent, la responsabilité du traitement des externalités négatives (chômage, bassin d'emploi sinistré, etc.) laissées sur les territoires suite à une décision de délocalisation incombe aux multinationales et pas seulement aux pouvoirs publics.

Les conséquences de l'offshore reposent donc moins sur une perte nette d'emplois que sur une évolution de l'organisation du travail et des conditions d'exercice des métiers. Avec l'offshore, le secteur informatique se professionnalise et s'industrialise. A la fois cause et conséquence de son développement, l'industrialisation repose sur une triple dynamique :

- Les entreprises utilisatrices professionnalisent leurs achats de prestation dans un objectif de réduction des coûts liés à l'informatique ;
- Les nouveaux entrants (SSII offshore) exercent avec leur méthodologie très systématisée et leur approche standardisée un pouvoir d'attraction sur les SSII « traditionnelles » qui cherchent à les imiter

- Mues par un impératif de retour sur investissement et de rentabilité, les fournisseurs veulent maîtriser leurs coûts en professionnalisant leurs pratiques.

Conséquence directe de cette dynamique, on assiste à une séparation entre front office (contact client et pilotage du projet) et back office (réalisation de la prestation). Cette nouvelle organisation du travail en centres de services explique le développement du nearshore en France.

Elle peut permettre un enrichissement des tâches et des métiers grâce aux gains de productivité réalisés sur les activités à faible valeur ajoutée ; mais elle est également susceptible d'avoir des conséquences négatives en remettant en cause le modèle d'école d'application des SSII (du fait d'une trop forte spécialisation des tâches).

1. Analyse du discours politique et des représentations dans trois pays : les Etats-Unis, l'Inde et la France

La réalité économique du mouvement de délocalisation, que celui-ci touche l'industrie manufacturière ou celle des services, n'est bien souvent pas l'objet des débats et des contributions des experts sur ce thème. Le terme de délocalisation est en effet psychologiquement très fortement connoté, ce qui génère des représentations souvent très éloignées de la réalité du phénomène et que les media et le discours politique contribuent à amplifier. Dans de nombreux pays, le thème des délocalisations et plus particulièrement celui de l'offshore ont été les premiers sujets économiques dans le débat public en 2004. Il est intéressant de constater que dans les pays où ce débat a été le plus virulent, l'année 2004 a également été marquée par des élections importantes : présidentielles aux Etats-Unis, régionales en France, élection du nouveau premier ministre en Inde. Dans les pays industriels comme dans les pays en développement, le thème de l'offshore s'est ainsi imposé comme un enjeu politique majeur.

Il est par conséquent important de bien comprendre au préalable les tenants et les aboutissants de ce débat en faisant une analyse des représentations et du discours politique avant de chercher à en faire une analyse scientifique tant dans sa dimension économique que sociale.

1.1. Les Etats-Unis : deux conceptions du monde qui s'opposent

Début 2004, l'offshore (ou outsourcing, ou offshore outsourcing que nous définirons plus loin avec précision) s'est imposé au cœur du débat public aux Etats-Unis. Ce ne furent au début que des protestations largement symboliques, mais rapidement elles laissèrent la place à un débat plus large sur la mondialisation et sur les impacts du commerce international sur l'emploi. L'attention des media et des cercles politiques s'est trouvée exacerbée tout au long de l'année 2004. Ainsi, en cinq mois, entre janvier et mai 2004, il y a eu 2 634 articles traitant de l'outsourcing dans la presse américaine¹, la plupart d'entre eux évoquant la peur des pertes d'emplois. La conséquence immédiate de ce débat fut d'opposer au moment de la campagne présidentielle deux conceptions bien différentes de l'Amérique, celle de Bush et celle de Kerry, pour une des élections les plus importantes de l'histoire des Etats-Unis.

¹ Amiti M. et Wei Shang-Jin, *Demystifying Outsourcing*, Finance & Development, décembre 2004, p 36-39

1.1.1. Analyse des représentations

- **Une inquiétude partagée par la majorité des Américains**

Début février 2004, le « Business Standard » indien écrivait : « un fantôme hante l'Amérique – le spectre de l'outsourcing »². « Votre emploi est-il le prochain ? »³ titrait Business Week la même semaine. Ou bien un peu plus tard, c'était Time Magazine qui s'interrogeait : « Votre emploi part-il à l'étranger ? »⁴

Si le mouvement de délocalisation n'est pas nouveau dans l'histoire de l'économie mondiale, le phénomène « offshore » représente cependant une nouvelle étape dans ce mouvement dans la mesure où il semble toucher la quasi totalité des emplois, notamment les services jusqu'à présent préservés, et ce quel que soit leur niveau de sophistication. Dans une première étape, les délocalisations avaient affecté les emplois industriels les moins qualifiés (textile, habillement, jouet, électronique), puis dans une seconde phase, le mouvement migratoire s'était élargi aux activités de services exigeant encore des qualifications relativement modestes (centres d'appels, comptabilité, services après-vente). Aujourd'hui, ce sont les emplois les plus qualifiés qui semblent menacés (programmeurs informatiques, analystes financiers, experts-comptables).

Les cabinets d'analyse américains évaluent ainsi entre 3,3 millions⁵ et 14 millions⁶ le nombre d'emplois de cols blancs menacés par la délocalisation dans les dix prochaines années.

Mais peu importe au final le risque réel : dans la représentation que se font les Américains au début de l'année 2004 du phénomène offshore, ils sont une majorité de salariés à considérer la délocalisation comme une menace sur leur propre existence et pour l'avenir de leurs enfants. Un sondage du début de l'année montrait ainsi que 41% des Américains étaient « très inquiets » et 20% s'estimaient « inquiets » qu'eux-mêmes ou un de leurs proches puisse perdre son emploi à la

² Manas Chakravarty, « The Specter of Outsourcing », Business Standard, 3 février 2004

³ « Is Your Job Next ? », Business Week, février 2004

⁴ « Is your job going abroad ? », Time Magazine, 1^{er} mars 2004

⁵ McCarthy John, « 3,3 millions d'emplois américains délocalisés », 11 novembre 2002, Cambridge, Forrester Research

⁶ Bardhan et Kroll, « The New Wave of Outsourcing », Fisher Centre Research Reports : Rapport n°103, 2 novembre 2003

suite d'une décision de son patron de délocaliser ce dernier.⁷ Un autre sondage conduit en mai 2004 a montré que 69% des Américains pensaient que « l'outsourcing » nuisait à l'économie nationale contre 17% qui estimaient que ce phénomène lui était au contraire utile⁸. De leurs côtés, les entreprises ne cherchaient pas à rassurer : ainsi, exemple parmi tant d'autres, General Electric a déclaré publiquement avoir l'intention d'externaliser 70% de son effectif, et que 70% de ces emplois seraient délocalisés à l'étranger.

- **Un contexte de croissance sans emploi**

Phénomène nouveau : le phénomène offshore inquiète donc la majorité des salariés américains. Cette inquiétude est d'autant plus forte que les Etats-Unis connaissent « la plus longue période de perte d'emplois depuis la Grande Dépression »⁹ C'est la première fois depuis la présidence de H. Hoover¹⁰ que les Etats-Unis comptent moins d'emplois à la fin du mandat présidentiel qu'au début de celui-ci. Dans le débat sur l'offshore, un lien est vite tracé entre une croissance économique sans reprise des embauches et une pression de plus en plus forte à la délocalisation des emplois de cols blancs.

- **La remise en cause des fondements de la puissance américaine**

L'affirmation dans le débat que les emplois délocalisés seront inévitablement remplacés (mythe de la destruction créatrice) devient moins un argument démontré qu'une croyance quasi religieuse.¹¹ Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin, tant il est vrai que le phénomène offshore remet en cause les théories économiques classiques des avantages comparatifs.

⁷ sondage Gallup du 16 mars 2004 cité dans « Gallup Tuesday Briefing »

⁸ sondage Ipsos / Associated Press du 17 au 19 mai 2004 – <http://www.pollingreport.com/trade.htm>

⁹ Economic Policy Institute, Job Watch Bulletin, 5 mars 2004 - <http://www.jobwatch.org>. 1,6 millions d'emplois auraient ainsi été perdus aux US depuis l'arrivée de G. W. Bush à la Maison Blanche

¹⁰ Herbert Clark Hoover, 1929 - 1933

¹¹ voir par exemple l'interview du fondateur de Netscape Mark Andreessen : « Outsourcing Isn't A Zero-Sum Game » Business Week, 3 février 2003 :

- Q : Quels types de nouveaux métiers pourraient émerger aux Etats-Unis pour remplacer ceux qui seront délocalisés ?
- R : Des catégories entières de métiers vont grandir ici – le développement de nouvelles applications, par exemple. La plupart des métiers délocalisés au départ sont des jobs de maintenance et de support. Ceci devrait permettre aux programmeurs américains de bâtir de nouveaux systèmes, de nouvelles applications, de nouveaux sites web. Il y aura des industries entièrement nouvelles.
- Q : Comme par exemple ?
- R : Je ne peux pas donner d'exemples. Elles n'existent pas encore. C'est là où les gens se font berner. Il faut y croire. En 500 ans d'histoire occidentale, il y a toujours eu quelque chose de nouveau. Toujours, toujours, toujours, toujours, toujours, toujours.

Plus globalement, le débat sur l'offshore s'est rapidement étendu aux thèmes de la mondialisation et du libre-échange. Dans les représentations, c'est la libéralisation du commerce des services qui génère ces menaces sur l'emploi aux Etats-Unis. Comme le montre une étude de l'Université du Maryland, la part des Américains gagnant plus de 100 000 \$ par an et supportant le libre-échange est passée de 57% en 1999 à 28% en janvier 2004¹².

D'où cette tentation de retour au protectionnisme, dans un contexte de perte des valeurs que l'on croyait bonnes par définition. Pour la première fois depuis plus d'un siècle, la domination des Etats-Unis sur le monde est remise en cause. Avec le développement de l'outsourcing, les Américains s'inquiètent ainsi du fort risque d'appauvrissement technologique, scientifique et intellectuel des entreprises et universités américaines. L'outsourcing pourrait-il être le déclencheur du déclin technologique des Etats-Unis ? Goldman Sachs estime ainsi que la Chine devrait être la première économie mondiale dès 2040, et que l'Inde devrait rapidement rattraper les Etats-Unis¹³. Dans le débat américain sur l'offshore, les entreprises qui délocalisent aujourd'hui vers ces leaders de demain apparaissent pour une partie de l'opinion comme des traîtres qui agissent contre les intérêts de l'oncle Sam.

1.1.2. Le discours politique face aux délocalisations

Face à cette inquiétude généralisée, le thème s'est imposé au cœur du débat public aux Etats-Unis en 2004 :

- **Discours populiste et surenchère électorale**

L'année 2004 a commencé avec plusieurs erreurs politiques : ainsi, en février 2004, les membres du CEA¹⁴ de George Bush déclaraient : « La délocalisation des services aux entreprises est un exemple typique d'un nouveau type de commerce »¹⁵. Dans une interview, Gregory Mankiw, chef des conseillers économiques de Bush, a déclaré que « les délocalisations sont certainement à long terme un

¹² Etude citée dans USA Today du 23 février 2004

¹³ « Dreaming With BRICs : The Path to 2050 ». Global Economics paper n°99 – Goldman Sachs, octobre 2003

¹⁴ Council of Economic Advisers

¹⁵ Mankiw, Forbes et Rosen, 2004 « Testimony before the joint Economic Committee, US Congress : « The Economic Report of the President » », 10 février 2004

plus pour l'économie »¹⁶. Ces déclarations ont défrayé la chronique et ont mobilisé les media et l'opinion qui ont accusé les républicains de mépriser les salariés qui ont vu leur emploi délocalisé à l'étranger.

Le clivage entre républicains et démocrates était alors évident, et ces derniers se sont empressés d'extrapoler le débat en invoquant l'antipatriotisme des entreprises qui délocalisaient des emplois et que Kerry appelait les « Benedict Arnold companies », du nom du soldat américain qui a trahi son pays en faveur de la couronne britannique au dix-huitième siècle¹⁷.

C'est John Edwards, le « sénateur du peuple », candidat contre John Kerry au moment des primaires démocrates, qui a le premier mis l'offshore au cœur du débat politique lors de la primaire du Wisconsin en février 2004. Le succès qu'il a obtenu à ce moment (34% des voix contre 40% à Kerry, alors que les sondages le donnaient à 20 points derrière son adversaire) a encouragé les démocrates à miser sur la vague protectionniste au cours de la campagne. La radicalisation du discours des candidats démocrates sur le libre échange et les délocalisations suit en effet les représentations que se fait l'opinion de la réalité.

Ainsi, en février, Kerry a proposé un programme en trois points : l'instauration d'un droit de savoir où sont localisés les opérateurs pour les utilisateurs de centres d'appels ; la mise en place d'une étude nationale sur les délocalisations ; des politiques d'achat de prestations au niveau fédéral qui découragent l'implantation à l'étranger.

Face à cette position, Bush a choisi de diaboliser son adversaire en s'attaquant « aux isolationnistes économiques dans notre pays qui croient que nous devrions nous séparer du reste du monde en élevant des barrières et en fermant les marchés. Ils se trompent ».¹⁸

¹⁶ Andrews, Edmund L., 2004, « Democrats Criticize Bush over Job Exports », NY Times, 11 février 2004, p26

¹⁷ voir par exemple pour plus de détails <http://www.benedictarnold.org/>

¹⁸ Alden E., « Bush joins outsourcing debate », Financial Times, 9 mars 2004

Les propositions des candidats face à l'offshore

Bush	Kerry
S'oppose à ce que des limites soient fixées au commerce international	Demande que les contrats d'Etat soient exécutés par des Américains "à chaque fois que c'est possible"
Soutient le principe d'un crédit d'impôt recherche et prévoit un budget de R&D de 132 Mds\$	Propose une réforme de l'impôt afin d'inciter les entreprises à créer des emplois aux Etats-Unis et non plus à les délocaliser
Propose un budget de 14,6 M\$ en 2005 dédié aux formations supérieures	Défend le principe d'une augmentation des dépenses en faveur des programmes de recherche clés et des grandes agences nationales
Evoque le "No Child Left Behind Act" qui prévoit plus de cours de comptabilité dans les écoles	Demande des aides financières pour les élèves de collège et une hausse du budget consacré à l'éducation
	Propose d'élargir à l'informatique les programmes d'aide aux chômeurs qui ont perdu leur emploi sous l'effet du libre échange

John Kerry a finalement publié fin octobre 2004 un long document critiquant la politique actuelle de l'administration Bush (« les Américains comprennent la nouvelle réalité. Pourquoi pas leur président ? ») et émettant plusieurs propositions résumées dans le tableau ci-dessous¹⁹.

De son côté, l'administration Bush a évoqué l'autre côté de l'équation, à savoir l'insourcing, c'est à dire le mouvement inverse de sociétés étrangères qui investissent aux Etats-Unis et créent ainsi des emplois.

- **Lobbying et débat économique**

Pendant ce temps, deux groupes de lobbying s'opposent en 2004 et mobilisent leurs énergies pour faire pencher la balance de leur côté.

D'un côté, les patrons des grandes entreprises informatiques américaines (Intel, Dell, IBM, HP, Motorola, Unisys, NCR et EMC) sont réunis au sein d'un groupement baptisé Computer Systems Policy Project (CSPP). Dans un document de 20 pages, ils affirment que les délocalisations peuvent contribuer à enrichir les Etats-Unis : « L'emploi ne peut s'améliorer que si l'Amérique devient plus compétitive, et elle ne le sera que si elle choisit la concurrence globale »²⁰.

D'autres organismes participent à ce mouvement de lobbying pour faire évoluer la législation en faveur de la libéralisation du commerce

¹⁹ <http://www.johnkerry.com/pdf/offshore.pdf>

²⁰ CSPP, « Choose To Compete », janvier 2004, Washington D.C. – <http://cspp.org>

des services. Ainsi, la Coalition pour la Croissance Economique et les emplois américains (**CCEEA**) a été créée en mars 2004 à l'initiative de la Chambre américaine du Commerce et du Business Roundtable, une association regroupant quelque 150 patrons des plus grandes sociétés américaines. Enfin, **l'ITAA**, Information Technology Association of America, une association qui compte 500 membres dont Microsoft, HP ou Amazon.com, affirme, dans un document publié en mars 2004, que l'offshore crée des emplois aux Etats-Unis²¹ : 90 000 emplois nets (IT et non IT) auraient ainsi été créés en 2003 grâce à l'offshore et 317 000 d'ici 2008. Dans les cinq prochaines années, l'industrie des logiciels et services informatiques américaine devrait créer 516 000 emplois, dont 272 000 seront délocalisés.

L'opposition à l'attitude libérale de la high-tech américaine est notamment incarnée par **l'IEEE-USA**²², la principale organisation professionnelle qui représente les intérêts de la profession d'ingénieur aux Etats-Unis. Elle affirme que 540 000 emplois high-tech ont été perdus en 2003 et que 234 000 le seront en 2004. Cette organisation ne réclame pas une législation protectionniste, mais une politique de recherche et développement ambitieuse et un soutien aux salariés concernés ,par le mouvement de délocalisation²³.

WashTech/CWA²⁴ est le plus important syndicat américain des employés de l'industrie high-tech. Formé en 1998 par des intérimaires de Microsoft à Redmond, WashTech s'est rapidement affilié au CWA (Communication Workers America), fort de ses 700 000 adhérents. WashTech a été qualifié par le Seattle Times comme « le syndicat technologique chef de file national de la lutte contre l'offshore » Il réclame une législation au niveau fédéral et au niveau des Etats pour protéger les employés du secteur IT. WashTech s'est aussi doté d'un observatoire des emplois délocalisés²⁵ qui évalue à 301 324 le nombre d'emplois transférés à l'étranger entre le 1/1/2002 et le 17/1/2005.

²¹ ITAA / Global Insight, « The Comprehensive Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing On the US Economy and the IT Industry », Lexington, Massachusetts, mars 2004

<http://www.ita.org/itserv/docs/execsumm.pdf>

²² <http://www.ieeeusa.org/>

²³ voir son document de position : <http://www.ieeeusa.org/policy/positions/offshoring.asp>

²⁴ <http://www.washtech.org/>

²⁵ <http://www.techsunite.org/offshore/>

- **Le débat juridique**

Cristallisant ces débats, les instances législatives ont vu passer, tant au niveau fédéral qu'au niveau des Etats, un grand nombre de projets de loi plus ou moins liés directement à la problématique de l'offshore. Mais peu de ces projets ont été finalement passés dans la loi américaine :

Les propositions de lois pour barrer la route à l'offshore

Mesures fédérales		Mesures au niveau des Etats	
Nom	Description	Où	Quoi?
Thomas Voinovich Amendment	Limite la capacité du gouvernement à contracter avec des sous-traitants qui délocalisent	Indiana	Préférence nationale lors d'un appel d'offre public
US Workers Protection Act	Aurait interdit la délocalisation de la sous-traitance hors des US pour les contrats publics	Maryland	Les agences doivent prendre en compte la capacité du sous-traitant à exécuter la prestation aux Etats-Unis
Call Center Consumer's Right to Know Act	Demande aux opérateurs de s'identifier physiquement (localisation)	Alabama	Encourage les administrations de l'Etat à avoir recours à des prestataires locaux
Jobs for Americans Act	Des mesures d'anticipation en cas de risque de délocalisation par une entreprise	33 Etats	Interdiction d'avoir recours à l'offshore pour les administrations
American Manufacturing Jobs Retention Act	Demande que les sous-traitants dans le cadre de contrats publics emploient au moins la moitié d'Américains	16 Etats	Demande aux opérateurs des centres d'appel de s'identifier et de préciser leur localisation

Les projets de loi peuvent être classés en trois catégories²⁶ ; ceux qui au niveau des Etats mettent des restrictions au recours à l'offshore (Caroline du Nord, Indiana, New Jersey et Michigan), notamment en demandant à l'opérateur d'un centre d'appels de s'identifier ; ceux qui au niveau fédéral exigent des sous-traitants qu'il exercent leur contrat sur le sol américain (amendement Thomas Voinovich) ; enfin, ceux qui cherchent à réguler le système des visas.

Peu de ces projets de loi ont été implémentés dans les législations et la menace du protectionnisme n'a pas réussi à s'imposer à l'issue des débats, même si des slogans populistes ont pu être prononcés, comme celui de ce candidat aux élections au Congrès qui affirmait : « Si vous

²⁶ Anderson S., « Creeping Protectionism : an Analysis of State and Federal Global Sourcing Legislation », The National Foundation for American Policy, décembre 2003

travaillez dans un bureau, faites attention – les étrangers en veulent à votre emploi »²⁷.

Les grands moments du débat américain sur l'offshore

Le sénateur du New Jersey fait voter une loi pour empêcher la délocalisation d'un contrat public en Inde	Forrester annonce que 3,3 millions d'emplois américains de services et 136,4 Mds\$ de salaires seront délocalisés d'ici 2015	Business Week titre : "La nouvelle vague globale des emplois" et alerte l'opinion sur la délocalisation des emplois de services en Inde	- Visite du ministre indien du commerce Arun Jaitley à Washington - audition du Congrès sur le thème : "La globalisation des emplois de cols blancs : l'Amérique peut-elle perdre ces emplois et continuer de prospérer?"	Le GAO est chargé par le Congrès d'une étude officielle sur l'impact de l'outsourcing sur l'économie américaine	Audition du Congrès sur le thème "La délocalisation des emplois qualifiés"	
Septembre 2002	Novembre 2002	3 Février 2003	Juin 2003	Août 2003	Octobre 2003	
Le Sénat fait passer un texte qui interdit les sous-traitants des Départements des Transports et des Finances à délocaliser leurs activités	- Business Week titre : "Votre emploi est-il le prochain?" - Début de la campagne présidentielle sur le thème de l'offshore - Programme en trois points de Kerry	- Time titre : "Votre emploi part-il à l'étranger?" - L'ITAA publie une étude démontrant que l'offshore a un impact positif sur l'emploi américain	Article de Samuelson critiquant l'outsourcing	- Remise de son rapport par le GAO - Réponse de Baghwati à Samuelson	Programme de Kerry contre les délocalisations	Élection de G. W. Bush
Janvier 2004	Février - Mars 2004	Mars 2004	été 2004	Septembre 2004	Octobre 2004	Novembre 2004

source : *groupe Alpha*

• Le chantage à la délocalisation

Profitant de cette emballement du débat américain sur le thème des délocalisations, les groupes de pression font jouer les risques de transferts d'emplois à l'étranger pour réclamer du gouvernement ou des salariés des sacrifices. Ce chantage à la délocalisation apparaît à plusieurs reprises dans les prises de position des personnages influents.

Ainsi, le PDG d'Intel, Craig Barrett, également président du CSPP, réclame une réforme du système éducatif (« l'un des pires au monde »), exige des subventions fédérales (« pourquoi les USA

²⁷ Konrad R., « Outsourcing Outrage », Associated Press, janvier 2004

subventionnent les industries du 19^{ème} siècle plutôt que celle du 20^{ème} ? ») et remet en cause la doctrine américaine restrictive sur les stock-options (« J'essaie d'imaginer pourquoi la Chine communiste pense que c'est [les stock-options] une bonne idée, et pourquoi nous pensons que c'est une mauvaise idée »)²⁸.

Autre message, envoyé aux salariés du secteur high tech cette fois-ci, celui par exemple d'A. Kolawa, PDG de l'éditeur Parasoft : « Il ne fait aucun doute que de plus en plus de salariés du secteur IT vont perdre leur emploi en faveur de l'outsourcing. [...]. Les directions décident de délocaliser des emplois pour deux raisons. La première est pour réduire les coûts. Le seconde est pour réduire les ennuis. [...]. Votre équipe est-elle toujours en retard sur les délais ? Laisse-t-elle passer un grand nombre de *bugs* dans les programmes qui sont déployés ? Réclamez-vous souvent plus de personnel pour mener à bien les missions qui vous sont confiées ? Recevez-vous des salaires compétitifs, alors que vous ne donnez pas les résultats attendus ? Si c'est le cas, votre direction pourrait être tentée d'envoyer une partie voire la totalité des emplois de votre équipe à l'étranger »²⁹.

1.2. L'Inde brille-t-elle enfin ?

1.2.1. Analyse des représentations

- **La découverte des vertus du libre-échange**

Pendant longtemps, l'Inde a refusé de s'insérer dans un commerce mondial fondé sur l'abolition des barrières douanières et le libre-échange. Son industrie et son agriculture étaient protégées par des subventions que le pays refusait de supprimer. Les économistes libre-échangistes n'ont dès lors pas tardé à mettre en évidence un lien de cause à effet entre le protectionnisme indien et le faible taux de croissance structurel du pays.

Avec le développement de l'offshore, l'Inde a atteint en 2004 un taux de croissance supérieur à 8%, que le gouvernement conservateur de

²⁸ cité dans l'article intitulé « Les Etats-Unis vont-ils perdre leur leadership technologique ? », Silicon.fr, 5 octobre 2003

L'époque a immédiatement associé au choix fait en faveur du libre-échange dans le domaine des services informatiques.

- **La compétition avec la Chine et le « fell-good factor »**

Forts d'une fierté nationale indestructible, les Indiens voient la Chine comme leur grand concurrent en Asie. Leur succès dans les services informatiques leur prouve qu'ils peuvent être meilleurs que les Chinois. Dans la même catégorie d'idée, le « facteur bien-être », c'est cette conscience croissante de l'Inde qu'elle peut aujourd'hui rivaliser avec les nations développées. Le droit de l'Inde au développement fait partie des représentations fortes qui transgressent les convictions politiques.

- **Un pays à deux visages**

L'Inde a conscience de ses pauvres et de son retard en terme de développement. La littérature sociologique indienne oppose en effet deux pays : l'un qui est ouvert au monde, qui s'informe, vit dans les villes et dispose d'un revenu suffisant pour vivre et l'autre, plus traditionnel, marqué par les valeurs historiques de l'Inde (l'hindouisme et le système de castes), fortement rural et souvent marginalisé par une pauvreté endémique.

- **L'imitation du modèle occidental**

L'une des multiples contradictions de l'Inde, c'est cette fascination du modèle occidental, et plus particulièrement des Etats-Unis, alors même que le pays de Gandhi a toujours pris ses distances par rapport aux valeurs de l'Occident. Sans prendre en compte cette fascination, il est impossible de saisir l'idéalisation qui est faite du métier de téléopérateur. Travailler dans un centre d'appels à Bangalore pour une entreprise américaine, c'est se trouver notabilisé dans la société indienne, c'est adopter glorieusement les mœurs américaines.

²⁹ Kolawa A., « Is Offshore Outsourcing a real Danger to you ? », Computerworld, 17 janvier 2005

1.2.2. Discours politique

- **« L'Inde qui brille », le discours de campagne du BJP aux élections législatives... et la victoire du Congrès**

Le 13 mai 2004, un séisme politique bouleverse l'ordre établi depuis cinq ans en Inde : l'Alliance démocratique nationale (NDA) au pouvoir, conduite par les nationalistes hindous du Parti du Peuple indien (BJP), est sévèrement battue au profit de ses opposants, le Parti du Congrès et ses alliés, partis communistes et formations régionales. Cette élection sanctionne une politique qui a privilégié les classes moyennes urbaines au détriment des masses rurales marginalisées, comme l'illustre la défaite localement de deux des « chief ministers » des Etats phares de l'informatique indienne : Chandrababu Naidu en Andhra Pradesh et S.M. Krishna au Karnataka, dont la capitale Bangalore s'est imposée comme la Silicon Valley indienne.

Le résultat de cette élection montre bien le hiatus qui existe entre le décollage économique de « l'Inde qui brille », un décollage tiré notamment par le développement des services à valeur ajoutée, et le développement du pays, qui est passé en 10 ans du 94^{ème} au 127^{ème} rang dans le classement établi par le PNUD sur les critères de développement humain.

- **Des bénéfiques réservés à une élite ?**

L'Inde est ainsi divisée par un débat public très intense sur les vertus du développement de l'offshore. Ses défenseurs, à la tête desquels on retrouve le NASSCOM, qui regroupe l'ensemble des SSII indiennes, s'opposent à ses détracteurs, qui mettent en évidence l'exacerbation des inégalités entraînée par ce phénomène offshore.

Ainsi, par exemple, Bangalore s'est vu accusée depuis cet été de concentrer tous les efforts du gouvernement régional alors même que l'on a décombré en 2003 696 suicides de fermiers dans l'Etat du Karnataka (dont Bangalore est la capitale) accablés par quatre années de sécheresse³⁰.

³⁰ Srinivasaraju S., « System Reboot – IT majors rebut as Bangalore falls off the state map », 9 août 2004, Outlook India

A la suite des élections législatives qui ont mis le Congrès au pouvoir, le nouveau gouvernement local a décidé de limiter ses investissements en faveur de Bangalore. Réaction des SSII indiennes : « nous nous développerons hors de Bangalore rapidement »³¹.

L'Inde brille, donc, mais seulement pour une minorité d'Indiens. Les 450 000 informaticiens employés par les SSII indiennes en Inde – exclusivement issus des plus hautes castes - représentent en effet une toute petite minorité à côté des 700 millions de paysans qui peuplent le pays.

- **Cyber-prolétaires ou cadres supérieurs ?**

En Inde, un opérateur employé dans un centre d'appels n'est pas un vulgaire « travailleur » mais un respectable « executive ». L'attribut de « travailleur » ne conviendrait en effet pas à ces jeunes gens bien éduqués, âgés d'une vingtaine d'années, employés sur des plateformes téléphoniques modernes. Ils préféreraient être appelés « professionnels de la connaissance » par exemple.

Pourtant, la situation de ces salariés n'est pas toute rose : dépourvus de toute organisation syndicale, ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour négocier avec une direction très expérimentée. Ainsi, les SSII indiennes sont exemptées d'un grand nombre de dispositions légales en terme de droit du travail et le contrat passé avec un salarié est l'objet d'une négociation au cas par cas.

D'où par exemple des horaires de travail très difficiles à supporter : des journées de 10 heures en moyenne, avec des périodes de travail nocturnes et d'autres diurnes. Ceci perturbe l'équilibre physiologique et génère de nombreuses maladies professionnelles. Quant aux salaires, ils sont très faibles au regard de ceux des programmeurs.

Enfin, la nécessité de penser américain, de parler américain et de vivre américain génère des comportements schizophrènes chez les salariés des centres d'appels. Il s'agit d'être Américain la nuit et Indien le jour.

La résultat de cette pression forte exercée sur les salariés indiens est l'importance du turnover, estimé entre 40 et 50%³².

³¹ Vivek Paul, vice-président de Wipro le 23 juillet 2004

³² Kumar P., « Outsourcing of Services : the case of India », 3 et 4 juin 2004, HCIC-GEMDEV Seminar

- **La réaction au discours américain contre les pertes d'emplois dans l'informatique³³**

Malgré l'intensité de la controverse aux Etats-Unis sur la perte d'emplois informatiques, les politiciens indiens et les responsables des SSII locales sont restés relativement impassibles : Ils veulent éviter d'importer ce débat en Inde et surtout ne pas prendre position officiellement.

D'autant que d'éventuelles mesures protectionnistes n'auraient en réalité qu'un faible impact sur le secteur informatique en Inde (les contrats publics américains représenteraient entre 1 et 5% des revenus indiens de services informatiques).

Ce que les Indiens veulent par contre éviter à tout prix, c'est plutôt la perte de cet optimisme de retour parmi les jeunes diplômés, identifié comme la clé du développement futur du pays.

Le discours indien sur l'offshore et son rôle dans l'économie semble donc être en train d'évoluer : « Je crois qu'il y a un réel besoin de reconsidérer ces créations d'emplois et de richesses, et de voir comment il est possible de les utiliser pour améliorer la qualité de vie d'un plus grand nombre de gens » déclarait ainsi Nanadan Nilekani, co-fondateur d'Infosys.

1.3. La France : du tabou au débat politique

1.3.1. Analyse des représentations

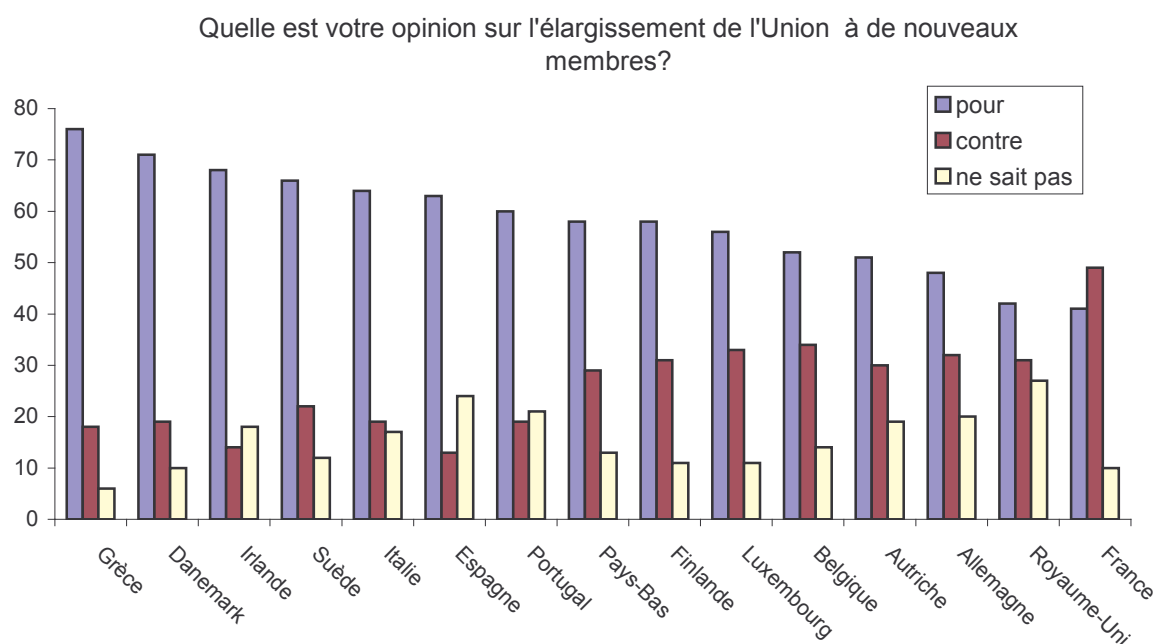
- **Une menace qui plane sur la première fonction en terme de recrutement : les informaticiens**

Dans son bilan 2003 des recrutements de cadres, l'APEC évoque officiellement le risque de délocalisation des activités de services informatiques en direction de pays où la main d'œuvre est, à la fois, moins chère et suffisamment qualifiée dans les TIC pour remplir les mêmes tâches que les sociétés de services implantées en France.

³³ Sharma D., « How India is handling international backlash », 6 mai 2004, CNET news.com

• L'élargissement européen

Comme le montre le graphique ci-dessous qui résume les résultats d'une enquête sur l'opinion des pays européens face à l'enjeu de l'élargissement, les Français sont le seul pays affichant une majorité contre.



source : Eurobaromètre, 58, publié en mars 2003 (enquête d'octobre-novembre 2002)³⁴

• L'exception française

Le marché français des logiciels et services présente une triple originalité :

- une faible représentation des sociétés anglo-saxonnes au regard de leur poids international, qui retarde la diffusion des pratiques américaines
- ; un grand nombre de sociétés ont de plus été fondées par des PDG visionnaires qui les dirigent encore aujourd'hui. D'où une propension à prendre moins de risque, une ligne stratégique souvent plus stable et cohérente, et la difficulté à ouvrir le capital en cas d'opération d'acquisition.

³⁴ Rupnik J., « Les Européens face à l'élargissement », Presses de Sciences Po, mai 2004

- enfin, le marché français des LSI est marqué par un poids relativement plus important de la régie au regard du forfait. Cet aspect-là retarde également le développement du phénomène de délocalisation en France. Il crée en outre un enjeu fort d'accompagnement du changement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour aider la transition à se faire au niveau des métiers.

- **Le mythe du déclin français**

Le débat économique en France est très sensiblement influencé par le thème du déclin. Des études internationales ont montré que la France perdait son attractivité, et ceci pour plusieurs raisons : le niveau des prélèvements sociaux, la durée du travail, le vieillissement de la population, etc.

Cette affirmation du déclin a été démentie à de nombreuses reprises, mais l'inquiétude reste profondément ancrée dans la tête des Français.

1.3.2. Discours politique

- **Tabou et discrétion des entreprises dans leur communication sur l'offshore : en 2003, la politique de l'autruche**

L'année 2003 a marqué le début du débat sur l'offshore en France. Un débat jusqu'ici relativement confidentiel, cantonné aux spécialistes du secteur, puis de plus en plus médiatisé. Le point de départ du débat public correspond à la présentation par le Syntec début 2003 d'un document intitulé : « L'offshore en Inde : menace ou opportunité ? ». La possibilité d'avoir recours à une main d'œuvre indienne qualifiée et surtout bon marché était présenté comme une opportunité alors que la menace d'une concurrence déloyale en France par les SSII indiennes était au contraire perçu comme une menace.

En réalité, les entreprises informatiques françaises et leurs clients ont recours à la délocalisation depuis plusieurs années. Elles n'osent néanmoins pas communiquer sur cet aspect-là de leur stratégie, de peur de se faire targuer d'antipatriotisme par une opinion réticente aux vertus de l'ultra libéralisme.

2003 a donc été marquée par une profusion de termes indéfinis afin de pouvoir parler d'offshore sans avoir à le nommer : bestshore, rightshore, optolocalisation, etc.

- **En 2004, débat politique et chantage à la délocalisation**

Paul Hermelin, PDG de Capgemini, a provoqué un choc dans l'opinion en affirmant que les services allaient connaître la même vague de délocalisations que le textile il y a quelques années. En reconnaissant la réalité du phénomène offshore et en le dramatisant, Paul Hermelin avait mis le débat sur le devant de la scène, brisant ainsi les tabous qui le rendaient jusqu'à présent confidentiel.

Les élections régionales qui ont suivi au premier semestre 2004 ont relayé les craintes des informaticiens au niveau politique. Ainsi, le MUNCI, mouvement de salariés du secteur des LSI indépendant des syndicats, qui s'est créé fin 2002 en réaction au développement du mouvement offshore, a adressé une lettre ouverte aux candidats afin de les alerter sur l'importance du phénomène. « C'est maintenant ou jamais que les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux délocalisations, qui s'étendent désormais à des prestations qualifiées à haute valeur ajoutée » affirme le président du MUNCI³⁵.

Quant au Syntec Informatique, syndicat patronal de la branche, il profite du débat sur l'offshore pour insister sur le besoin de flexibilité dans les entreprises du secteur, exploitant par la même la crainte des délocalisations : « Il est certain que les derniers amendements apportés par François Fillon n'ont été d'aucune utilité pour notre industrie. Ils concernaient les heures supplémentaires alors que nous sommes dans une logique de forfait jours. Le coût de la main d'œuvre est toujours aussi élevé, la contrainte sociale forte. [...]. Ce manque de souplesse incite les entreprises à regarder plus sérieusement le phénomène offshore. »³⁶

- **« La résistible tentation des délocalisations »³⁷**

L'exacerbation du débat sur l'offshore n'atteint pas en France le niveau observé aux Etats-Unis. Les études restent rares (à part l'étude du cabinet Pierre Audoin Conseil et celle d'Eurostaf), et le sujet est

³⁵ cité par les Echos du mercredi 3 mars 2004

³⁶ interview de Pierre Dellis, président du Syntec Informatique, par 01 Informatique le 23 mai 2003

³⁷ titre de l'article des Echos du 3 mars 2004

souvent abordé dans le cadre d'un débat plus général sur les délocalisations. Deux raisons principales peuvent à notre avis expliquer cette situation.

- Tout d'abord, **le mouvement est moins important qu'il ne l'est aux Etats-Unis** et les SSII et éditeurs français restent prudents par rapport aux bienfaits de l'offshore : « Les Américains y vont sans état d'âme. En France, nous y allons de manière prudente. Les applications à distance demandent une évolution des mentalités et des méthodes de travail qui ne se fera pas en quinze jours » explique Didier Hermann, membre du directoire de la SSII Unilog. Les spécificités du marché informatique français (part de la régie, faiblesse de la représentation des SSII anglo-saxonnes, etc.) rendent difficile un développement très rapide de l'offshore.
- Aux délocalisations à l'étranger, **les entreprises françaises préfèrent le nearshore**, à travers la mise en place de centres de services en province. Ces centres posent des questions très importantes sur l'évolution des métiers et l'organisation du travail, mais ils représentent un impact neutre en emplois au niveau français global.

Ainsi, regrettant le faible développement de l'offshore en France, les cabinets d'étude anglo-saxons cherchent à valoriser les pays qui délocalisent : « En dépit des dommages qu'impliquent les pertes d'emplois en Europe, les pays européens utilisant le moins l'externalisation offshore – la France et l'Allemagne – seront probablement les pays les plus touchés »³⁸.

• **Nearshore et discours sur l'industrialisation**

Les spécificités du modèle français de l'offshore fondé notamment sur la mise en place de centres de service en province, génèrent un discours différent que celui portant sur les vices et les vertus du libre-échange constaté aux Etats-Unis.

Ainsi, le second semestre 2004 a davantage porté sur les enjeux de l'industrialisation des services informatiques : les mots du champ lexical de l'industrie se généralisent (« prolétarisation des

compétences », « standardisation de l'offre », « rationalisation des actifs immobilisés ») et le débat porte aujourd'hui davantage sur les conséquences de cette industrialisation sur les métiers des informaticiens. Là aussi, on assiste à une exagération des conséquences de ce mouvement, avec l'utilisation d'un vocabulaire suggérant un fort risque de déqualification des informaticiens³⁹.

³⁸ déclaration du cabinet Forrester citée dans Jobuniverse le 8 septembre 2004

³⁹ voir notamment l'article du Monde Informatique « Des usines à la campagne » du 21 mai 2004, et la référence de plus en plus fréquente au fordisme, à la parcellisation des tâches, aux lignes d'assemblage, etc.

2. Des représentations à la réalité du phénomène

2.1. L'offshore : de quoi parle-t-on ?

Outsourcing, offshore, onshore, insourcing, délocalisation, externalisation, mais également near-shore, right-shore, ou encore optolocalisation⁴⁰. La confusion des termes alimente les représentations et contribue à fausser le débat ; l'utilisation de mots anglo-saxons, conjuguée à la nouveauté de la communication autour du phénomène, génère une grande confusion qui nuit à la clarté des débats.

Commençons par nous poser la question de savoir pourquoi il n'y pas de définition précise de l'offshore. Il s'agit tout d'abord d'un terme polyvalent, puisqu'il s'exprime par rapport à un point de vue. Si on « off » shore, si l'on « dé » localise, c'est bien que l'on a choisi de prendre le point de vue de ceux qui restent... Définir, c'est donc déjà prendre position.

Ajoutons à cela l'aspect tabou, non-dit, du phénomène, le tout dans un contexte de récupération politique, et il devient alors très difficile de savoir clairement de quoi l'on parle.

La simple consultation de dictionnaires de la langue française suffit à introduire une dose de scepticisme à l'égard de cette tentative de définition. Le Petit Robert nous fournit par exemple la définition suivante du mot externaliser : « *confier à une entreprise extérieure (une tâche, une activité secondaire)* ». Le Larousse illustré 2000 et le dictionnaire Hachette encyclopédique 2001 ne sont guère plus loquaces : pour le premier, externaliser répond à la définition suivante : « *pour une entreprise, confier une partie de sa production ou de ses activités (comptable, gardiennage, etc.) à des partenaires extérieurs* ». Pour le second, il s'agit de « *transférer à l'extérieur certaines activités de l'entreprise* »⁴¹. L'interprétation de « l'extérieur » est donc vague : s'agit-il de l'extérieur de l'entreprise ou de l'extérieur du pays ?

Nous retiendrons les définitions suivantes :

⁴⁰ terme employé par la société Silicomp

⁴¹ Dasseux M., « L'externalisation de certaines tâches relevant du ministère de la Défense », rapport d'information à l'Assemblée nationale n°3595, 12 février 2002, p11

- **L'externalisation (ou outsourcing en anglais) est l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers la réalisation de certaines tâches auparavant effectuées directement** par les salariés de l'entreprise. L'externalisation peut prendre deux formes :
 - **L'infogérance** : externalisation de la gestion du parc informatique (matériel et logiciels). Ce service peut porter sur la conception du système, son financement, son hébergement physique, sa maintenance. Lorsque l'on désigne en particulier l'infogérance de la maintenance de logiciels, on parle de **TMA** (Tierce Maintenance Applicative)
 - **Le BPO** (Business Process Outsourcing) : externalisation d'un pan entier de l'activité d'une entreprise, comme par exemple la paye, la gestion des relances, la comptabilité...

Deux types principaux de contrats différents régissent les rapports entre le client et le prestataire : la régie et le forfait.

- Dans le cas de la **régie**, un prestataire met à disposition, la plupart du temps dans les locaux du client, des collaborateurs qui effectuent leurs tâches sous la direction des équipes d'encadrement du client. Ce type de fonctionnement est fortement ancré dans les habitudes de travail des entreprises françaises. La régie est associée à une **obligation de moyens** pour le prestataire.
 - Dans le cas du **forfait**, le prestataire est soumis à une **obligation de résultat**. Ce type de relation contractuelle nécessite la définition d'un cahier des charges précis et permet au client une réelle maîtrise des délais et des coûts des travaux dont il confie la réalisation à son prestataire.
- **La délocalisation (ou offshore en anglais) peut se définir de trois façons** :
 - au sens le plus strict, c'est **changer de lieu une unité de production**. Cela se traduit par la fermeture d'un site dans le pays d'origine et par l'ouverture d'une autre unité productive à l'étranger. Ceci sans que soit affectée la destination des biens ou des services produits, c'est à dire le marché domestique.

- La délocalisation peut également désigner le **recours à la sous-traitance proposée par une société étrangère afin de fournir des biens produits auparavant localement par l'entreprise**. Une telle situation mêle les deux phénomènes décrits précédemment (d'abord l'externalisation, puis la délocalisation) : on parlera donc d'**offshore outsourcing**.
- Enfin, certains qualifient aussi de délocalisation **la création d'une nouvelle unité de production à l'étranger plutôt que sur le territoire national**. La situation est dans ce cas plus complexe, selon que l'on considère que l'augmentation des capacités de production aurait pu être assurée localement ou non. Dans le premier cas, il ne s'agira pas d'emplois perdus, mais d'emplois non créés et l'on pourra parler de délocalisation. Mais dans le second cas, en revanche, il ne s'agit pas à proprement parler d'une délocalisation puisque de toute façon le site national n'aurait pu être retenu.

Trois significations du mot délocalisation désignent donc une forme de substitution de la force productive étrangère à celle nationale, avec dans chaque cas une incidence négative directe sur l'emploi national. Mais dans le débat public, le sens du terme « délocalisation » s'est subrepticement étendu, allant jusqu'à désigner toute fermeture d'usine, toute suppression d'emploi. Dans le débat américain, les termes « d'outsourcing » et « d'offshore » ont ainsi été très souvent pris l'un pour l'autre. En réalité, ce terme de « délocalisation » (ou offshore) exprime dans l'inconscient collectif plus souvent un sentiment d'arrachement local plutôt qu'une réalité économique unanimement circonscrite⁴².

- Dans le secteur des logiciels et services informatiques, on distingue le **nearshore** de l'offshore. Le nearshore se situe sur le territoire national. Il s'agit pour la France de sociétés basées en région parisienne qui délocalisent leurs activités en province. On désigne aussi parfois par nearshore une délocalisation dans un pays voisin du pays de départ. Dans ce rapport, nous n'appellerons « nearshore » que les mouvements circonscrits au territoire national⁴³. Les cas de délocalisation hors des frontières

⁴² d'après Grignon F., « Délocalisations : pour un néocolbertisme européen », 23 juin 2004, rapport d'information du Sénat n°374, Paris

⁴³ même s'il est vrai que l'offshore transfrontalier entre la France et l'Espagne ou la Belgique et les Pays-Bas peut paraître plus proche du nearshore que certaines opérations de délocalisations à l'intérieur de grands Etats qui peuvent par contre s'apparenter à des opérations internationales (par exemple de l'ouest de l'Allemagne vers l'ancienne RDA ou depuis le sud-est de l'Angleterre vers le nord de l'Ecosse)

font tous partie du mouvement « offshore », quel que soit l'éloignement du pays de destination.

- Enfin, l'**onshore** consiste à faire venir une main d'œuvre étrangère sur le territoire national. Dans certains pays, tels que les Etats-Unis, la législation du travail permet de louer les services de développeurs étrangers pour les faire venir au sein de l'entreprise cliente en les rémunérant aux conditions de leurs pays d'origine. Ce type de pratique s'apparente à du dumping social. C'est l'objet notamment du projet de directive Bolkenstein (voir partie 3).
- Les autres termes sont des concepts marketing plus ou moins matures pour désigner la stratégie de localisation d'une entreprise. En effet, comme nous le verrons plus tard, on délocalise rarement la totalité d'un projet. Celui-ci est découpé en briques, dont certaines sont réalisées sur le site client et dont d'autres peuvent être réalisées à distance. Reste ensuite à choisir la localisation de cette prestation. Cette réflexion fait partie de la logique d'industrialisation des process que nous évoquerons également.

Définitions : outsourcing, offshore

	Internalisé	Externalisé (Outsourcing)
Production sur place	La production est réalisée en propre dans le pays de destination	La production est confiée à un sous-traitant local
Délocalisation (Offshore)	La production est réalisée par une filiale étrangère puis réimportée pour être commercialisée	La production est confiée à un partenaire étranger : <ul style="list-style-type: none"> - soit à un prestataire du pays d'accueil - soit à la filiale étrangère d'un partenaire d'envergure multinationale

2.2. La réalité : une mode pour une stratégie qui n'a pas fait ses preuves

L'hystérie médiatique semble conduire à penser que le mouvement de délocalisation dans les services est en pleine explosion. Pourtant, les différentes études révèlent, selon les différentes méthodologies utilisées, que, **même si le mouvement s'est amplifié au cours des dernières années, il reste très marginal en volume, même aux Etats-Unis.**

Il est cependant très difficile de faire la part des choses entre le dogmatisme des études et le niveau scientifique des recherches. Comme nous l'avons vu, le thème de l'offshore est éminemment politique, ce qui ne peut qu'orienter les conclusions des études. Nous avons donc, dans le tableau de synthèse des différentes études existantes, précisé les conditions de réalisation de ces études.

De plus, il s'agit encore d'un phénomène très jeune, et donc difficile à modéliser (pas ou peu d'historique).

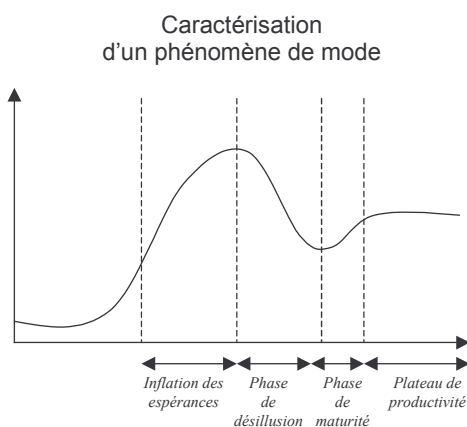
Toutes ces raisons expliquent clairement l'emballement du débat sur les délocalisations : si le prix payé par les salariés concernés apparaît clairement, les bénéfices réels du phénomène – si tant est qu'il y en ait – sont bien plus difficiles à définir.

2.2.1. Une mode et un effet d'annonce plus qu'une réalité économique

L'étude du phénomène offshore révèle les caractéristiques propres à l'analyse que l'on peut faire d'un effet de mode.

Après avoir étudié plusieurs secteurs d'activité et plusieurs phénomènes de l'histoire économique, le cabinet américain Gartner a constaté qu'on pouvait schématiser ce qu'il appelle le *hype*, c'est à dire le phénomène de mode, qui accompagne l'émergence d'un nouveau modèle économique.

Il distingue cinq phases :



- **le déclenchement** : un événement déclencheur met le phénomène au cœur du débat économique ;
- **l'inflation des espérances** : les analystes s'emballent, les media se font le relais de discours dithyrambiques vantant les mérites de cette nouvelle stratégie, si bien qu'un effet d'entraînement se crée avec des conséquences à plusieurs niveaux, tant dans une dimension économiques que politique et sociale ;
- **La phase de désillusion** : après les premiers retours d'expérience, et avec le recul de l'analyse, les inconvénients, contreparties ou

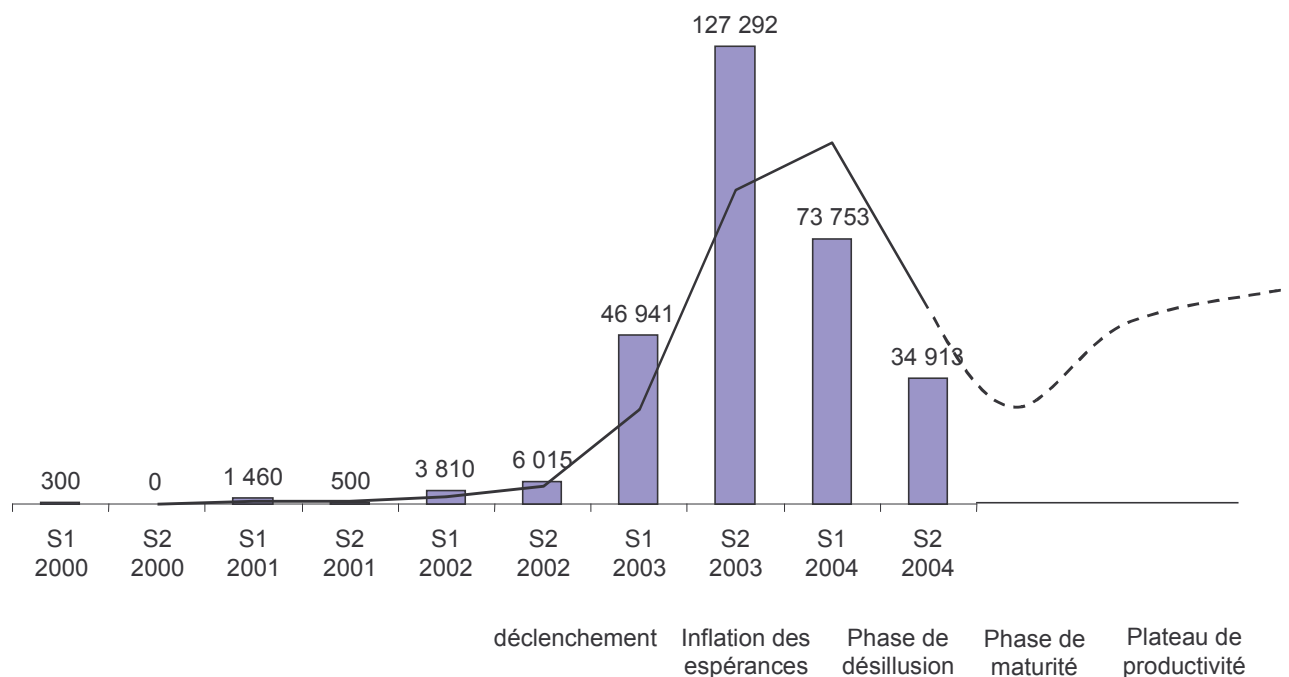
limites du phénomène apparaissent et entraînent l'effet inverse : une désillusion générale se crée, à tel point que les points positifs autrefois mis en exergue apparaissent minorés ;

- **La phase de maturité** : une fois le débat calmé, l'emballement freiné, le temps de l'analyse et de l'étude scientifique est venu. Le pour et le contre sont pesés rationnellement et un équilibre est trouvé. C'est le plateau de productivité ;
- **Le plateau de productivité** : la hauteur de ce plateau dépend au final de la pertinence de cette nouvelle stratégie, de l'ampleur réelle de ce nouveau phénomène.

Nous avons essayé d'appliquer cette grille d'analyse au phénomène offshore. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur un des seuls indicateurs réguliers de suivi des annonces de délocalisations, à savoir l'« offshore tracher » de Washtech, premier grand syndicat américain de l'informatique⁴⁴.

Etude d'un phénomène de mode: application du "hype" de Gartner au phénomène offshore

nombre de postes délocalisés aux Etats-Unis (annonces)



⁴⁴ <http://www.techsunite.org/offshore/>

source : Groupe Alpha

Les résultats sont intéressants : ils montrent bien que l'offshore comme beaucoup d'autres phénomènes à connotation politique et géopolitique forte, correspond bien à un phénomène de mode.

- **Le déclenchement a eu lieu aux Etats-Unis fin 2002**, notamment avec l'annonce par Forrester du chiffre de 3,2 millions d'emplois délocalisés dans l'informatique aux Etats-Unis d'ici 2015. Comme on l'a vu, ce chiffre a véritablement structuré le débat américain sur l'offshore.
- **L'inflation des espérances s'est produite entre début 2003 et début 2004** (voir la partie sur le débat américain sur l'offshore et notamment le lobbying des grands industriels de l'informatique en faveur de l'offshore)
- **La deuxième partie de l'année 2004 (surtout à partir de l'été 2004) a été marquée par la phase de désillusion**, catalysée par l'opposition Bush – Kerry : doutes sur les vertus du libre échange, risques de pertes d'emplois américains, limites du phénomène au fur et à mesure des annonces d'échecs de délocalisations. L'article du prix Nobel d'économie Samuelsson critiquant fortement les vertus de l'outsourcing (nous y reviendrons) constitue un temps fort du débat américain sur ce thème.
- **Il est probable que les deux prochaines étapes seront, classiquement, le passage à la phase de maturité, pour finalement stabiliser le phénomène au niveau du plateau de productivité.** Les tentatives d'évaluations scientifiques actuelles des implications du phénomène (notamment l'étude officielle très sérieuse du GAO), dans un contexte dépassionné post-électoral, ainsi que les premiers vrais retours d'expérience, avec les avantages et les inconvénients de ce type de stratégie, vont permettre de mieux évaluer la pertinence du phénomène offshore. La question aujourd'hui reste entière : **quelle sera la hauteur du plateau de productivité ?** C'est sur ce thème que vont porter nos réflexions dans la suite de cette partie.

2.2.2. Une stratégie économique qui n'a pas fait ses preuves

La fin de l'année 2004 a ainsi été marquée par la publication d'articles moins enthousiastes au sujet de l'offshore. Ainsi, si l'on pouvait lire mi-2003 dans la presse économique des titres tels que « L'offshore devient le sujet à la mode pour les DSI »⁴⁵, c'est au contraire des doutes qui semblent émerger un an plus tard : « L'outsourcing est-il démodé ? »⁴⁶, « L'outsourcing c'est fini ? »⁴⁷, « Les bénéfices de l'offshore valent-ils le coût associé aux pertes d'emplois ? »⁴⁸. Après le clivage radical entre les défenseurs de l'offshore, qui affirmaient que le phénomène était bon pour les Etats-Unis et qu'il créait finalement des emplois, et ses détracteurs, pour lesquels l'offshore constituait une menace sociale dramatique, les économistes et analystes de tout bord cherchent aujourd'hui à relativiser l'impact des délocalisations de services à valeur ajoutée : « Démystifier l'outsourcing : les chiffres ne confirment pas l'emballement au sujet des pertes d'emplois »⁴⁹, ou bien « La mort de l'informatique américaine a été grandement exagérée »⁵⁰.

En effet, les effets négatifs de l'offshore apparaissent et conduisent les analystes à s'interroger sur la pertinence de ce type de stratégie. La confiance aveugle des cabinets de conseil anglo-saxons dans l'offshore ne suffit plus aujourd'hui pour convaincre les décideurs qui demandent à voir les résultats. Et c'est là justement que le bas blesse : ils ne sont souvent pas à la hauteur des espérances.

Les risques sont en effet de plusieurs sorte :

- **La perte de contrôle** : une fois externalisée et délocalisée, l'activité est souvent peu suivie par le donneur d'ordre. Les compétences disparaissent peu à peu et le pilotage est parfois sommaire si le manager ne maîtrise pas bien la culture locale et la langue. Les problèmes d'organisation interne des donneurs d'ordre ne pourront en outre qu'être accentués si l'activité est gérée à distance, qui plus est par un tiers.

⁴⁵ « Offshore outsourcing becoming « in » thing for CIOs », SearchCIO.com, 24 juin 2003

⁴⁶ Nussbaum B., « Is Outsourcing Becoming Outmoded ? », Business Week Online, 20 septembre 2004

⁴⁷ Hamm S., « Is Outsourcing on the Outs ? », Business Week, 4 octobre 2004

⁴⁸ « Is offshore outsourcing worth the loss of IT jobs ? », serachCIO.com, 19 octobre 2004

⁴⁹ Amiti M. et Wei Shang-Jin, « Demystifying Outsourcing : The numbers do not support the hype over job losses », Finance & Development, décembre 2004

⁵⁰ Evans B., « Business Technology : the Death of American IT has been greatly exaggerated », Information Week, 2 août 2004

- **La dégradation de l'image** : au même titre que Nike a été violemment critiqué pour sa négligence sur les conditions de travail de ses sous-traitants asiatiques, les entreprises de services et les banques s'exposent aujourd'hui à des risques importants en matière d'image (voir notamment la qualification d'antipatriotique attribuée aux entreprises qui délocalisent par les gouvernements occidentaux – en particulier Kerry et Raffarin).
- **Des performances insuffisantes** : ce problème est à l'origine d'un grand nombre de déceptions concernant les décisions d'avoir recours à l'offshore. On a pu l'observer en Inde notamment pour plusieurs centres d'appels : Lehman Brothers, Consec, Capital One ou bien Dell ont par exemple décidé d'interrompre leur contrat offshore. Processus mal intégrés, problème de langue, divergences culturelles... Plusieurs facteurs sont susceptibles de dégrader la qualité de service perçue par les utilisateurs
- **Les enjeux sociaux** : externaliser et/ou délocaliser une activité sans une vraie pertinence stratégique ne peut que générer un conflit social. Invoquer le seul motif du coût de la main d'œuvre suggère systématiquement l'idée d'une stratégie de défaisance sociale. D'où des enjeux sociaux forts au moment du transfert, mais également après : perte de motivation de ceux qui restent, baisse de productivité au travail, augmentation du turnover, voire rupture de la relation de confiance entre l'employeur et ses salariés.
- **Une évolution figée** : le recours à l'offshore implique la définition de spécifications très précises au partenaire. Mais que faire si ces spécifications doivent évoluer ? (mise en place de nouvelles méthodes, lancement de nouveaux produits, émergence de nouveaux besoins, augmentation ou réduction des volumes...)
- **Des coûts cachés** : Les entreprises constatent souvent que les économies prévues au départ ne se réalisent pas. Selon une enquête d'AMR Research, 80% des contrats étudiés n'ont pas atteint leurs objectifs de retour sur investissement. Une étude du cabinet Gartner montre que dans un cas sur six, les entreprises n'ont finalement fait aucune économie⁵¹.

⁵¹ études citées dans : Bovet D. et Chadwick-Jones A., « Outsourced but not out of Mind », Mercer Management Journal, décembre 2004

Ainsi, les coûts d'évaluation du fournisseur, de pilotage du contrat, les voyages, les surcoûts générés en terme de sécurité et liés éventuellement à la mise en place de restructurations sont très souvent sous-estimés au départ. D'autant que le partenaire cherchera toujours à alourdir le coût de sa prestation en y ajoutant des avenants qui peuvent augmenter le coût de la prestation de 15% à 30%. Enfin, le client se retrouve lié à son fournisseur pour plusieurs années et le coût de la réversibilité est souvent très élevé, si tant est que celle-ci soit possible.

- **L'exposition aux exigences de la réglementation** : même si elles sont en cours de débat, les lois protectionnistes sont encore loin d'être adoptées. Mais même sans cela, les exigences réglementaires (Sarbanes-Oxley, Bâle II, Directive européenne sur la protection des données, etc.) peuvent devenir difficiles à respecter pour les donneurs d'ordre qui maîtrisent mal la réalisation du contrat offshore, alors même qu'ils en restent responsables.

Le succès de l'offshore ne va donc pas de soi, comme on le constate alors que sont tirés les premiers bilans.

2.2.3. L'offshore n'est-il alors qu'un ballon de baudruche ?

Nous ne sommes probablement qu'au début de l'histoire de cette nouvelle forme d'organisation de l'entreprise étendue. **Loin d'y voir une lame de fond qui finirait par entraîner la mort de l'industrie informatique des pays développés, nous percevons plutôt dans le développement de l'offshore l'émergence d'une nouvelle tactique de localisation de ses activités pour une firme.**

Le phénomène est encore balbutiant et l'on commence à peine à voir se préciser la phase de maturité. La décision de General Electric annoncée en août 2004 de céder 60% du capital de sa filiale indienne spécialisée dans le BPO GE International Services est un signe de cette nouvelle étape. Etablie en 1997 afin de fournir des services internes à GE, GECIS regroupe aujourd'hui 17 000 salariés en Inde. Cette décision de se désengager du capital de sa filiale n'annonce pas comme certains ont pu le dire la fin de la mode de l'offshore, mais plutôt au contraire confirme que le phénomène a atteint aujourd'hui une maturité stratégique. Il y a quelques années, l'Inde n'offrait pas la

possibilité aux entreprises de confier leurs activités de service à une société locale suffisamment solide. De plus, le pilotage du contrat était plus simple s'il restait géré en interne. Mais cette situation était à terme contre-productive pour GE, qui ne pouvait bénéficier de la totalité des économies permises par l'offshore. D'un centre de coût interne, GECIS va ainsi devenir une entreprise de service dont la finalité est de faire du profit, ce qui représente un changement culturel fort. En donnant son autonomie à sa filiale, GE récupère largement son investissement de départ et offre à son ancienne filiale la possibilité d'aller chercher d'autres clients.

C'est donc bien d'une professionnalisation du phénomène offshore à laquelle on assiste en cette d'année 2004 :

- **D'un côté les clients**, qui ne font plus une confiance aveugle dans un discours libéral dogmatique et simpliste, mais qui prennent conscience des avantages et des inconvénients d'une nouvelle alternative stratégique qui leur est offerte ;
- **De l'autre, les fournisseurs** qui sont devenus suffisamment professionnels pour répondre aux besoins plus complexes de leurs clients.

La question est alors : quelles sont les conséquences de ce phénomène sur nos économies ? **Si la mort de l'informatique des pays développés annoncée un moment relève d'un phantasme irrationnel, ne sommes-nous pas entrés aujourd'hui « dans une phase où elles [les multinationales] vont chercher à tirer parti de la situation extraordinairement favorable qui leur est offerte par ce croisement « miraculeux » entre la convergence des productivités et le maintien des disparités très fortes des salaires, des conditions de travail (sécurité, hygiène) et des niveaux de protection sociale »⁵² ?** Le véritable enjeu de l'offshore, comme nous allons le voir, c'est véritablement cette mise en concurrence des salariés de différentes parties du monde.

S'il est probable en conséquence que le phénomène de délocalisation ne sera pas aussi dévastateur à court terme que les analystes ont pu le prévoir il y a quelques mois de cela, il n'en constitue pas moins une

⁵² préface de F. Chesnais au livre de Claude Pottier « Les multinationales et la mise en concurrence des salariés », septembre 2003, l'Harmattan, Collection Travail et Mondialisation, p 9

nouvelle option stratégiques pour les entreprises du secteur informatique.

Il est probable donc que ce phénomène va continuer à s'amplifier, mais sur un rythme beaucoup plus lent que celui qui avait été identifié initialement.

Ni épiphénomène ni lame de fond sonnante le glas du secteur informatique des pays développés, l'offshore constitue une nouvelle option stratégique, dont nous allons étudier les fondements théoriques. Mais tout d'abord, demandons-nous s'il est possible d'évaluer ses conséquences en terme d'emplois ?

2.3. Les véritables conséquences du développement de l'offshore sur l'emploi

2.3.1. Un impact en emploi difficile à évaluer

Contrairement à ce qu'affirment les media et les politiques, l'évaluation du nombre d'emplois perdus du fait du développement du phénomène offshore n'est donc pas chose aisée, comme le montre l'hétérogénéité des résultats des études ci-dessus.

En outre, les chiffres avancés semblent importants en valeur absolue, mais ils ne constituent qu'un poids très faible au regard de la taille du marché du travail américain ou bien du nombre d'emplois perdus chaque année pour d'autres raisons.

C'est ce que démontre l'économiste Bhagwati dans un article publié à l'automne 2004⁵³.

En prenant le point de vue du pays de départ, il considère le chiffre de 3,3 millions⁵⁴, révisé à 3,4 millions en 2004⁵⁵, donné par McCarthy dans un rapport du Forrester Research comme une estimation du nombre d'emplois délocalisés d'ici 2015. Ceci représente une moyenne de 300 000 emplois par an, répartis sur neuf catégories professionnelles identifiées comme étant particulièrement « à risque ». Rapporté au nombre total d'emplois évalué dans ces catégories, soit 56,7 millions en 2002⁵⁶, le taux de délocalisation s'établit à 0,53%. Il faut également rapporter ce chiffre de 3,4 millions au nombre total d'emplois détruits et créés par l'économie américaine en 2003, soit 30 millions⁵⁷. Ainsi, l'estimation de Forrester représente environ 1% du nombre total d'emplois créés et détruits annuellement par l'économie américaine.

⁵³ Bhagwati J., Panagariya A., Srinivasan T.N., « The Muddles over Outsourcing », août 2004, the Journal of Economic perspectives

⁵⁴ McCarthy J., « 3,3 million Jobs to go Offshore », novembre 2002, Cambridge, Forrester Research

⁵⁵ McCarthy J., « Near-term growth of Offshore Accelerating : Resizing US Services jobs Going Offshore », mai 2004, Cambridge, Forrester Research

⁵⁶ Kierkegaard J.F., « Outsourcing – Stains on the White Collar ? », Institute for International Economics, décembre 2003, chiffres du Bureau of Labor Statistics

⁵⁷ Bureau of Labor Statistics, enquête « Business Employment Dynamics » - <http://www.bls.gov/bdm/home.htm>

Source	Périmètre et Méthodologie	Résultats
Bardhan & Kroll ⁵⁸ (University of California, Berkeley)	Périmètre : les métiers de services Méthodologie : après avoir identifié les facteurs de délocalisation, les auteurs évaluent pour chaque type de service le degré de risque de voir l'activité délocalisée. Ils additionnent ensuite la totalité des emplois (chiffres 2001) correspondant à chaque catégorie de service menacée	14 millions d'emplois sont en risque, soit 11% de l'emploi américain. Il ne s'agit pas exclusivement d'activités informatiques. Ce chiffre constitue la limite haute du potentiel de perte d'emplois lié aux délocalisations
Deloitte Research ⁵⁹	Périmètre : l'industrie américaine des services financiers Méthodologie : interroge les principales sociétés de services financiers et utilise les résultats de l'étude pour estimer la valeur de l'offshore planifié en terme de chiffre d'affaires et d'emplois. Note : Deloitte est une société de conseil qui s'adresse aux entreprises	Dans le secteur des services financiers, 850 000 emplois pourraient être délocalisés (soit 15% de l'emploi total du secteur)
Forrester Research ⁶⁰	Périmètre : étudie 9 catégories de services aux Etats-Unis Méthodologie : classe chaque activité selon quatre facteurs liés à l'offshore, puis applique un pourcentage croissant pour déterminer le nombre d'emplois délocalisés (ce taux varie en fonction du classement). Sur la base des chiffres d'emploi de 2000, l'exercice est réalisé pour les années 2005, 2010 et 2015. Note : Forrester est une société de conseil qui s'adresse aux entreprises	3,3 millions d'emplois de service devraient être délocalisés d'ici 2015. 600 000 emplois seraient concernés en 2005.
Gartner ⁶¹	Périmètre : l'industrie informatique américaine (éditeurs, SSII et entreprises utilisatrices) Méthodologie : fonde ses estimations sur des entretiens avec les professionnels du secteur qui font part de leurs objectifs concernant l'offshore et de leur vision du marché. L'effectif total retenu est celui que déclare l'ITAA soit 10,3 millions de personnes en 2003 Note : Gartner est une société de conseil qui s'adresse aux entreprises	A fin 2004, 500 000 emplois informatiques seront délocalisés. Un emploi sur 10 chez les éditeurs et les SSII pourrait être transféré à l'étranger; et un emploi sur 20 chez les entreprises utilisatrices
Goldman Sachs ⁶²	Périmètre : étudie les délocalisations dans les services mais également dans l'industrie Méthodologie : pour les services, le cabinet fonde ses estimations sur deux approches : 1) estimation pour chaque secteur du volume d'emplois susceptibles d'être délocalisés à l'aide d'entretiens; 2) estimation pour chaque métier de la part d'emplois susceptible d'être délocalisée Note : GS est une société de conseil qui s'adresse aux entreprises	Moins de 200 000 emplois avaient été transférés vers des filiales étrangères au moment de l'étude. Mais ce chiffre est susceptible de croître chaque année de plusieurs centaines de milliers. Jusqu'à 6 millions d'emplois sont susceptibles d'être affectés par l'offshore dans les 10 prochaines années
Global Insight ⁶³	Périmètre : Etudie l'offshore dans l'informatique seulement (éditeurs et SSII), mais évalue les externalités sur le reste de l'économie Méthodologie : les prévisions 2004 – 2008 sont fondées sur une hypothèse d'économie de 40% liée à l'offshore. Le modèle envisage les évolutions avec et sans l'offshore afin d'en évaluer l'impact précisément Note : L'ITAA, association des plus grandes entreprises du secteur, a commandité l'étude	Sur 372 000 emplois perdus entre 2000 et 2003, 104 000 sont dus à l'offshore (soit 2,8% de l'emploi informatique total en 2000). Mais les externalités positives sur le reste de l'économie (baisse de l'inflation, hausse de la productivité, donc hausse des rémunérations nettes, etc.) permettent d'envisager de futures créations d'emplois : 90 000 créations nettes (en intégrant les pertes liées à l'offshore) en 2003 et 317 000 d'ici 2008
TechsUnite Offshore Tracker ⁶⁴	Périmètre : l'emploi dans le secteur des éditeurs et SSII Méthodologie : dresse l'inventaire des emplois perdus et délocalisés depuis janvier 2001. Les informations sont recueillies à travers les media et les déclarations des employés. Il ne s'agit pas d'une approche scientifique, mais d'un indicateur qui agrège l'ensemble des annonces publiques de délocalisations d'emplois Note : cet indicateur a été mis en place par le syndicat Wastech	301 324 emplois délocalisés depuis le 1/1/2002 et jusqu'au 17/1/2005 dont 148 191 emplois perdus

⁵⁸ Bardhan & Kroll, « The New Wave of Outsourcing », Université de Californie, automne 2003

⁵⁹ Deloitte, « The Cusp of a Revolution : How Outsourcing will transform the financial services industry », 2003

⁶⁰ McCarthy J., « 3,3 million US Services Jobs go Offshore », Forrester Research, novembre 2002

⁶¹ Morello D., « US Offshore Outsourcing : structural changes, big impact », Gartner, juillet 2003

⁶² Goldman Sachs, « Offshoring : Where Have all the Jobs Gone ? », septembre 2003

⁶³ Global Insight, « The Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing on the US Economy and the IT Industry », mars 2004

D'après une étude publiée par le Department of Labor américain en juin 2004, à peine 2% des licenciements non agricoles sont liés aux délocalisations au premier trimestre 2004⁶⁵.

Quoique réel, l'impact de l'offshore sur l'emploi aux Etats-Unis reste donc encore faible.

Mais quel chiffre retenir ?

- Lorsqu'elle évoque le chiffre de 3,4 millions d'emplois, l'étude Forrester Reserach englobe 9 secteurs d'activité, l'informatique étant l'un d'eux. Ainsi, selon ce cabinet d'analyse, le nombre d'emplois susceptibles d'être délocalisés dans l'informatique serait de 109 000 en 2005, de 162 000 en 2010 et de 348 000 en 2015⁶⁶.
- Les autres études citées dans le tableau précédent confirment ce chiffre de 100 000 emplois concernés dans l'informatique : Global Insight avance le chiffre de 104 000 et le baromètre TechsUnite Offshore Tracker comptabilise 301 324 emplois d'informaticiens délocalisés en 3 ans, dont 148 191 emplois perdus.
- Une autre méthode d'évaluation consiste à prendre le point de vue du pays d'accueil. Selon le NASSCOM⁶⁷, le nombre de salariés travaillant en Inde dans les métiers de service au profit de clients étrangers est passé de 353 000 à 505 000 entre mars 2000 et mars 2004. 70% de cette augmentation, soit 247 000 employés, ont été affectés à des contrats américains. Ceci représente 61 750 emplois par an. A cela il faut ajouter le nombre d'employés philippins employés par l'industrie américaine : ce chiffre atteindrait 39 500 en 2003, contre 25 000 personnes un an plus tôt⁶⁸. Il est impossible de savoir si tous ces emplois créés dans les pays d'accueil ont systématiquement entraîné une destruction d'emploi aux Etats-Unis. Probablement pas, certains besoins étant destinés au marché local ou correspondant à des postes qui n'existaient pas aux Etats-Unis. Ainsi, si l'on ajoute les autres pays d'accueil où le nombre

⁶⁴ <http://www.techsunite.org/offshore/index.cfm>

⁶⁵ soit 4 633 licenciements sur un total de 239 361. Il s'agit cependant de licenciements pratiqués dans des entreprises de plus de 50 salariés, où plus de 50 personnes ont pointé au chômage dans une période de 5 semaines et à condition que la période de chômage ait dépassé 30 jours. www.bls.gov/news.release/reloc.nr0.htm

⁶⁶ il s'agit de chiffres agrégés

⁶⁷ National Association of Software and Service Companies. Il s'agit de l'association indienne des sociétés de logiciels et services informatiques

d'emplois créés sera moins élevé, il est improbable que le nombre d'employés engagés pour fournir des services à des sociétés américaines dépasse 100 000 personnes par an.

Nous retiendrons donc ce chiffre de 100 000 emplois d'informaticiens délocalisés aux Etats-Unis en 2005. Ce chiffre doit être rapporté au nombre de salariés du secteur des logiciels et services informatiques, que nous estimons à 3,9 millions⁶⁹, soit une proportion de 2,8% des emplois délocalisés en 2005.

2.3.2. L'offshore en Europe : 1,2 million d'emplois délocalisés d'ici 2015?

La cabinet américain Forrester a tenté d'estimer le nombre d'emplois susceptibles d'être touchés par le phénomène de délocalisation en Europe⁷⁰. Il estime ainsi qu'au total 1,2 millions d'emplois seront supprimés du fait de l'offshore d'ici 2015, dont 82 000 en 2004. Si ce chiffre a provoqué en Europe une série de commentaires alarmistes, il faut pour bien le comprendre rentrer dans le détail de l'étude. Ainsi, Forrester identifie trois catégories de pays :

- **La Grande-Bretagne** devrait connaître une évolution semblable à celle constatée aux Etats-Unis par le même cabinet. 760 000 emplois seraient ainsi touchés au total, d'ici 2015, soit deux tiers des effectifs européens ;
- **Les destinations nearshore** : parmi les 16 pays étudiés par Forrester, 4 sont identifiés comme des destinations nearshore en Europe : l'Irlande, la Grèce, l'Espagne et le Portugal. Ces pays devraient subir un impact faible du développement de l'offshore en terme de pertes d'emplois⁷¹ : en Espagne, 10 000 emplois

⁶⁸ Hilsenrath J., « Few data on jobs moved overseas », Wall Street Journal, 18 avril 2004

⁶⁹ il n'existe pas de chiffre officiel du nombre de salariés du secteur des LSI aux Etats-Unis. Le Ministère du Commerce américain a publié en 2002 une enquête intitulée « Digital Economy 2003 » (<https://www.esa.doc.gov/2003.cfm>) dans laquelle il agrège plusieurs catégories professionnelles pour évaluer le nombre d'emplois du secteur informatique à 5,5 millions. Mais ce chiffre nous paraît trop large : il englobe des métiers comme installateur de lignes électriques ou technicien électronique que nous avons exclu du périmètre. Nous avons ainsi évalué le nombre d'emplois du secteur des LSI aux Etats-Unis en 2002 à 3,9 millions de personnes.

⁷⁰ Parker A., « Two-Speed Europe: Why 1 Million Jobs Will Move Offshore », Forrester Research, août 2004

⁷¹ à noter que l'étude ne donne pas à l'inverse le nombre d'emplois susceptibles d'être créés dans ces quatre pays du fait du développement du nearshore

seraient menacés d'ici 2015, en Irlande 3 900 et en Grèce et au Portugal autour de 2 500 postes ;

- **L'Allemagne, la France et les autres** : la plus faible part des opérations d'externalisation dans ces pays, un plus grand nombre de petites sociétés ne pouvant avoir recours à l'offshore, mais également des législations sociales protectrices contribuent à expliquer la sous-représentation du mouvement de délocalisation dans ces pays. L'Allemagne perdrait ainsi 148 000 emplois d'ici 2015 (12% du total européen) et la France moins de 100 000 (soit 8%).

Comme dans le cadre de son enquête américaine, Forrester agrège plusieurs secteurs d'activité et plusieurs métiers identifiés comme « à risque » :

- Le secteur financier représenterait ainsi 30% des délocalisations d'emplois (voir les annonces de la banque britannique HSBC ou de l'assureur Aviva par exemple) ;
- Le secteur manufacturier serait responsable de 15% des suppressions d'emploi ;
- La distribution et le secteur de l'énergie et des utilities représenteraient respectivement 8% et 6% du total des emplois perdus en Europe du fait des délocalisations.

Enfin, parmi l'ensemble des catégories d'emplois concernées⁷², **les professionnels du secteur informatique seraient impactés par l'offshore à hauteur de 30 000 emplois en 2004, 85 000 d'ici 2010 et 150 000 d'ici 2015.**

Il convient donc de reconsidérer ce chiffre de 1,2 million d'emplois, puisqu'il fait l'addition de l'ensemble des secteurs d'activité et des métiers susceptibles d'être concernés par le phénomène des délocalisations.

⁷² 26 au total, incluant les métiers de l'informatique, mais également les journalistes, les chercheurs, les fonctionnaires, le personnel hospitalier, les caissiers, les architectes, etc.

De plus, si l'on considère que l'Europe à 25 emploie 2,4 millions de personnes dans des activités informatiques⁷³, le taux de délocalisation serait donc en prenant les chiffres cités par Forrester proche de 1,5% en 2004.

Le marché de l'offshore en Europe reste donc encore faiblement développé. Cependant, il est sans doute appelé à s'étendre, comme on peut le constater à la lecture d'une récente enquête réalisée auprès de responsables informatiques de grandes sociétés européennes : en 2005, 6% de ces dernières prévoient ainsi de dépenser plus de 30% de leur budget consacré aux prestations informatiques externes et au BPO auprès de fournisseurs offshore⁷⁴

2.3.3. Le modèle français de l'offshore

2.3.3.1. Le modèle américain de l'offshore est-il reproductible en France ?

Le marché américain de l'offshore apparaît comme un laboratoire pour les autres pays. Mais les caractéristiques de celui-ci, avec une juridiction du travail libérale, un secteur informatique très développé et une langue parlée dans beaucoup de pays rendent l'extrapolation du modèle à la France discutable.

Plusieurs facteurs doivent en effet être pris en compte :

- **La part de la régie** : sur les 29,1 Mds€ que représente le marché des LSI en France⁷⁵, 40% est réalisé en régie. Le marché français est atypique dans ce domaine et même si le poids du forfait est en croissance, cette structure du marché rend difficile, comme on l'a vu, le développement de l'offshore (voir 2.1.) ;
- **Un contexte législatif et social plus contraignant pour le développement de ce type de pratique** : les syndicats notamment, qui sont déjà très vigilants lors des opérations d'infogérance, vont l'être encore plus sur les projets offshore ;

⁷³ il s'agit de données Eurostat pour 2003, correspondant à l'ensemble des salariés du secteur NACE 72 (informatique et activités liées). Ce chiffre exclut la Pologne.

⁷⁴ enquête 01 Informatique / Forrester Research réalisée au second trimestre 2004 auprès de 247 responsables informatiques d'entreprises de plus de 500 employés en Allemagne, au Royaume-Uni, en France et aux Pays-Bas

- **Un marché très atomisé, où les acteurs anglo-saxons n'ont pas encore réussi à s'implanter significativement.** Ainsi, les parts de marché d'acteurs comme EDS ou CSC restent faibles au regard de leur poids mondial ;
- **Une composante linguistique et culturelle** qui freine le développement de l'offshore.

Pourtant, le marché français, après avoir vaincu les tabous relatifs à ce phénomène (voir 1.3.), **met en place un autre modèle :**

- **Prédominance des centres de services en région**⁷⁵.
- **Un développement qui s'appuie sur une logique d'intégration régionale.** L'Espagne, le Maghreb et surtout les pays d'Europe centrale et orientale jouent ainsi un rôle moteur dans le développement de l'offshore en France.

Enfin, pour contourner les barrières culturelles et linguistiques se développe un modèle d'offshore adossé à un partenaire pivot, qui traite avec la société étrangère, si bien qu'en pratique la délocalisation est invisible pour le client. Ainsi, alors que, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, les projets offshore sont souvent initiés par les entreprises elles-mêmes, en France ce sont surtout les prestataires de services ayant déjà des structures en place qui ont recours à ces pratiques.

2.3.3.2. Quel impact en emploi ?

Très peu d'études fournissent des évaluations sérieuses de l'impact de l'offshore sur l'emploi informatique en France.

- Dans une étude réalisée en 2002, le **Syntec** évalue le nombre d'emplois délocalisés par les SSII et les éditeurs entre 2000 et 2500, auquel il faut ajouter 500 à 700 emplois perdus avec les négociations directes entre clients et SSII étrangères, soit environ 3 000 emplois perdus au total. Lors de sa réunion de présentation

⁷⁵ Chiffre Syntec (<http://www.syntec-informatique.fr/download/chiffresclesdelinformatique.pdf>, p3)

⁷⁶ selon un sondage IDC / Unilog, 77% des entreprises françaises préféreraient mettre en place des centres de service en province plutôt que de délocaliser leurs prestations à l'étranger

du mois d'octobre 2004⁷⁷, le syndicat évoquait le chiffre de 1 à 2% du marché des services en France. « Ce qui correspond [...] à **6 000 à 7 000 emplois** délocalisés par an »⁷⁸. Le taux de croissance estimé par le syndicat du marché de l'offshore est de 20 à 30%.

- Le cabinet **Pierre Audoin Conseil**⁷⁹ évoque le chiffre de 2,5 à 3% de la sous-traitance informatique en 2004, soit une valeur de 300 M€ représentant plus de **4 000 emplois en France** et près de 10000 à l'étranger. PAC évoque un triplement du marché entre 2002 et 2004.
- Dans une étude récente réalisée par **Tubbydev**⁸⁰, société spécialisée dans l'offshore vers la Russie, les auteurs évaluent le chiffre d'affaires offshore à 0,6% du total des dépenses en matière de services informatiques (soit 120 M€), représentant environ 4000 emplois à l'étranger et **2 500 emplois** en France. « A plus long terme, affirment les auteurs, l'extrapolation de la situation attendue en régime établi sur le marché américain conduit à une estimation du marché français de l'offshore programming de l'ordre de 10 à 15% ».
- **Le MUNCI**⁸¹ affirme que ces estimations sont sous-évaluées pour quatre raisons : tout d'abord un certain nombre de cas ne seraient pas pris en compte : les filiales des SSII françaises à l'étranger, les filiales informatiques des sociétés utilisatrices à l'étranger, les cas d'offshore dans les SSII de moins de 10 salariés qui ne font pas partie du périmètre Syntec⁸² ; autre raison invoquée par le MUNCI, la discrétion des entreprises qui ne communiquent pas leurs chiffres ; troisième raison : l'impact non comptabilisé du nearshore et des délocalisations vers les pays européens ; enfin, l'immigration d'informaticiens étrangers à bas salaires devrait être, selon le mouvement, intégrée dans le calcul. Au final, le MUNCI évalue autour de **15 000** le nombre d'emplois perdus du fait de l'offshore.

⁷⁷ <http://www.syntec-informatique.fr/download/chiffresclesdelinformatique.pdf>, p 28

⁷⁸ citation de Pierre Dellis, président du Syntec Informatique, dans Le Monde Informatique n°1054, 21 janvier 2005

⁷⁹ « Le marché offshore : risques ou opportunités pour les SSII ? », Pierre Audoin Conseil, août 2003, p 15

⁸⁰ Méchantel P. et Duthoit P., « L'offshore programming en France », Tubbydev / Les Echos, nov. 2004, p 32

⁸¹ Mouvement pour une Union Nationale des Consultants en Informatique, www.munci.org

⁸² Il est très difficile de savoir quelle est la part de ces emplois des filiales étrangères qui sont véritablement des cas de délocalisation : il s'agit bien souvent en effet de filiales destinées à servir des clients locaux. De plus, rien ne prouve que ces emplois créés à l'étranger aient mécaniquement entraîné la suppression d'emplois en France.

- Les estimations données par le cabinet Forrester pour l'Europe font état d'un risque de délocalisation portant sur 30 000 emplois dans l'informatique, la France étant touchée à hauteur de 8% du total. **La menace porterait donc selon Forrester sur 2 500 emplois du secteur des LSI en France en 2004, soit moins de 1% du total.**

Par ailleurs, en appliquant les estimations du Gartner qui affirme qu'un emploi sur 10 chez les éditeurs et SSII et un emploi sur 20 chez les entreprises utilisatrices est susceptible d'être menacé à moyen terme, on peut évaluer **la menace maximale de l'offshore en France à long terme à environ 45 000 emplois⁸³, ce qui représente un peu plus d'un emploi sur 7.**

En conclusion, on dira que, si l'offshore est un phénomène en croissance, et qu'il apparaît comme inéluctable, il ne représente pas un impact important sur l'emploi aujourd'hui. Nous pouvons même affirmer que le développement du phénomène offshore sera lent et limité en France et que dans un horizon de trois ans, il ne dépassera pas 2% de l'effectif du secteur. L'attraction par le coût de la main d'œuvre des pays d'Europe centrale et orientale sera de courte durée, comme on peut déjà l'observer avec la hausse des salaires moyens dans les nouveaux membres de l'UE. Quant au développement de l'offshore en Inde depuis la France, il n'atteindra sans doute jamais le niveau des Etats-Unis.

2.3.4. Des externalités positives sur l'économie?

L'offshore est-il bon pour l'économie ? Peut-on accepter une perte d'emplois à court terme si le phénomène apporte à moyen terme des bénéfices à l'économie nationale, ayant pour conséquence la création d'un nombre plus important que ceux perdus au départ ? C'est cette thèse que les économistes libéraux cherchent à démontrer, avec l'aide des grands cabinets anglo-saxons à la tête desquels on retrouve McKinsey⁸⁴.

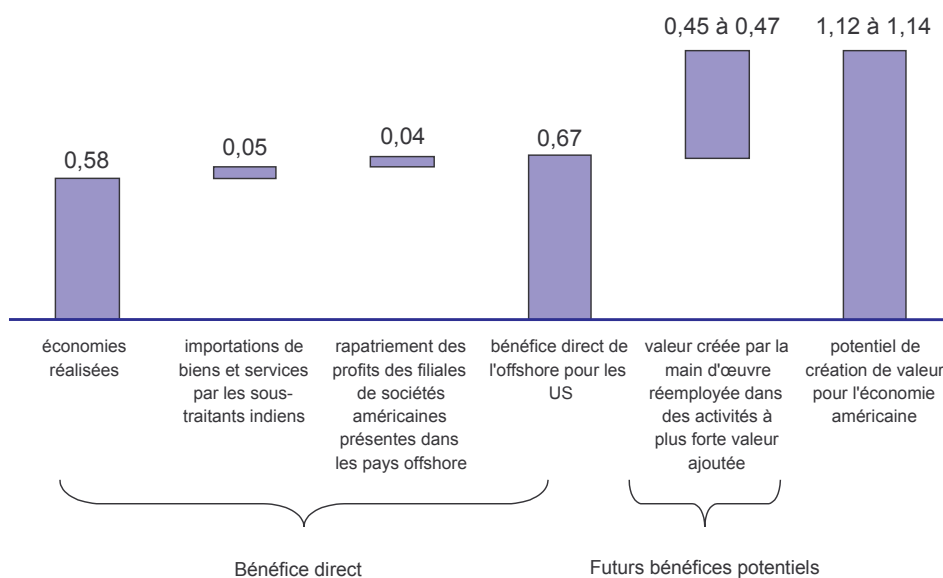
⁸³ en considérant qu'il y a 285 000 salariés en SSII / éditeurs et 300 000 chez les entreprises utilisatrices (chiffres Syntec)

⁸⁴ Mc Kinsey Global Institute, Offshoring : « Is it a win-win game ? », août 2003, MGI

Selon lui, **pour 1\$ délocalisé en Inde, c'est entre 1,12 et 1,14 \$ qui vont revenir aux Etats-Unis**. Sa démonstration repose sur les économies générées par le recours à l'offshore, sur le rapatriement des profits des filiales américaines présentes dans les pays offshore et également sur la valeur créée par les salariés dont le poste sera supprimé mais qui retrouveront un emploi à plus forte valeur ajoutée.

On ne discutera pas ici de la pertinence de cette analyse qui oublie un certain nombre de coûts cachés comme par exemple celui du coût social du chômage des salariés qui perdront leur emploi et n'en retrouveront pas un nouveau immédiatement ; on notera juste la fragilité de cette affirmation qui repose sur deux croyances que McKinsey nous demande de prendre pour des réalités : les entreprises qui délocalisent vont réaliser 58% d'économie sur leur structure de coûts initiale et les emplois supprimés se transformeront en emplois à plus forte valeur ajoutée, ce qui générera des gains substantiels pour l'économie américaine. Nous nous permettons quelques doutes quant à ces affirmations très dogmatiques.

Potentiel de valeur ajouté pour l'économie américaine pour 1\$ envoyé offshore



Source : McKinsey

Mc Kinsey propose même que les entreprises prélèvent 4 à 5% des économies réalisées (soit moins de 0,03\$) pour compenser la perte d'emploi en garantissant aux salariés qui retrouveraient un emploi moins bien rémunéré 70% du différentiel pendant deux ans. On pourra

se poser ici la question de savoir comment ces emplois peuvent être à plus forte valeur ajoutée si ils sont moins bien payés...

McKinsey estime donc qu'1\$ dépensé à l'offshore générera 1,45 à 1,47\$ de richesse partagé dans un contrat gagnant – gagnant entre le pays d'accueil et les Etats-Unis :

- **1,12 à 1,14\$ seraient renvoyés aux Etats-Unis**
- **0,33\$ resterait dans le pays d'accueil sous la forme de taxes, de profits réinvestis et de marge laissée aux fournisseurs.**

Dans un autre article⁸⁵, McKinsey affirme que les gains générés par l'offshore ne sont permis que dans le cadre de marchés du travail flexibles et dépourvus de contraintes légales. Il s'appuie pour cela sur l'exemple de l'Allemagne où il « démontre » qu'1\$ envoyé offshore ne rapporte que 0,80\$ à l'économie allemande. Les principaux écarts par rapport au scénario américain sont liés :

- aux économies réalisées (48% et non 58%) du fait d'un différentiel de coût salarial moins élevé entre les PECO et l'Allemagne qu'entre l'Inde et les Etats-Unis
- à la moindre valeur ajoutée générée par les salariés réembauchés, du fait, nous dit le cabinet, d'une flexibilité insuffisante du travail (« engager et licencier des salariés reste difficile à cause de la nécessité de demander l'autorisation des représentants du personnel »).

On retrouve bien ici le discours très dogmatique des défenseurs de l'offshore.

D'autres économistes évoquent enfin les emplois créés aux Etats-Unis par le libre-échange et les délocalisations. Ce phénomène est appelé « l'insourcing »⁸⁶. Il repose sur deux types de phénomènes :

- **les investissements directs étrangers aux Etats-Unis** : les firmes étrangères aux Etats-Unis auraient ainsi créé 2,3 millions d'emplois entre 1998 et 2002 et employaient 5,4 millions

⁸⁵ Mc Kinsey Global Institute, « Can Germany win from Offshoring ? », juillet 2004, MGI

d'Américains cette dernière année-là, soit 4% de l'emploi total aux Etats-Unis. Le revenu moyen était de 56 663 \$ par employé, soit 30% de plus que la moyenne américaine ;

- **les exportations de services à l'étranger** : celles-ci ont cru de 27 Mds\$ en 1998 à 120 Mds\$ en 2003 et représentaient cette année-là 1,4 million d'emplois américains, soit 1% de l'emploi total. Là aussi, la rémunération moyenne était supérieure de 28% à la moyenne de l'économie américaine.

Ces travaux ont pour objectif de lutter contre la tendance de l'opinion à défendre le protectionnisme et à s'opposer au libre-échangeisme. **Mais n'est-ce pas confondre ici deux débats, l'un de fond sur les vertus du libéralisme commercial et l'autre portant plus précisément sur les implications du développement du phénomène de délocalisation dans les services informatiques ?** Ce débat-là ne dénonce pas nécessairement le libre-échange, mais il en pointe les dérives en mettant l'accent sur la logique de mise en concurrence des salariés par le capital organisé mondialement, qui entraîne un nivellement par les bas des conditions d'emploi et une moins-disance sociale. **Libre échange et respect de la personne humaine sont sans doute compatibles, alors que la logique du débat américain finit par les opposer.**

2.3.5. Vers une nouvelle division régionale du travail ?

De nombreux facteurs différencient une destination offshore d'une autre. Ces caractéristiques peuvent être classées selon trois catégories :

- **Les facteurs exogènes** : ils définissent les caractéristiques du pays, indépendamment du type d'acteur retenu. Le soutien du gouvernement, la performance du système éducatif, l'environnement géopolitique et la qualité des infrastructures sont ainsi des éléments clés dans le positionnement d'un pays comme destination offshore.

En Inde, par exemple, un ministère de l'informatique a été créé pour attirer les investissements étrangers. Les entreprises de BPO qui

⁸⁶ Saxton J., « Insourcing Jobs », octobre 2004, Joint Economic Committee / Slaughter M. J. Pr, « Insourcing Jobs », octobre 2004

exportent leurs services bénéficient d'une exonération de taxes sur leur profit jusqu'en 2009. Quant au système éducatif, il produit chaque année 460 000 informaticiens diplômés, issus notamment de six Indian Institute of Technology (IIT).

- **Les facteurs déclencheurs** : importance du décalage horaire, proximité culturelle, marché du travail, compétences linguistiques.

La Roumanie et le Maroc ont ainsi beaucoup plus de compétences linguistiques en France que les Indiens anglophone. L'accent peut également être un problème, comme on a pu le voir avec Dell qui a décidé de rapatrier son centre d'appels indien en 2003. Enfin, le décalage horaire peut être plus ou moins intéressant, selon que les clients souhaitent une prestation 24h/24 (centres d'appel, pilotage à distance) ou en temps réel (développement logiciel, migrations).

- **L'environnement économique** : coût de la main d'œuvre, coûts indirects, maturité des processus, compétitivité des fournisseurs, protection des brevets, sécurité.

Le Canada est ainsi un des principaux marchés offshore grâce au nombre de ses certifications ISO (11 635 certifications ISO 9000), à la faiblesse du taux de turnover des salariés en centre d'appels et à la maturité de son industrie informatique. Aujourd'hui encore, le Canada reste la première destination offshore pour les entreprises américaines : d'après une récente étude du gouvernement américain pour le Congrès, 25% des importations américaines de services aux entreprises provenaient du Canada contre 2% depuis l'Inde en 2002⁸⁷.

Le rapport des Nations Unies sur l'investissement donne certains éléments chiffrés qui permettent de compléter cette carte :

- **le stock de projets d'investissements liés à l'offshore est plus important dans les pays développés que dans les pays en développement**, mais la part de ces derniers est en augmentation très rapide : ils représentaient 37% des projets en 2002 et 51% en 2003 ;
- Les destinations et le poids des pays varie selon les types d'activités : spécialisation de l'Inde dans le BPO (centres de

services), de l'Irlande et du Canada pour les centres d'appels, poids des PECO dans les centres de services partagés.

Répartition des investissements directs étrangers offshore⁸⁸

	centres de services partagés	Centres d'appels	services informatiques
pays développés	35%	54%	46%
	Irlande (14%)	Canada (11%), Irlande, Grande-Bretagne	Grande-Bretagne, Allemagne, Etats-Unis, Australie
PECO	14%	6%	4%
	Hongrie, Rép. Tchèque, Pologne	Hongrie	Rép. Tchèque, Pologne
Asie	47%	33%	45%
	Inde (31%), Singapour, Chine, Malaisie	Inde, Chine, Malaisie, Singapour	Inde (19%), Chine (9%), Singapour
Amérique latine	4%	6%	3%
	Chili, Costa Rica	Brésil, Chili, Costa Rica	Brésil, Chili
Afrique	1%	1%	2%
	Afrique du sud	Maroc	Afrique du sud

Sur la base des trois catégories de critères d'évaluation des destinations offshore que nous avons explicitées plus haut (facteurs exogènes, facteurs déclencheurs, environnement économique), nous avons cherché à cartographier le phénomène offshore en distinguant 4 types de pays⁸⁹ :

- **Les leaders** : Canada, Irlande et Inde ;
- **Les challengers** : Chine, Philippines, République tchèque, Pologne, Roumanie, Hongrie ;
- **Les émergents** : Russie, Maroc, Brésil, Mexique, Lettonie, Lituanie, Slovaquie, Bulgarie, Estonie ;
- **Les débutants** : Afrique du sud, Sénégal, Tunisie, Costa Rica, Ukraine, Malaisie.

87 General Accounting Office, « International Trade : Current Government Data Provide Limited Insight into Offshoring of Services », Report to Congressional Requesters, septembre 2004

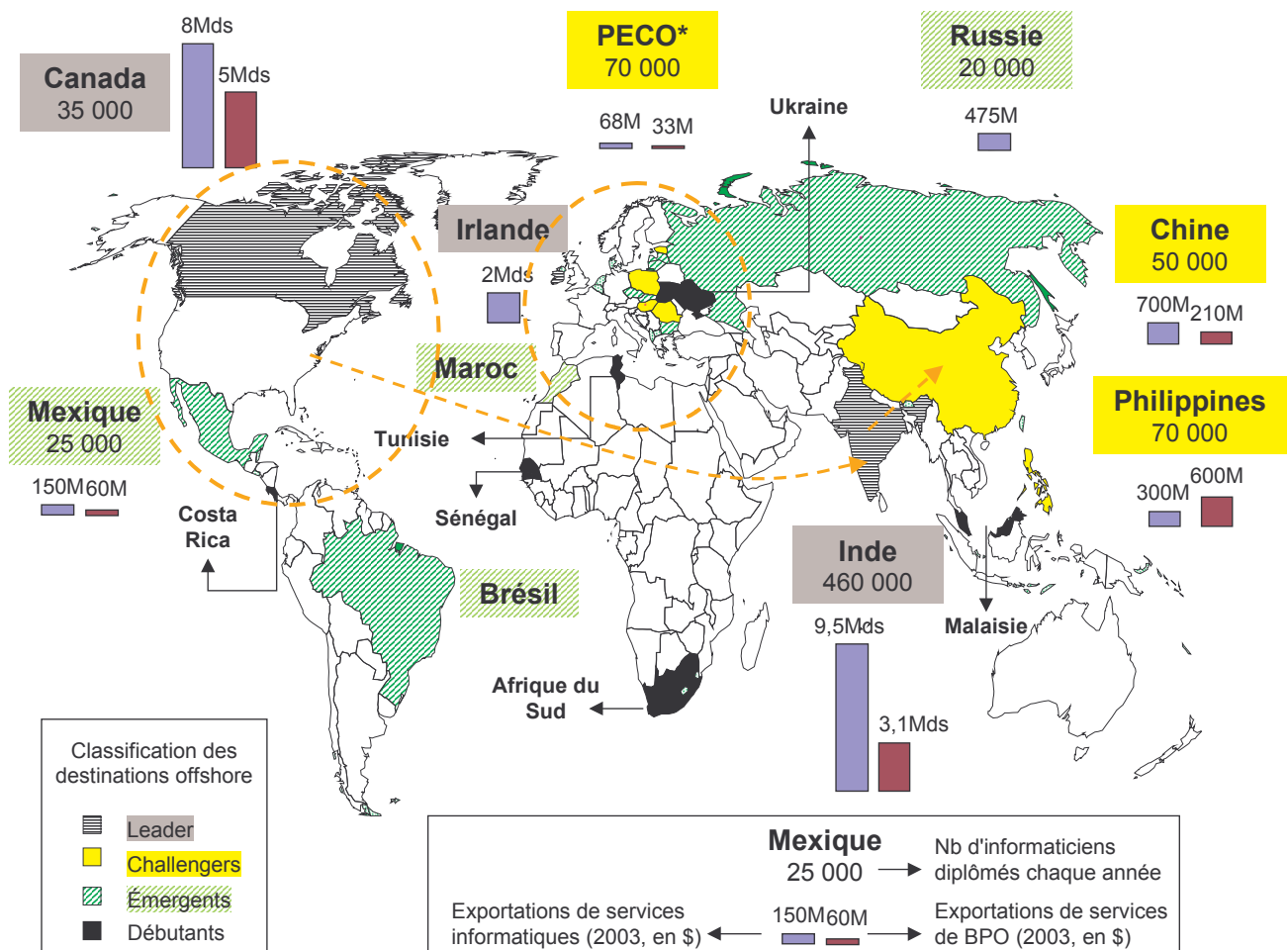
⁸⁸ d'après les chiffres de la CNUCED, « World Investment Report », 2004

⁸⁹ nous avons évalué la compétitivité de chaque pays au regard de ces différents critères. Pour chaque critère, nous avons attribué une note au pays et pondéré ces notes en fonction de l'importance de chaque critère. Il nous a alors été possible de classer les destinations offshore en quatre catégories.

Forces et faiblesses des leaders

	Canada	Irlande	Inde
Points forts	excellentes infrastructures, stabilité politique, culture anglo-saxonne, langues (français et anglais), qualité des prestations (certifications ISO)	stabilité politique, culture anglo-saxonne, membre de l'UE, fiscalité	main d'œuvre nombreuse, compétente et bon marché, potentiel du marché local, qualité des fournisseurs (plus de 50 sociétés sont certifiées CMM niveau 5 sur 74 dans le monde), santé financière et taille des grandes SSII indiennes
Points faibles	salaires élevés	bassin d'emploi limité, salaires devenus élevés	qualité des infrastructures inégale, éloignement géographique et culturel, langue française, risque géopolitique
Taille de l'industrie	13 Mds\$, 500 000 personnes	Nd	12,6 Mds\$, 450 000 personnes
Villes principales	Halifax, Montreal, Toronto	Dublin, Belfast	Bangalore, Chennai, Delhi, Hyderabad, Mumbai

Cartographie du phénomène offshore⁹⁰



⁹⁰ Source : Groupe Alpha. Cette carte a été constituée à l'aide des informations du neoIT (« Offshore Insights White Paper : Mapping Offshore Markets Update 2004 », juin 2004) et de l'article de Schaub C. « Même la matière grise se délocalise », Enjeux, décembre 2003

L'observation de la carte de la page précédente met en évidence une division régionale du travail (voir les zones encerclées en pointillé) : ainsi, les Etats-Unis s'appuient dans leurs choix offshore essentiellement sur le Canada, le Mexique et le Costa Rica. L'Inde constitue également un choix possible, grâce aux forces dont elle a réussi à se doter, mais ces forces correspondant surtout aux besoins des Américains, elle y est très fortement liée.

Du côté de l'Europe, la régionalisation des processus productifs est encore plus manifeste, puisque les pays de l'Europe occidentale s'appuient sur l'Irlande et sur les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale).

Les pays du Maghreb cherchent également à s'imposer sur la scène offshore européenne. Ainsi, le Maroc qui se spécialise sur les centres d'appels accueille 20 centres à Rabat et 42 centres à Casablanca pour un chiffre d'affaires global estimé de 85 M€ à fin 2004⁹¹. En Tunisie, 10% des 63 M€ que représente le marché informatique local sont exportés, essentiellement vers l'Europe⁹².

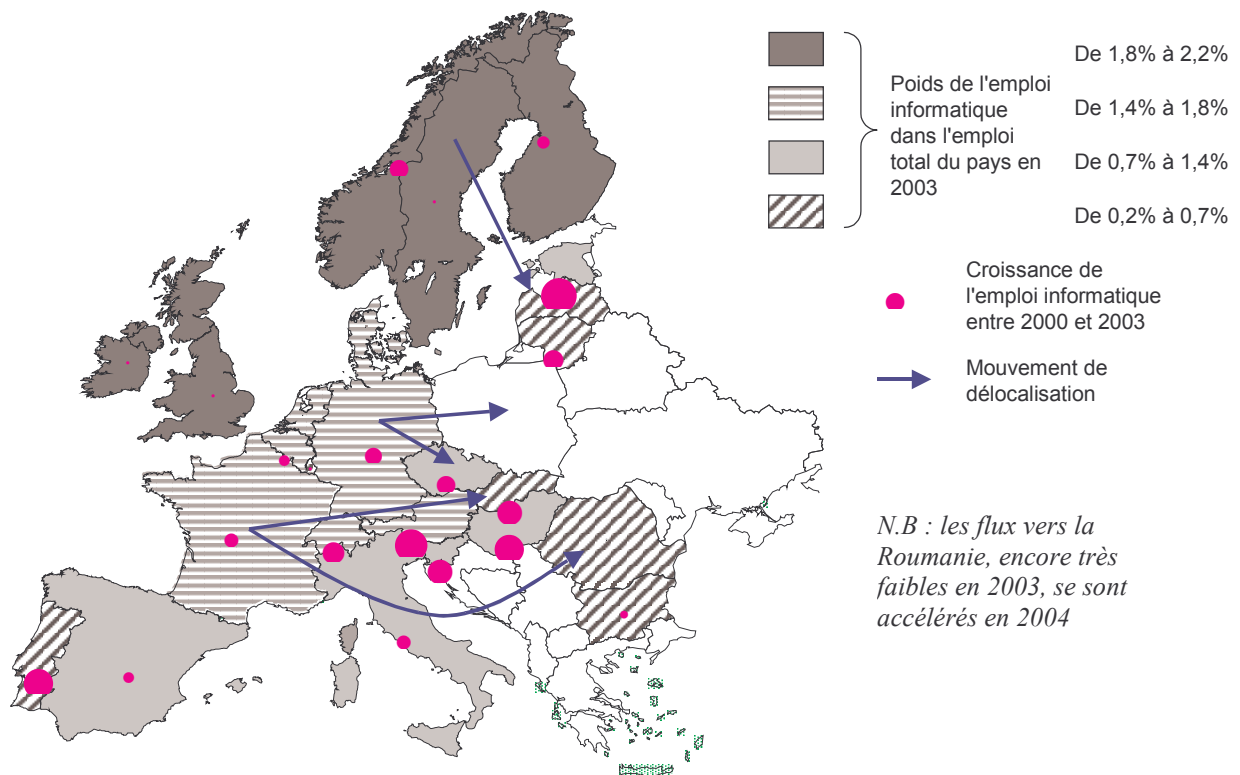
Cette régionalisation des processus productifs est mise en évidence par la carte de la page suivante. Celle-ci met en parallèle le poids de l'emploi informatique dans l'emploi total de chaque pays européen (à l'exception de la Pologne dont les données ne sont pas disponibles) et la croissance de cet emploi informatique entre 2000 et 2003. Ceci permet de dresser plusieurs constats :

- **Les pays où l'emploi informatique est le plus fortement représenté sont les pays scandinaves, la Grande-Bretagne et l'Irlande ;**
- Viennent ensuite les pays d'Europe occidentale : Pays-Bas, Allemagne, France, Suisse et Autriche ;
- Les pays méditerranéens (Italie, Espagne) sont dans une position intermédiaire, au même titre que les pays d'Europe centrale (Hongrie, République tchèque) et singulièrement l'Estonie ;

⁹¹ « Délocalisation : l'offshore en quête de transparence », Revue Centres d'appels n°53, octobre – novembre 2004

⁹² « Les SSII tunisiennes à la conquête des marchés extérieurs », enquête dans 01 Informatique n°1769, 14 mai 2004

- Enfin, les pays où l'emploi informatique est le moins représenté sont les pays émergents : Roumanie, Bulgarie, Lettonie et Lituanie, Slovaquie, ainsi que le Portugal.
- **Il est intéressant de constater que ce sont schématiquement les pays où l'emploi informatique est le moins représenté qui connaissent la plus forte croissance. On assiste donc à un mouvement de rattrapage rapide des nouveaux adhérents de l'Union.**



Source : Groupe Alpha⁹³

Ces observations semblent annoncer une harmonisation du poids de l'emploi informatique dans les pays européens.

- **Elles confirment en tout cas la forte intégration régionale de l'Europe**
- **Elles montrent qu'au global, l'emploi informatique en Europe n'est pas en baisse, au contraire**

⁹³ à partir des données Eurostat et des travaux de Huws U. et Dahlmann S. L'emploi informatique correspond au code NACE 72. Les chiffres pour la Pologne sont non disponibles.

- **Elles indiquent un phénomène de rattrapage de l'Ouest et du Nord de l'Europe par l'Est**
- **Ce mouvement de rattrapage est sans doute en partie lié au développement de l'offshore à l'intérieur des frontières européennes**

Par conséquent, il est probable que le mouvement de délocalisation vers l'Europe de l'Est n'aura qu'un temps : une fois le rattrapage effectué, une harmonisation des pratiques et des conditions de rémunération va se faire. Les PECO vont rapidement perdre l'avantage du coût salarial pour atteindre un niveau de développement semblable à celui de l'Europe occidentale.

La construction européenne a pour effet de limiter le développement des délocalisations extra-européennes. La question est alors d'accompagner la mise en place par les entreprises d'une réflexion globale européenne afin d'éviter un nivellement par le bas. Un tel accompagnement ne pourra se faire efficacement sans des politiques publiques coordonnées (politique de R&D européenne, politique industrielle européenne, etc.).

2.4. Impact de l'offshore sur les rémunérations et les conditions d'emploi

2.4.1. La nature des emplois concernés par l'offshore

Au fur et à mesure que le phénomène de délocalisation atteint les activités à plus forte valeur ajoutée, le débat s'amplifie et l'opinion s'insurge. Nous serions tous concernés par un phénomène global et inéluctable. Qu'en est-il en réalité ?

L'observation du passé est trompeuse : impossible en effet de dresser un parallèle entre l'évolution de l'emploi et le développement de l'offshore. Trop d'éléments sont en effet susceptibles d'entraîner une baisse de l'emploi pour réussir à isoler précisément l'effet de chacun d'entre eux.

En décrivant la pyramide des métiers du logiciel, Business Week identifie les architectes, les chercheurs et les consultants comme protégés de l'offshore. Les chefs de projet seraient plus exposés et les analystes devraient avoir une double compétence technique et commerciale pour ne pas se voir mettre en concurrence avec d'autres analystes payés bien moins cher. Enfin, les développeurs seraient la population la plus menacée, Forrester ayant planifié la disparition de 18% de ces emplois d'ici 6 ans.

Cependant, la logique à la base du développement du phénomène offshore, à savoir la standardisation progressive des processus de production, remet en cause cette distinction classique entre emplois qualifiés et emplois non qualifiés. En effet, ce phénomène de standardisation touche tous les emplois et une segmentation par nature des métiers semble plus adaptée.

Pierre-Noël Giraud⁹⁴ propose ainsi une typologie des emplois au sein des pays développés. Il distingue trois catégories d'individus :

- **Les « individus compétitifs »** sont engagés dans des activités où la concurrence est essentiellement « hors prix ». Les PBSCT (Pays à Bas Salaires et à Capacité Technologique) ne sont pas encore capables d'effectuer ces tâches ;
- **Les « individus exposés »** engagés dans des activités où domine la concurrence par les prix : ils sont en concurrence avec les travailleurs des PBSCT ;
- **Les « individus protégés »**, produisant des biens et services qui ne peuvent circuler.

Ainsi, ce sont les emplois exposés, et pas seulement non qualifiés, que les firmes auront tendance à transférer vers les pays à bas salaires. Les critères d'exposition sont de quatre ordres⁹⁵ :

- **Activité impliquant une forte part de main d'œuvre** : les activités pour lesquelles la structure de coûts est fortement déterminée par les frais de personnel seront plus systématiquement soumises à un arbitrage des entreprises par le

⁹⁴ Giraud, P-N, « L'inégalité du monde », 1996, Gallimard, Paris

⁹⁵ d'après Garner A., « Offshoring in the Service Sector : Economic Impact and Policy Issues », troisième trimestre 2004

coût du travail. On retrouve ici les centres d'appels ou les activités de saisie ;

- **Activités de traitement de l'information** : les emplois consistant à collecter, manipuler ou organiser l'information sont davantage susceptibles d'être délocalisés du fait des progrès technologiques importants en la matière. On retrouve par exemple la comptabilité, la paye, la facturation ;
- **Activités codifiables** : les activités qui peuvent être réduites à un ensemble d'instructions codifiables sont en risque. La maintenance à distance fondée sur l'utilisation de scripts rentre dans cette catégorie ;
- **Activités fondées sur une forte transparence** : les services peuvent être plus facilement réalisés à distance si l'information échangée entre le client et son fournisseur est simple à mesurer et à vérifier. Analyser des ratios financiers est ainsi une activité plus facilement délocalisable qu'évaluer les qualités d'un management.

Les effets de cette dynamique sur la situation du travail peuvent être envisagés successivement dans les pays développés et dans les pays à bas salaires.

2.4.2. L'impact sur les rémunérations et les conditions de travail

« La simple menace d'une possible délocalisation produit des effets dévastateurs sur les salaires et les conditions de travail. Tout le monde voit bien comment aujourd'hui les entreprises remettent en cause la réduction du temps de travail en Allemagne et en France simplement en menaçant de délocaliser vers un pays à bas salaire »⁹⁶.

Comme nous l'avons vu au cours des pages précédentes, l'impact réel de l'offshore en emplois est encore faible, même si le phénomène est probablement appelé à se développer. C'est donc davantage dans l'utilisation politique de la menace que repose aujourd'hui le véritable impact sur les rémunérations et les conditions de travail.

⁹⁶ Pottier C., « Le point de vue d'un économiste », séminaire sur l'offshoring à l'ESF, Londres, 16 octobre 2004

Il y a tout lieu de penser que le développement de l'offshore provoquera une baisse relative des rémunérations des individus exposés, soit par effet direct sur la demande de travail, soit par l'intermédiaire des importations induites. On constate ainsi depuis deux ans une baisse de la rémunération moyenne des travailleurs exposés aux Etats-Unis : -17,5% pour les développeurs, -14,7% pour les ingénieurs base de données et -5,4% pour les administrateurs de système⁹⁷.

Il faut également soulever le problème des pertes de salaires subies par les salariés ayant perdu leur emploi en raison du développement de l'offshore. Lori Kletzer⁹⁸ a effectué une étude en 2001 sur le sort des travailleurs américains qui travaillaient dans les industries manufacturières soumises à une forte concurrence des importations provenant des pays à bas salaire et qui ont été licenciés entre 1979 et 1999. Environ un tiers d'entre eux n'avaient pas retrouvé de travail six mois après leur licenciement, un deuxième tiers avait été réembauché dans l'industrie manufacturière et un troisième tiers dans d'autres secteurs. En moyenne, le salaire de ces deux tiers de salariés ayant retrouvé un emploi était inférieur de 13% à celui qu'ils percevaient précédemment.

2.4.3. L'offshore apporte-t-il du développement aux pays émergents ?

Claude Pottier⁹⁹ affirme qu'au sein des pays à bas salaires, **il faut s'attendre à ce que l'implantation des multinationales entraîne une hausse relative des rémunérations dans les pays à bas salaires.** Ainsi, au Mexique, Feenstra et Hanson¹⁰⁰ ont constaté une hausse des salaires non ouvriers entre 1975 et 1988 et ils mettent en évidence une corrélation entre cette hausse relative et l'importance des investissements directs venant de l'étranger. De même en Malaisie et en Thaïlande, la demande des multinationales a provoqué une hausse importante des salaires des personnels qualifiés¹⁰¹.

⁹⁷ données Foote Partners citées dans un article de Business Week, septembre 2004

⁹⁸ Kletzer L., « Job Loss from Imports : Measuring the costs », 2001, Institute for International Economics, Washington D.C.

⁹⁹ Pottier C., « Les multinationales et la mise en concurrence des salariés », septembre 2003, édition l'Harmattan, Col. Travail et Mondialisation

¹⁰⁰ Feenstra, R. C. et Hanson G. H., « Foreign Direct Investment and Relative Wages : Evidence from Mexico's Maquiladoras », mai 1995, document de travail n°8372, Cambridge

¹⁰¹ Jetto, « The Current State of Japanese Affiliated Manufacturers in Asia, 1996 », Tokyo, 1997

Néanmoins, il est clair qu'une spécialisation sur le différentiel du coût de main d'œuvre est fragile et ne peut représenter une stratégie pérenne dans le temps. Dès les années 80, beaucoup de pays d'Asie du Sud-est – les Philippines, l'Indonésie et autres encore – ont pu mesurer la fragilité d'exportations organisées par des groupes étrangers sur la base de l'exploitation de main d'œuvre bon marché. Ces exportations sont à la merci du remplacement de la main d'œuvre, si bon marché soit-elle, par les machines (cas de l'assemblage des composants électriques effectué pendant une quinzaine d'années par des « petites mains » en Asie avant d'être automatisé et rapatrié) mais aussi de l'entrée dans la sphère de la libéralisation de pays prêts à garantir aux firmes étrangères une main d'œuvre docile à un coût encore plus bas. **Témoin de ce phénomène, les délocalisations de services informatiques de l'Inde vers la Chine ou encore les flux entre la Hongrie et la Roumanie ou entre la Pologne et l'Ukraine.**

Enfin, **pour le cas de l'Inde**, le choix d'une spécialisation sur une niche technologique constitue un risque important pour le développement du pays : les externalités positives sur l'économie indienne sont faibles et l'impact des services informatiques sur le développement du pays est réduit¹⁰². « Seules, les hautes technologies ne peuvent faire décoller le pays » affirme Christophe Jaffrelot, spécialiste français de l'Inde¹⁰³. En effet :

- Les investissements étrangers n'ont qu'un impact très marginal sur l'économie du pays.
- Surtout, l'Inde est restée à l'écart de la division internationale du travail, d'où une marginalisation du pays dans le processus de mondialisation.
- De plus, alors que l'Inde a réussi à développer des positions très fortes sur des niches technologiques, son économie reste fondée sur une spécialisation horizontale traditionnelle sur des activités peu porteuses (textile). Cette dichotomie très forte empêche la diffusion des technologies et des bonnes pratiques. Ainsi, la quasi

102 Berthod J-C, « Le Rôle des Investissements Etrangers dans le Développement des Pays Pauvres : Le Cas de la Chine et de l'Inde », communication au colloque « Mondialisation contre Développement ? » organisé par le C3ED, juin 2004

¹⁰³ interviewé dans « le Monde » en janvier 2004

totalité des logiciels et des services IT sont exportés¹⁰⁴, si bien que les retombées sur le marché local sont très faibles.

- Enfin, le rôle social de l'offshore est très marginal puisque son développement ne s'adresse qu'à des salariés qualifiés (450 000 ingénieurs informatiques) et qu'il se concentre sur quelques très grandes villes du pays.

Le cas des pays d'Europe centrale et orientale est différent, grâce à leur intégration dans la division régionale des processus productifs. En tant que membres de l'Union Européenne, les nouveaux entrants bénéficient bien plus des impacts du développement de l'offshore sur leur économie. Le fossé entre un secteur technologique très moderne et le cœur de l'économie traditionnel étant beaucoup moins profond qu'en Inde, ces pays peuvent profiter des externalités positives de l'offshore. Témoin de ce phénomène, la hausse observée des salaires moyens dans les dix nouveaux adhérents à l'UE. On peut donc penser que le développement de l'offshore en Europe de l'est est un phénomène passager, résultant de la transition des économies locales et de leur rattrapage progressif du niveau de développement et de salaire des pays de l'UE 15.

¹⁰⁴ depuis 2001, la part des exportations de logiciels et services représente trois quarts de la production indienne de logiciels et services (source : NASSCOM)

3. La mise en concurrence des salariés, conséquence d'un changement de paradigme

Les choix offerts aux grands groupes et les stratégies de production délocalisée qu'ils peuvent mettre au point sont fondés sur l'effet combiné de la libéralisation et de la déréglementation des échanges (les groupes peuvent produire, s'approvisionner et vendre là où ils l'entendent) et de l'amélioration constante de technologies informatisées de contrôle de la production à distance.

Jusque dans les années 1990, dans le secteur des services informatiques, les salariés des pays industriels ont bénéficié d'une forme de protection de la concurrence qui limitait encore les effets de la libéralisation des échanges. En raison de leur niveau de formation professionnelle et de qualification, mais aussi des spécificités des techniques de production avancées (ce que les économistes de l'innovation nomment leur contenu en connaissances « tacites »), ils avaient un niveau de productivité très supérieur à celui des travailleurs dans les pays industriels périphériques.

Cette situation est en train de changer à grands pas.

3.1. Les conditions d'un changement de paradigme

3.1.1. L'évolution technique permet aujourd'hui aux services d'être échangeables

Depuis une dizaine d'années seulement, la révolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) permet à un nombre croissant de services d'être produits à un MOMENT et dans un LIEU différents de la date et de l'endroit de consommation. Le progrès technique a résolu le problème de la transportabilité et du stockage des services : c'est ce que la CNUCED appelle la « révolution de l'échangeabilité des services »¹⁰⁵.

L'utilisation des TIC permet de coder, de standardiser et de digitaliser l'information, ce qui rend possible sa décomposition en briques, en composants plus ou moins complexes. La production de ces composants peut dès lors être localisée dans une logique d'optimisation du coût, de la qualité et d'économies d'échelle des

¹⁰⁵ « tradability revolution », voir le « World Investment Report 2004 : The Shift towards Services »

autres facteurs. La production de tout ou partie des services peut désormais être répartie internationalement comme dans le secteur manufacturier selon les avantages comparés des territoires et les stratégies de compétitivité des firmes.

La gamme des services affectés par cette logique de fragmentation est très large. Il peut s'agir de services relativement simples (comme la saisie de chiffres) ou plus complexes (dessin architectural, analyse financière, R&D, interprétation de radiographies médicales, production de logiciels et de films, etc.).

Cette révolution des TIC est véritablement la condition technique qui a permis le développement de l'offshore et la globalisation du marché des services.

3.1.2. L'évolution de la réglementation tend à considérer les services comme une marchandise

Le 13 janvier 2004, la Commission européenne a fait connaître un projet de directive relative aux services dans le marché intérieur, dite directive « Bolkenstein ». Celle-ci a pour objectif d'imposer aux vingt-cinq Etats membres de l'Union les règles de la concurrence commerciale dans toutes les activités de services.

Le projet établit ainsi « un cadre juridique qui supprime les obstacles à la liberté d'établissement des prestataires de services et à la libre circulation des services entre les Etats membres ». L'article 16 établit le principe du pays d'origine au sein de l'Union : un prestataire de services est soumis exclusivement à la loi du pays dans lequel il est établi, et non à la loi du pays où il fournit le service.

La directive Bolkenstein crée donc les conditions d'un développement de l'onshore (voir les définitions au 2.1.), procédé jusqu'alors très limité en France car illégal – sauf à appliquer les dispositions de la loi française. On évalue ainsi à environ 5 000 le nombre d'informaticiens étrangers travaillant en France (soit moins de 1% de l'effectif de la profession), mais une circulaire de janvier 2004 a abrogé la procédure permettant de délivrer plus facilement des titres de séjour à des informaticiens étrangers.

La directive Bolkenstein risque de faciliter ce qu'on appelle le dumping social, c'est à dire l'emploi de salariés étrangers pour un coût inférieur au minimum national. La CES évoque ainsi « une invitation ouverte à la manipulation et aux abus » et craint que la directive ne vienne « affecter la législation du travail d'une façon profonde et inacceptable »¹⁰⁶.

Il est clair en tout cas que ce projet de directive présente de nombreuses similitudes avec l'AGCCS (Accord Général sur le Commerce des Services), qui fait l'objet d'une négociation au niveau de l'OMC. Elle correspond à une tendance à la libéralisation du commerce des services et crée les conditions réglementaire de cette mise en concurrence des salariés. Son adoption sera discutée à l'été 2005, pour une transposition éventuelle dans les législations nationales dans quelques années.

3.2. La mise en concurrence des salariés, résultat de la volonté du capital de minimiser le coût du travail

3.2.1. Les théories économiques classiques ne fonctionnent plus

Les analystes classiques dominantes du commerce internationale (Ricardo, théorie H-O-S, etc.) ne peuvent expliquer la réalité de la mondialisation telle que nous l'observons aujourd'hui. Celle-ci s'est construite en trois grandes étapes décrites par l'économiste Michalet¹⁰⁷ : **la configuration inter-nationale** (échanges de biens et services entre des Etats-Nations par le biais des exportations et des importations) ; **la configuration multi-nationale** (montée en puissance des firmes multinationales qui s'appuient sur des « filiales relais » pour vendre leurs produits ou substituer une production locale à leurs exportations) ; **la configuration globale** (prédominance de la logique financière et du retour sur investissement, développement de

¹⁰⁶ cité par Le Monde Informatique, « Les informaticiens de SSII menacés par la libéralisation des services en Europe ? », N°1053, 14 janvier 2005

¹⁰⁷ Michalet C-A, « La séduction des nations », 1999, Economica, Paris

l'entreprise étendue¹⁰⁸, qui s'appuie sur des « filiales atelier » dans une logique de production mondialisée).

Selon les économistes Smith et Ricardo, une économie a avantage à se spécialiser là où elle est la plus productive. Cette recherche d'avantages comparatifs repose sur les différences de productivité du travail pour Ricardo, ou plus exactement sur les dotations en facteurs de production (travail, capital, ressources naturelles) pour H.O.S. (Heckscher, Ohlin et Samuelson). Ce courant de pensée s'est également enrichi d'une dimension temporelle : cette dotation en facteurs de production n'est pas permanente, elle peut être remise en cause par l'arrivée d'une innovation technologique (comme le soulignent l'économiste Krugman ou bien Samuelson dans son récent article¹⁰⁹). De plus, la spécialisation des pays évolue avec la diffusion des technologies et des industries. C'est notamment la théorie du cycle de vie du produit développée par Vernon (1966), qui examine le transfert progressif de la fabrication des produits arrivés à maturité vers des pays où le coût du travail est de plus en plus faible.

On rejoint ainsi le principe de la « destruction créatrice » de Schumpeter et sur lequel s'appuient l'ensemble des économistes libéraux qui défendent aujourd'hui les délocalisations d'activité : des emplois seront perdus, mais au profit de l'émergence de nouvelles activités qui généreront un besoin en travail supérieur aux pertes. Les gains des gagnants du libre-échange dépasseront les pertes des perdants.

Pourtant, ce fondement théorique n'est plus adapté aux conditions de l'économie telle que nous la connaissons aujourd'hui, c'est à dire dans sa configuration globale. Les limites aux théories classiques et néo-classiques sont en effet de plusieurs types :

- **La difficulté à interpréter le mouvement actuel de délocalisation** : selon le modèle H.O.S., la localisation est le résultat de la confrontation entre une fonction de production microéconomique et des dotations factorielles macroéconomiques. Selon cette école de pensée, un pays est doté d'avantages comparatifs avant son ouverture au commerce international et il

¹⁰⁸ c'est à dire l'entreprise, ses partenaires et sous-traitants. L'entreprise étendue se développe avec la pratique de l'externalisation

¹⁰⁹ Samuelson Paul A. « Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization », été 2004, Journal of Economic Perspectives, volume 18, numéro 3, p. 135-146

choisit de se spécialiser sur cet avantage pour attirer les investissements étrangers. Or :

- Dans l'économie globale, les avantages comparatifs des territoires n'existent pas avant l'ouverture des frontières mais ils sont révélés alors même que l'économie d'accueil est déjà une économie ouverte, aussi bien à la mobilité des biens que des capitaux.
 - Le choix de localisation ne se fera pas sur la base des avantages comparatifs, mais sur celle des avantages absolus. Les investisseurs recherchent à l'échelle mondiale la meilleure localisation possible pour leurs activités et mettent pour cela en concurrence les territoires de plusieurs pays. Dans la logique de l'économie globale, la théorie des avantages comparatifs n'a plus cours.
- **L'incapacité à expliquer la stratégie de minimisation du coût unitaire du travail par les firmes** : la théorie néo-classique lie en effet strictement le salaire à la productivité du travail. Comment expliquer donc dans ce cas-là qu'une entreprise puisse avoir intérêt à faire travailler des Indiens plutôt que des Français ? Si les premiers sont moins bien rémunérés, c'est, nous dit la théorie du commerce international ; que les Indiens sont moins productifs, ce qui au final annule en grande partie le différentiel.

Pour aboutir au paradigme de l'économie globale, il est donc nécessaire d'abandonner le paradigme de l'économie inter-nationale qui postule l'immobilité des facteurs, comme celui de l'économie multi-nationale, qui fait du marché d'implantation le déterminant nécessaire et suffisant de l'investissement direct à l'étranger. Dans l'économie globale les firmes arbitrent entre les territoires comme elles arbitrent entre les actifs industriels et financiers, au service de l'impératif de la création de la valeur. Impératif qui ne coïncide pas nécessairement avec la création d'emplois.

3.2.2. La mise en concurrence des salariés

Le fonctionnement de l'économie globale repose sur une stratégie de mise en concurrence des salariés. Claude Pottier définit cette

démarche « comme **l'arbitrage que les multinationales effectuent entre différentes localisations pour produire des biens et des services en minimisant le coût unitaire du travail et en tirant parti des conditions d'emploi les plus favorables** »¹¹⁰.

Avec ce cadre d'analyse, on comprend mieux la logique de délocalisation dans un but de minimisation du coût du travail : en mettant en œuvre les mêmes techniques de base et en utilisant les mêmes méthodes de production dans divers pays, les multinationales parviennent à maintenir des niveaux de productivité du travail peu éloignés dans leurs différentes unités de production. Elles n'ont plus alors qu'à faire le choix de la localisation en fonction du coût du travail et des conditions d'emploi localement. Celles-ci deviennent dès lors des facteurs de compétitivité nettement plus déterminants.

Ce raisonnement reste vrai dans le cas de la sous-traitance internationale : le transfert de compétences en matière de méthodes de production, d'organisation du travail et de gestion élève en effet la productivité du travail dans les entreprises sous-traitantes à un niveau peu éloigné de celui atteint dans les firmes donneuses d'ordre.

La firme multinationale qui a une activité productive dans un pays à bas salaires rémunère le travail selon le niveau général des salaires du pays (ou légèrement au-dessus). **Par rapport aux conditions existantes dans son pays d'origine, elle bénéficie d'un taux de plus-value supérieur puisqu'elle paye le travail beaucoup moins cher alors que la productivité du travail n'est pas beaucoup moins élevée.**

Ajoutons que cette mise en concurrence des salariés commence avec la menace ou la simple mise à l'étude du transfert d'une partie de l'activité d'un établissement vers un pays où le rapport salarial est moins contraignant pour l'entreprise. Cet aspect des choses est difficilement mesurable mais il ne doit pas être écarté de l'analyse.

¹¹⁰ Pottier C., « Les multinationales et la mise en concurrence des salariés », septembre 2003, édition l'Harmattan, Col. Travail et Mondialisation, p 27

3.2.3. Un mouvement de délocalisation similaire à celui de l'industrie ?

Plus faible en poids relatif, le mouvement de délocalisation des services touche potentiellement un nombre d'entreprises plus importants, avec des contraintes moins élevées que dans l'industrie :

- 10% des services sont internationalisés contre 50% dans l'industrie (alors que leur part dans le PIB est 2,5 fois plus importante)
- la vitesse d'internationalisation des services est beaucoup plus rapide en raison de l'évolution des NTIC. De plus, les problématiques logistiques et les inconvénients en terme de délai ne sont pas applicables aux services (transfert d'informations quasi instantanée, transport de données indépendant des distances)
- les fonctions de services sont sous-traitées et internationalisées par TOUTES les entreprises et pas seulement celles du secteur
- l'intensité du travail qualifié est en général bien supérieure dans les services échangés et n'affecte plus seulement les "cols bleus"
- la délocalisation des services semble plus imprévisible et plus diffuse que dans l'industrie (où on déménage les gens ET les machines nécessairement)
- la faible capitalisation des services explique des localisations plus dispersées

3.3. De la stratégie à la tactique : le différentiel de coût salarial est loin d'être le seul facteur explicatif de l'offshore

L'OCDE distingue quatre types d'investissements directs étrangers (IDE) :

- **les IDE à la conquête de marchés** : une entreprise choisit de s'implanter dans un pays pour y conquérir des parts de marché : proximité du réseau de distribution et des clients, contournement des barrières douanières, etc ;
- **les IDE en quête de ressources** : ressources naturelles abondantes ou main d'œuvre à bas coût ;
- **les IDE à la recherche d'efficacité** : amélioration des processus, économies de coûts logistiques, acquisition de compétences techniques ou technologiques ;
- **les IDE stratégiques** : il est parfois indispensable d'être présent dans un pays où se décident les nouvelles normes, où s'implantent les grands acteurs du marché, où se dessinent les prochaines tendances du marché. La mise en place de centres de R&D en Chine répond par exemple à ce type de stratégie : c'est en effet là que se situe la recherche sur les nouvelles normes de télécommunication mobile, en particulier celles qui sont appelées à s'imposer sur le marché chinois. Il devient dès lors impossible pour une entreprise de ne pas être présente si elle veut se donner la possibilité de vendre ses produits à l'avenir aux consommateurs chinois.

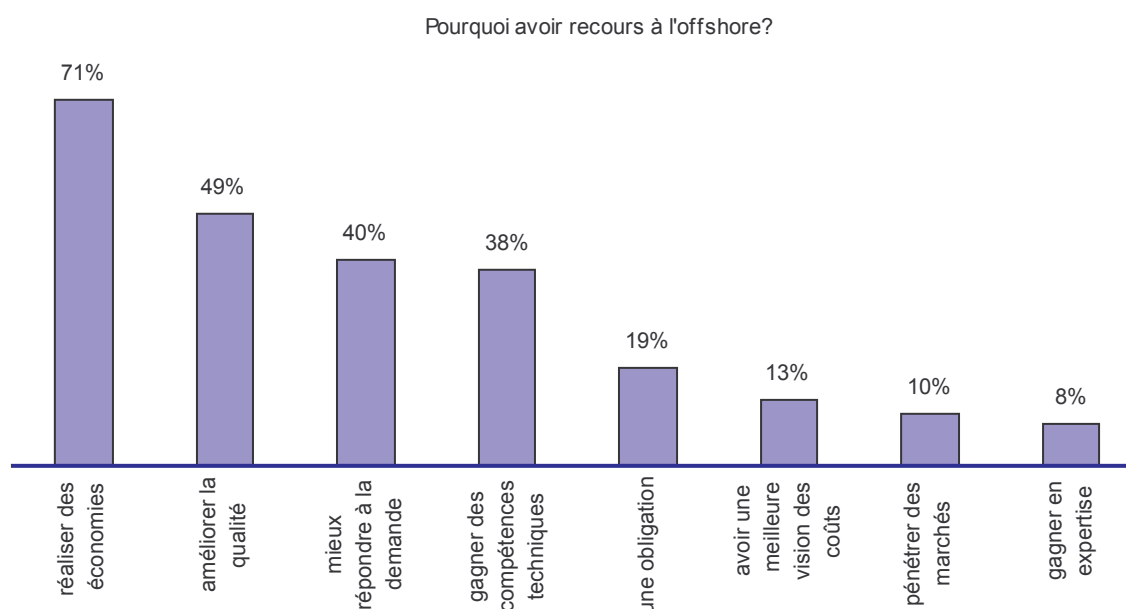
On retrouve dans « l'offshore » l'ensemble de ces motivations. On comprend donc bien que le débat public effectue une confusion forte entre ce qu'on appelle une délocalisation (voir les trois définitions du terme en 2.1.) et ce qui relève d'une stratégie de développement d'une firme dans un marché globalisé. En effet, s'installer en Inde ou en Chine pour

conquérir le marché local ne peut par exemple pas être qualifié de décision de délocalisation.

Pour distinguer une opération de délocalisation d'une opération de développement international, il convient donc de se poser systématiquement la question de savoir si cette opération aurait pu être réalisée en France ou pas.

3.3.1. Délocaliser pour économiser : quels résultats ?

La totalité des enquêtes d'opinion interrogeant les responsables d'entreprises fait apparaître la motivation principale qui détermine la décision d'avoir recours à l'offshore : le coût. Il convient cependant de bien analyser ce type d'enquête : elles s'appuient sur les déclarations des décideurs, et n'a donc aucun fondement scientifique. Il s'agit d'opinions, d'avis, avec toutes les représentations et la rhétorique propres au discours sur les délocalisations. Ainsi, selon l'une de ces enquêtes, la réalisation d'économies a été citée 7 fois sur 10 comme une des raisons d'avoir recours à l'offshore.¹¹¹



On notera que dans près d'1 cas sur 5, l'obligation a été évoquée : obligation assignée par les actionnaires, par le management ou par les

investisseurs financiers. On retrouve bien ici les effets du chantage à la délocalisation.

La comparaison du salaire moyen d'un programmeur entre différents pays montre bien le différentiel manifeste qui existe entre les pays. Mais la question qui s'impose alors immédiatement est claire : **si l'on délocalise pour le coût de la main d'œuvre, pourquoi reste-t-il encore des informaticiens aux Etats-Unis et en Europe occidentale ?**

Salaire moyen d'un programmeur¹¹²

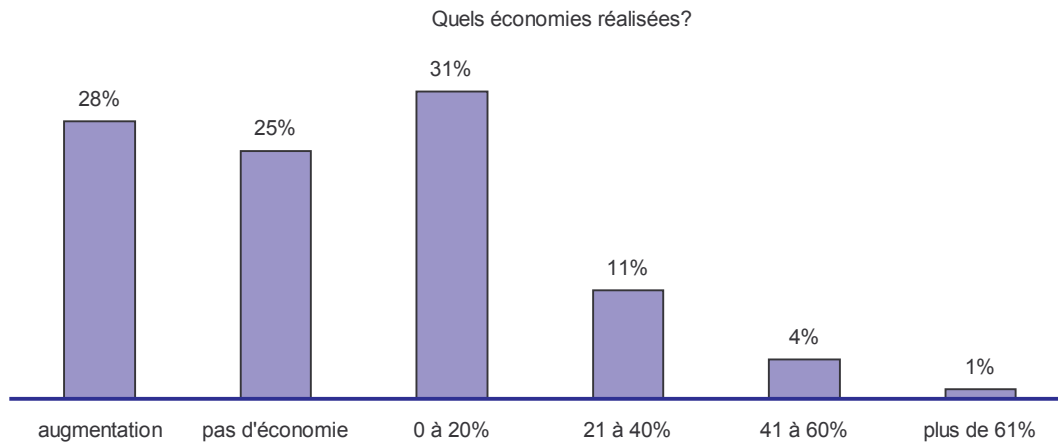
Pays	salaire moyen (\$)
Pologne et Hongrie	4 800-8 000
Inde	5 880-11 000
Philippines	6 564
Malaisie	7 200
Fédération de Russie	5 000-7 500
Chine	8 952
Canada	28 174
Irlande	23 000-34 000
Etats-Unis	60 000-80 000

Deux réponses à cette question expliquent pourquoi le choix de délocaliser est finalement beaucoup plus complexe :

- Il ne faut pas réfléchir sur la base du coût de la main d'œuvre en valeur absolue, mais compléter cette analyse par la comparaison des niveaux de productivité. Ainsi, la vraie comparaison est celle qui met en parallèle le **coût du travail à productivité égale**. Ceci explique pourquoi le Canada reste une destination offshore privilégiée malgré un niveau de salaire bien supérieur à celui de l'Inde par exemple.
- **De plus, il apparaît à posteriori que toutes ces économies promises au départ sont souvent bien loin d'être réalisées.**

¹¹¹ Hatch P. J., « Offshore 2005 Research », octobre 2004, Ventoro

¹¹² CIO magazine, novembre 2002 ; Smarr Access Survey, Merrill Lynch, rapporté par Garner A., « Offshoring in the Service Sector : Economic Impact and Policy Issues », 2004

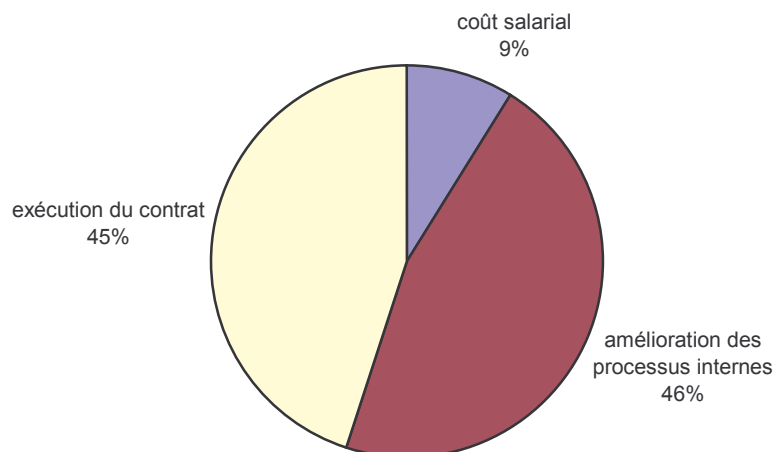


C'est ce que relève la même étude de Ventoro¹¹³, pourtant un cabinet de conseil en offshore : **dans plus d'1 cas sur 2, la décision de délocaliser n'a permis de dégager aucune économie.**

La moyenne des économies réalisées ressort à 19%.

Enfin, il apparaît que ces économies sont surtout obtenues grâce aux gains de productivité réalisés : amélioration des processus internes, modalité d'exécution du contrat par le prestataire. **Les économies réalisées sur le coût salarial représentent à peine 9% du total !**

Quelles sont les sources d'économies réalisées?



¹¹³ étude réalisée à partir d'entretiens avec 5 231 responsables d'entreprises dont 3 139 aux Etats-Unis et 1 936 en Europe (dont 523 en France)

Par conséquent, le cabinet Ventoro vient de nous montrer que les économies de coût salarial suite à une opération de délocalisation permettent en moyenne de réaliser 2% d'économie par rapport au coût initial de l'opération¹¹⁴.

3.3.2. A la conquête de nouveaux marchés

La montée en puissance sur la scène internationale de géants démographiques comme la Chine et l'Inde bouleverse les cartes du jeu économique. Dans un document récent¹¹⁵, une célèbre banque d'affaires américaine affirmait que d'ici 40 ans, les quatre pays regroupés sous l'acronyme « BRIC » (Brésil, Russie, Inde, Chine) pourraient représenter un poids économique supérieur à celui des six pays les plus riches aujourd'hui (Etats-Unis, Japon, Grande-Bretagne, Allemagne, France, Italie). Dès 2009, la croissance annuelle en volume des dépenses de ces pays sera supérieure à celle des pays du G6. **C'est donc bien là que réside la demande future des entreprises, c'est bien dans ces marchés émergents que semble résider le potentiel de croissance de l'économie mondiale.** Il est donc clair que les entreprises des pays riches cherchent aujourd'hui à se positionner dans ces pays pour profiter de cette croissance promise.

- **AssystemBrime** voit notamment la Chine comme un relais de croissance : « Nos clients, comme PSA, nous demandent de nous y installer. Mais il faut s'implanter maintenant. Dans cinq ans, la porte d'entrée sera beaucoup plus difficile à franchir »¹¹⁶. D'où la création d'une société commune avec une société d'ingénierie chinoise en juillet 2004.
- De même **Atos Origin** a décidé d'implanter son siège asiatique à Shanghai afin d'être proche des entreprises qui seront ses clients demain et de se préparer pour les JO de Pékin en 2008.

On pourrait citer de nombreux autres exemples de ce type.

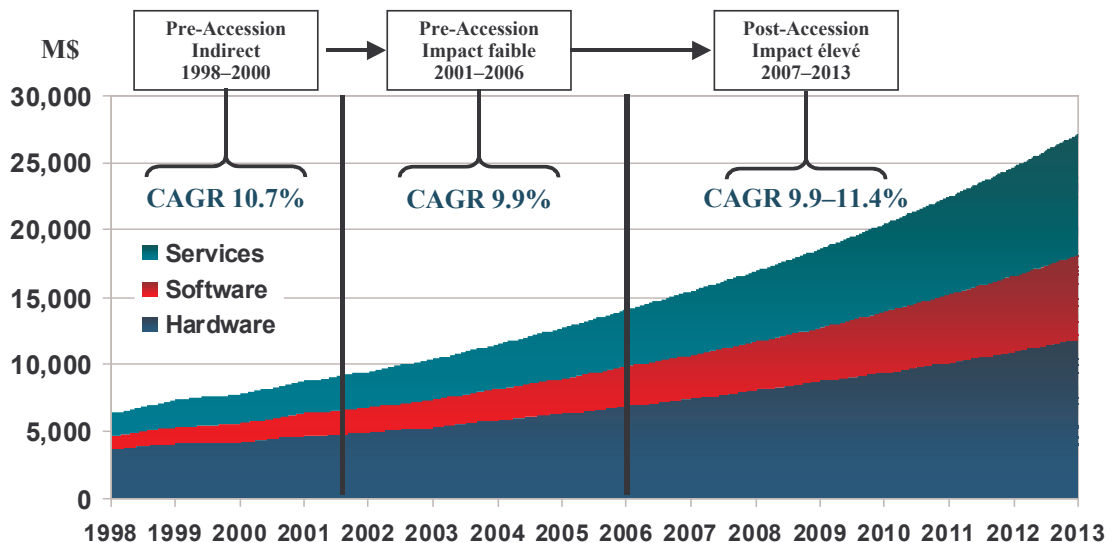
¹¹⁴ 9% de 19%

¹¹⁵ Goldman Sachs, « Dreaming with BRICs : The Path to 2050 », Global Economics Paper n° 99, octobre 2003

¹¹⁶ interview de Dominique Louis, PDG d'AssystemBrime dans l'Usine Nouvelle n°2925 du 8 juillet 2004, p27

Quant aux **pays d'Europe de l'Est**, les nouveaux adhérents à l'Union Européenne, ils représentent également des marchés à conquérir : un tissu économique peu développé, des taux de croissance supérieurs à ceux de la « Vieille Europe », un phénomène de rattrapage en cours...

Prévisions de croissance du marché informatique dans les nouveaux pays adhérents de l'Union Européenne



Source : IDC

Le développement de ce mouvement d'implantation des entreprises occidentales vers les pays émergents ne correspond pas nécessairement à un mouvement de délocalisation. **Il n'y a donc pas systématiquement un lien de cause à effet entre perte d'emplois en Occident et développement international des entreprises.**

C'est la conjonction de deux phénomènes distincts, à savoir des vagues de licenciements dans les pays développés et d'importants recrutements dans les pays émergents, qui entraîne une confusion dans l'opinion. Mais les raisons de ces deux situations opposées sont différentes : dans le premier cas, les licenciements sont le résultat d'un contexte économique difficile et de gains de productivité des entreprises ; dans le second cas, il s'agit d'un développement souvent lié à une stratégie de conquête de marché.

3.3.3. La délocalisation n'est pas une stratégie d'entreprise

On l'a vu, il y a donc au final beaucoup moins de cas de délocalisations qu'il n'y a de décisions d'entreprises de s'implanter à l'international.

En fait, la délocalisation n'est pas une stratégie. Il s'agit finalement d'un choix tactique de localisation qui intervient après une prise de décision stratégique. Ainsi, par exemple, l'externalisation peut être une stratégie (ne pas faire soi-même ce qui n'est pas « cœur de métier »). Une fois cette décision prise, il faut choisir à qui et où sous-traiter cette activité. C'est à ce moment-là, lors de la mise en place de la stratégie, que la décision de localisation intervient.

Différentes tactiques de localisation en fonction de la stratégie

	Externe	Interne	Interne
Stratégie	Développement sur de nouveaux marchés ou de nouveaux services	Centralisation Filialisation	Externalisation
Tactique de localisation	Choix de la localisation en fonction des marchés et des services visés	Choix de la localisation en fonction des gains de productivité attendus : amélioration des processus, réduction des coûts	Choix de la localisation en fonction du prestataire : compétence de la main d'œuvre, coût et qualité attendus de la prestation

Source : Groupe Alpha

3.4. Une réponse globale et non pas nationale est nécessaire

Comme nous venons de le constater, les firmes s'organisent de manière globale, ce qui leur permet de mettre en concurrence les salariés des différents pays et les territoires.

Il serait par conséquent faux d'imaginer pouvoir lutter contre cette tendance en faisant le choix du protectionnisme. Ce serait à coup sûr priver nos entreprises de ces relais de croissance qu'elles ont identifié dans d'autres pays. On l'a dit, le poids économique des géants asiatiques constitue une formidable opportunité de

développement dont nos économies nationales peuvent tirer des bénéfices indirects.

Le développement international n'est pas une mauvaise stratégie en soi. Il s'agit par contre d'empêcher les firmes d'imposer aux salariés des pays émergents des conditions de travail inhumaines en profitant de leur faible degré d'organisation collective.

Par contre, la délocalisation menée dans une simple démarche de mise en concurrence des salariés est une pratique injuste qu'il faut réguler. Les entreprises profitent là de la faible organisation internationale des salariés.

La mise en place de Comités Européens est sans aucun doute une première réponse très importante à apporter à ce défaut d'organisation des salariés. L'harmonisation européenne ne doit pas se faire par le bas, comme semble le préconiser le projet de directive Bolkenstein, mais par le haut. Grâce à cette représentation européenne, il devient possible de diffuser les bonnes pratiques sociales à tous les salariés d'une entreprise et d'alerter sur les problèmes sociaux en puissance.

Alors que l'on voit émerger une opinion et une société civile mondiales, il reste encore à construire un marché mondial du travail. Les salariés et leurs représentants disposent déjà en Europe d'outils pour les aider dans ce projet. Utilisons-les !

4. Cause et conséquence de l'essor du phénomène offshore : la professionnalisation du marché des services

Dans cette partie, nous verrons comment le processus d'industrialisation touche l'ensemble du secteur, et quelle en est la dynamique.

Nous verrons que les clients, pour lesquels l'informatique est devenu un centre de coût à contraindre, cherchent à professionnaliser leurs techniques d'achat de prestations. Nous constaterons ensuite que la concurrence, et notamment les acteurs émergents de l'offshore, cherche à s'imposer en proposant un modèle de production industrialisé. Enfin, nous chercherons à comprendre quels sont les mécanismes qui conduisent les SSII à rationaliser leurs processus pour sauvegarder leurs marges.

Ce mouvement général d'industrialisation est en fait le résultat de la mutation d'un secteur jeune qui atteint sa phase de maturité. La crise profonde qu'il a traversé depuis 2001 a joué le rôle d'accélérateur d'évolution et l'offshore n'est en réalité qu'un des aspects de cette professionnalisation. Est-il responsable de la « croissance sans emploi » qui semble se dessiner depuis 6 mois en France et depuis un an aux Etats-Unis ? La réponse est sans doute négative, même s'il a catalysé les inquiétudes et les angoisses des salariés qui voient leur environnement profondément bouleversé. Les causes de ce bouleversement sont en effet sans doute plus profondes et beaucoup plus complexes.

4.1. Les conditions du jeu des acteurs poussent en faveur du développement de l'offshore

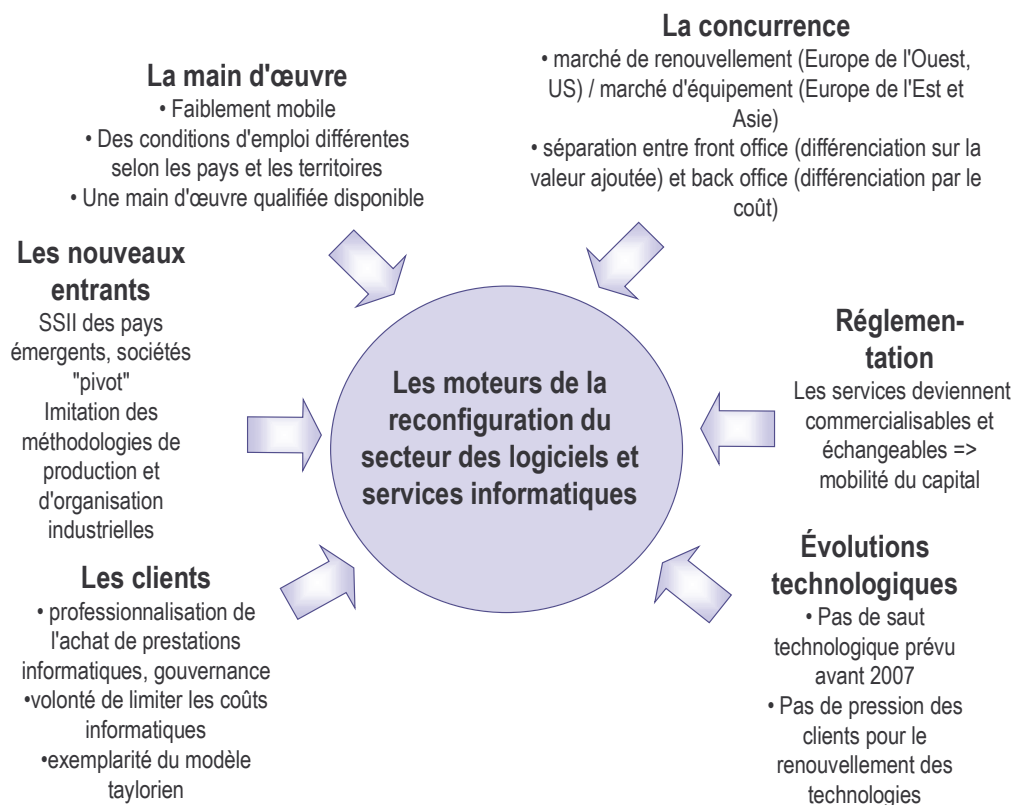
Les stratégies des entreprises sont influencées par plusieurs forces externes qui déterminent l'environnement du domaine d'activité de l'entreprise.

Nous avons déjà vu que **l'évolution de la réglementation** sur le commerce des services et leur « échangeabilité » ont permis au capital d'être mobile partout dans le monde.

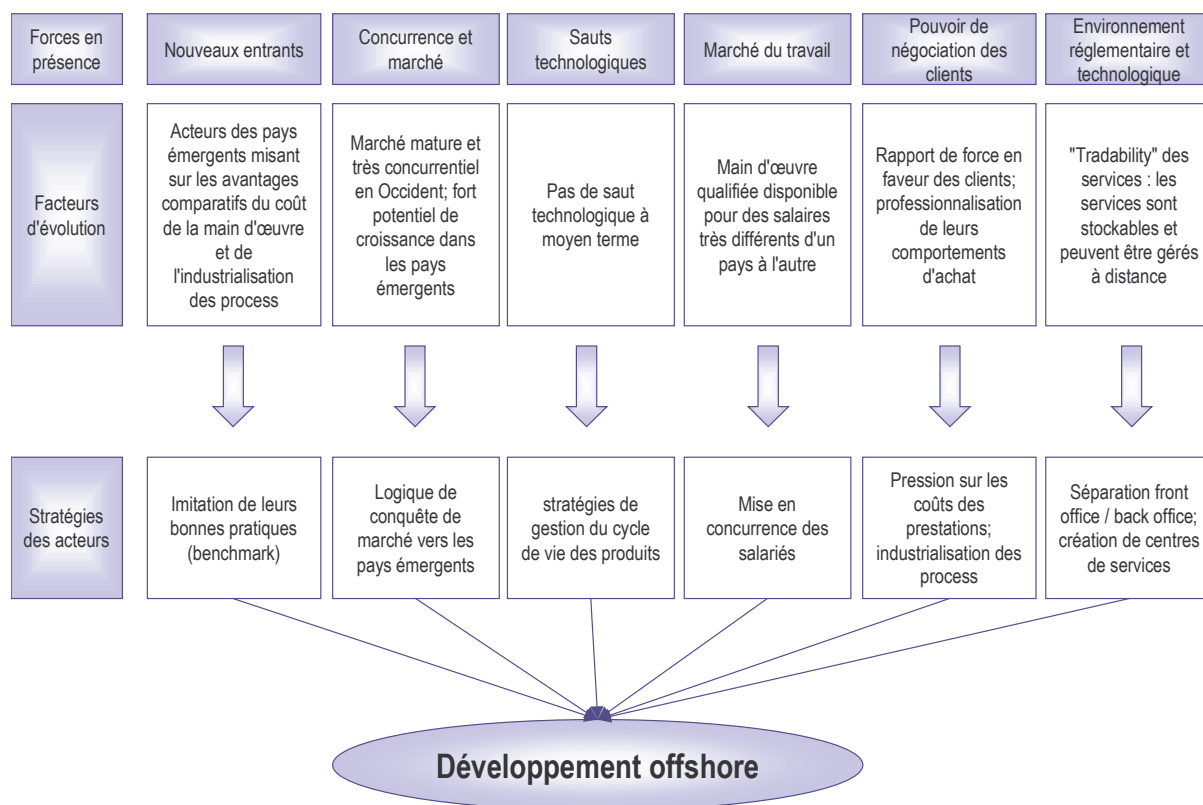
D'autres forces externes influencent les stratégies des entreprises :

- **L'évolution technologique** qui laisse entrevoir peu d'innovations importantes à moyen terme et qui amène les acteurs à chercher à optimiser les profits actuels ;
- **Le pouvoir de négociation des clients** qui exercent une pression toujours plus forte sur le prix des prestations et pour lesquels l'informatique constitue un coût ;
- **La structure de la concurrence** qui oriente les efforts des entreprises : les parts de marché à conquérir sont aujourd'hui dans les marchés émergents en croissance (l'histoire économique montre en effet que l'investissement informatique suit la croissance du PIB) ;
- **L'arrivée de nouveaux entrants** (SSII offshore) qui cherchent à valoriser des avantages compétitifs différents et que cherchent à imiter les acteurs installés.

Les forces en présence



L'ensemble de ces forces exerce une pression de plus en plus forte sur les marges des SSII et des éditeurs qui cherchent à tout prix à sauvegarder leur niveau de rentabilité. Le renforcement de la concurrence leur impose notamment la maîtrise des coûts de la main d'œuvre et de ses conditions d'emploi. Il est dès lors avantageux de standardiser les processus de production pour que le travail soit lui-même plus standardisé et donc mieux contrôlé dans son coût et dans son utilisation. Ce mouvement touche toutes les catégories d'emploi, qualifié ou non qualifié, rendant obsolète une telle distinction. C'est ce qui explique pourquoi le mouvement de délocalisation est susceptible de toucher la quasi totalité des types d'emplois.



source : Groupe Alpha

4.2. Les entreprises utilisatrices atteignent une phase de maturité dans la gestion de leurs besoins informatiques

4.2.1. La crise structurelle de 2001-2004 a renforcé le pouvoir de négociation des entreprises utilisatrices

Le secteur des LSI a connu la plus grave crise de son histoire entre 2001 et 2004. Cette crise a reposé sur une situation de surproduction, l'offre des fournisseurs dépassant structurellement la demande des clients.

Conséquence de cette situation, **les entreprises utilisatrices ont vu leur pouvoir de négociation sur leurs fournisseurs renforcé**, ce qui a contribué à alimenter une spirale auto-entretenu de baisse du prix des prestations. L'implication des directions des achats dans la négociation sur le prix, l'utilisation de plus en plus large de techniques d'achat héritées de l'industrie (benchmark, appels d'offres, voire enchères inversées) ont eu pour conséquence directe d'exercer une pression forte sur les fournisseurs - SSII et éditeurs.

4.2.2. L'informatique perçue comme un centre de coûts à réduire

Dans un article publié en mai 2003 dans la Harvard Business Review, Nicholas G. Carr affirmait que désormais, « l'informatique n'avait plus d'importance »¹¹⁷. Selon lui, « la clé du succès, pour la majorité des entreprises, n'est plus de rechercher agressivement l'avantage mais de gérer les coûts et les risques méticuleusement ». Il démontre que, s'il est vrai que l'informatisation des entreprises a transformé en profondeur les modes de production et d'organisation au même titre que la machine à vapeur ou l'électricité, l'informatique est devenue aujourd'hui un produit banal – une commodité – qui ne fait plus partie de la stratégie de conquête des entreprises. Au contraire. Selon N. Carr, **le principal risque que court une entreprise à l'égard de son informatique est de dépenser trop**. Il cite ainsi l'exemple de la

¹¹⁷ Carr, Nicholas G., « IT doesn't matter », Harvard Business Review, mai 2003

société de conseil Alinean qui a effectué en 2002 une étude auprès de 7 500 grandes entreprises américaines. Cette étude dressait un lien de proportionnalité inverse entre la performance globale et la part des dépenses informatiques : les 25 sociétés les plus performantes dépensaient ainsi en moyenne à peine 0,8% de leurs revenus en informatique¹¹⁸.

D'un facteur de différenciation clé pour les entreprises, l'informatique est aujourd'hui perçue par les entreprises utilisatrices comme un coût qu'il faut contraindre.

4.2.3. La professionnalisation de la relation client-fournisseur

Le recours de plus en plus fréquent à l'externalisation et aux prestations d'infogérance (une entreprise sur 2 en Europe) a eu en outre un impact significatif dans l'évolution des pratiques des directions informatiques¹¹⁹.

Les entreprises occidentales ont atteint une phase de maturité dans leur recours à l'externalisation ; c'est ce qu'illustre notamment la signature de plusieurs contrats d'infogérance sélective en France en 2004. Au lieu de confier l'ensemble de la prestation à un partenaire unique, **les DSI des entreprises utilisatrices cherchent désormais à identifier le meilleur prestataire pour chaque activité informatique** : maintenance du poste de travail, gestion du parc de serveurs, standardisation des applications¹²⁰.

Dans l'objectif de limiter leurs coûts de transaction, **elles cherchent à rationaliser leur nombre de sous-traitants** et à s'adosser à quelques partenaires privilégiés qui seront chargés de reprendre les sous-traitants les plus « importants ».

¹¹⁸ pour une moyenne de 3,8%. Une récente étude de Forrester a montré de la même manière que les entreprises qui dépensaient le plus en informatique n'étaient pas nécessairement celles qui affichaient les meilleurs résultats.

¹¹⁹ En France, 2004 a été marquée par la signature de plusieurs grands contrats d'infogérance (Renault, Michelin, Bonduelle, Rhodia, Carrefour, etc.), preuve de l'harmonisation des pratiques en matière d'externalisation en Europe

¹²⁰ Voir par exemple le projet d'externalisation de l'informatique du groupe Renault annoncé en 2004

Une telle politique de « sourcing » (achat de prestations) leur permet de **renforcer leur contrôle sur leurs prestataires**¹²¹. Dans cette même logique, elles définissent dans leurs cahiers des charges des indicateurs de suivi précis et imposent la mise en place de comités de pilotage. Les DSI adoptent des méthodes standardisées telles Itil ou Cobit, les directeurs informatiques deviennent davantage des managers que des responsables techniques : **le thème de la gouvernance s'impose au sein des entreprises utilisatrices alors même que se professionnalise la relation client-fournisseur** : comme le souligne Jean Mounet, président du Syntec, « on ne peut faire de localisation hors du client sans une industrialisation très élaborée côté SSII, mais aussi côté client ».

Conséquence de cette double volonté de maîtriser les coûts et d'imposer ses conditions au partenaire, il n'est pas rare que des clients poussent leurs prestataires informatiques à leur proposer des réponses en offshore. On a ainsi vu en 2004 de plus en plus de cahiers des charges exiger un scénario offshore.

4.3. De nouveaux entrants que l'on cherche à imiter

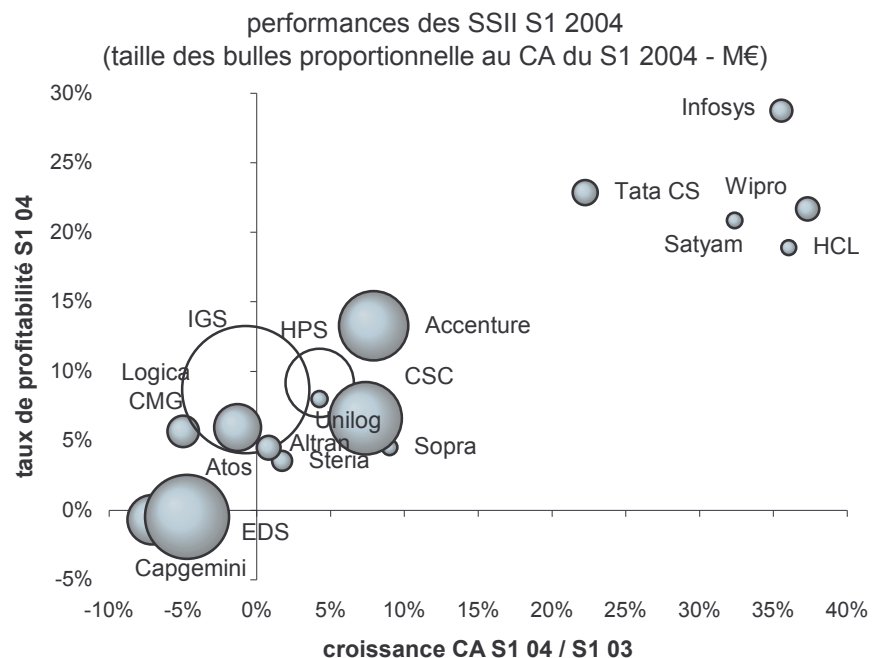
4.3.1. Les forces en présence

- Accompagnant le développement de leurs économies, **des sociétés de services offshore de nationalité indienne, chinoise, russe, mais également marocaine ou roumaine se positionnent aujourd'hui sur le marché mondial.** Fortes d'un premier succès construit au contact de leurs grands donneurs d'ordre occidentaux, elles commencent à revendiquer ce que ces derniers ont cherché à conserver jalousement : leur référencement auprès du client final. En misant sur leurs forces (maîtrise des personnes et faible coût salarial), elles veulent conquérir des parts de marché à ceux qui sont également leurs clients. Notons au passage que les sociétés informatiques des pays riches n'ont pas seulement transmis une méthodologie et des techniques aux SSII et aux éditeurs des pays

121 recrutement d'un CSO (Chief Sourcing Officer) pour définir la stratégie de sourcing dans 19% des entreprises et d'un responsable de contrats pour contrôler l'évaluation, la sélection et la gestion des fournisseurs

émergents. Le débat sur l'offshore qui anime aujourd'hui les économies occidentales leur a en effet conféré une renommée qu'elles n'auraient jamais réussi à se créer seules si rapidement.

- **De leur côté, les SSII et les éditeurs des pays riches observent avec envie ces nouveaux acteurs** dont le modèle économique semble si attirant : forte rentabilité, croissance à deux chiffres des revenus, méthodes industrielles construites autour de la norme CMMI dont ils atteignent les plus hauts niveaux de certification. Ainsi ils convoitent moins le faible coût de la main d'œuvre que leur capacité à produire à l'aide de méthodes issues du secteur manufacturier.



Ces deux groupes d'acteurs s'observent donc, se copient, s'imitent. Ils convoitent les forces de l'autre et cherchent à valoriser les leurs. On assiste ainsi à des effets de convergence ou de mimétisme des modèles culturels, à tel point que les acquisitions de sociétés indiennes par des occidentales, ou inversement, devient un scénario de plus en plus envisageable. Ainsi, IBM a racheté la société de services indienne Daksh eServices en avril 2004. Dans l'autre sens, fin 2003, l'Indien Wipro a racheté NerveWire, société américaine basée à New-York, pour 19 M\$. Tacmail, opérateur de centres d'appels indien, a racheté Webhelp au Canada et HCL Technologies dont le siège est à Delhi

s'est porté acquéreur pour 11,6 M\$ de l'exploitant de centre d'appels irlandais Apollo Contact Center en 2002.

Ces opérations annoncent sans doute un élargissement du mouvement de fusions-acquisitions dans le secteur à l'extérieur des frontières de l'Europe et des Etats-Unis. Le déséquilibre du poids financier des grands acteurs occidentaux au regard des sociétés de services indiennes est compensé par des niveaux de valorisation très différents : ainsi Wipro capitalise à New-York 26 fois ses résultats attendus en 2005, soit 12 Mds\$, ce qui représente cinq fois la capitalisation de Capgemini. De son côté, Tata Consultancy, qui s'est introduite à la Bourse de Bombay à l'été 2004, a levé 1,2 Md\$.

Les forces et les faiblesses des deux groupes d'acteurs principaux

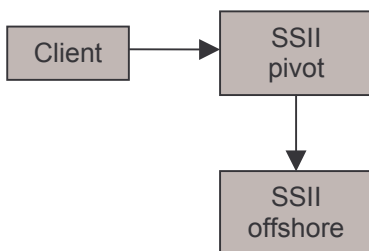
Les acteurs traditionnels	
<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
base installée	Trésor de guerre fragilisé par le poids des opérations de croissance externe
contact commercial avec les clients, connaissance des métiers des clients (organisation souvent par marchés)	Présence sur des marchés matures et déjà équipés (faible croissance du PIB)
capacité à piloter des projets complexes et à définir des spécifications	Difficulté à générer du profit
Présence internationale	Pression des investisseurs, nécessité de présenter un retour sur investissement très rapide
Proximité géographique et culturelle, capacité à travailler en régie	Coût du travail
Histoire, expérience, ancienneté	
Présence sur les marchés clés d'aujourd'hui	
Les nouveaux entrants	
<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
Présence sur les marchés clés de demain (forte croissance du PIB)	Pas / peu de contacts clients en direct
Maîtrise technique (organisation souvent par type d'offre)	Gestion et pilotage des projets
Faible coût du travail	Taille critique et part de marché (2,5%)
Performances financières : croissance du CA et niveau de profitabilité	Capacité d'innovation
Méthodes de production industrielles : CMMI, <i>software factories</i>	Eloignement géographique et culturel
Disponibilité des compétences en fonction des besoins, flexibilité	

4.3.2. Les modèles économiques de l'offshore

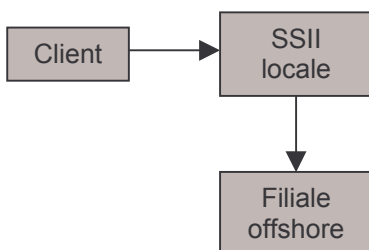
Pour mener un projet en offshore, les entreprises disposent de plusieurs solutions en fonction du montage choisi.



- **Le mode direct** consiste à s'adresser directement à une société étrangère. Cette solution évite d'avoir recours à un intermédiaire (le coût est donc moins élevé) mais nécessite une structure de contrôle forte sur place, sans parler de la complexité juridique propre à la conclusion d'un contrat de services international.



- **Le partenariat avec une société pivot**, qui jouera le rôle d'intermédiaire entre le client et l'entreprise étrangère qui réalise la prestation, est un modèle très spécifique à la France. Plusieurs sociétés pivot se sont ainsi créées ces dernières années. On citera à titre d'exemple Valtech ou Tubbydev. Cette stratégie présente l'avantage de réduire les risques pour le client : la société pivot est en effet théoriquement responsable de la qualité de la prestation. Cependant, la multiplication des intermédiaires peut s'avérer contre-productive et cette solution n'offre pas de garantie dans la durée.



- **La sous-traitance à une SSII locale travaillant en offshore** : les grandes SSII françaises proposent aujourd'hui à leurs clients la possibilité de réaliser la prestation, ou une partie de la prestation, en offshore. Capgemini ou Atos Origin sont ainsi présents à Bombay via des filiales locales.



- **La création d'une filiale dans un pays offshore** : certains grands comptes font le choix d'implanter directement des équipes informatiques dans les pays à faible coût de main d'œuvre : General Electric a fait ce choix, comme la banque HSBC par exemple. Ce serait ainsi 70% du marché indien de l'informatique et du BPO qui appartiennent à des SSII américaines.

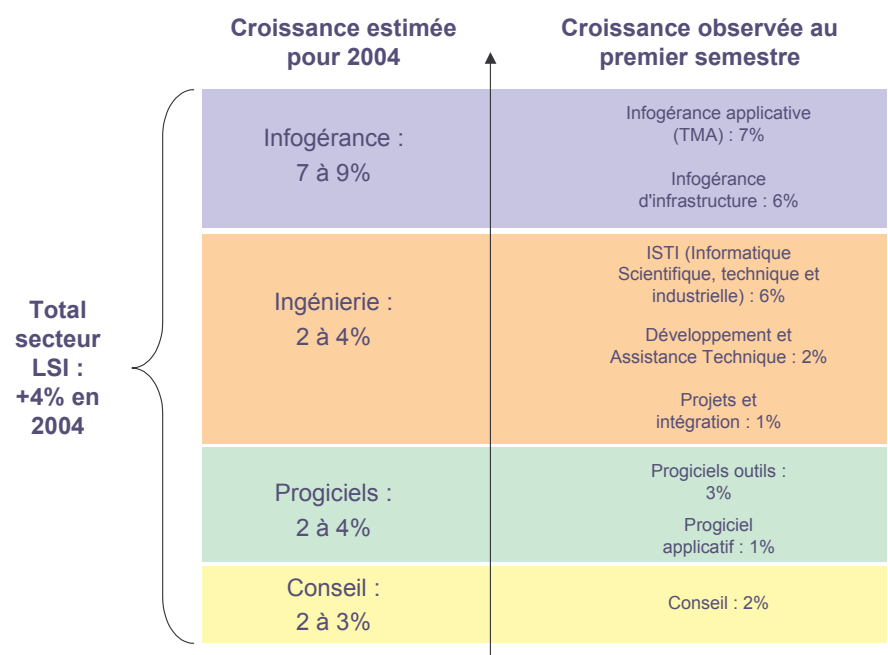
- **Le rachat d'une entreprise offshore** est l'option qu'a choisi de suivre IBM en se portant acquéreur de la société indienne Daksh eServices. Cette tendance devrait s'accélérer dans les prochaines années. C'est en tout cas ce qu'envisage le cabinet américain Gartner, qui affirme que 70% des 15 premières sociétés de BPO indiennes devraient fusionner, être rachetées ou marginalisées d'ici fin 2005. Une option au rachat consiste à créer des sociétés communes avec un prestataire. C'est ce qu'a choisi de faire AssystemBrime en Chine, notamment.

4.4. Alors que les conditions de marché sont durablement dégradées, SSII et éditeurs cherchent à rationaliser leurs processus de production

4.4.1. De la crise à la reprise « molle » : des conditions de marché dégradées

Entre 2001 et 2004, le secteur des LSI a traversé la pire crise de son histoire. Les projets d'intégration de progiciels se sont fait de plus en plus rares à mesure que les entreprises utilisatrices réduisaient leurs projets informatiques. Pour faire face à cette situation, **les SSII ont orienté leur développement sur des offres de solutions de réduction des coûts** : infogérance, externalisation, TMA et TMM, helpdesk. Le passage d'une économie d'investissement à une économie de rupture a été accompagné d'un **recentrage des acteurs sur des offres de services fondées sur la mutualisation des moyens et le partage des coûts**. A l'assistance technique et le modèle de la régie on préfère aujourd'hui l'outsourcing et l'obligation de résultat (forfait).

Aujourd'hui encore, ce sont ces offres qui tirent la croissance du marché, estimée à 4% en France et à 3% en Europe par le Syntec-Informatique et IDC.



source : Syntec (présentation d'octobre 2004)

Cette légère croissance retrouvée est-elle annonciatrice d'une reprise prochaine ou bien indique-t-elle les nouvelles conditions de marché dans lesquelles vont évoluer les acteurs du secteur des LSI dans les prochaines années ?

Plusieurs éléments d'appréciation de cette reprise que les observateurs qualifient de « molle » doivent ici être avancés :

- **Le principal moteur de la croissance est l'infogérance** : il ne s'agit en réalité que d'un système de vases communicants, selon lequel une activité informatique est transférée d'une entreprise à une autre. Il ne s'agit pas d'un investissement nouveau, et **l'opération est globalement neutre pour l'économie.**
- De plus, **la croissance affichée par les leaders du marché se fait en partie au détriment des plus petites sociétés**, à mesure que les entreprises utilisatrices rationalisent leurs achats de sous-traitance informatique : même si une partie de ces sous-traitants est engagée par les partenaires stratégiques choisis, il ne s'agit en réalité que d'un mécanisme de réallocation de revenus entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants de niveau 2 et 3.
- Les prévisions optimistes des analystes et les bons résultats annoncés par les grands acteurs du secteur s'opposent à la **prudence des investisseurs boursiers** (l'indice sectoriel a perdu 14% de sa valeur depuis le 1/1/2004 et plus de 60% depuis le 1^{er} janvier 2002).
- **Les moteurs de la croissance au premier semestre sont d'ordre technique** : amélioration du taux d'utilisation des ressources, des projets qui concernent davantage la rationalisation de l'existant que de vrais investissements (Progiciels de gestion intégrés : -44%; Gestion de la Relation Clients : -20% selon le cabinet d'analyses Comm'Back)
- Malgré un net rééquilibrage, **la situation de surcapacité à l'origine de la crise perdure** (l'offre des SSII est supérieure à la demande des clients).

4.4.2. Industrialisation des process et développement des centres de service en province : un nouveau modèle économique

Avec la multiplication et la professionnalisation de ces offres d'infogérance et de TMA, on assiste à un phénomène d'industrialisation des méthodes des SSII : mieux on mutualise les moyens, plus on est capable de standardiser ses offres et plus on augmente son profit marginal. Après la phase de mutualisation des ressources et des compétences, **l'industrialisation est désormais le maître mot de l'infogérance.**

Du côté des éditeurs, la remise en cause du modèle traditionnel centré sur la facturation du prix d'une licence puis des prestations associées (intégration et maintenance) va également dans le sens de cette industrialisation des process : les clients souhaitent désormais pouvoir payer ce qu'ils consomment et ce **développement du modèle « on demand » plaide en faveur de la mise en place de centres de services partagés.**

Ce mouvement d'industrialisation a plusieurs types de conséquences :

- **Professionnalisation de l'exécution à l'aide de progiciels spécifiques** (outil de l'éditeur Cast par ex) et **grâce à une homogénéisation des méthodes et des processus** (méthodologie Itil ou CMMI par exemple). L'objectif est de disposer de « briques » réutilisables en standardisant les processus de production.
- **Elargissement de la chaîne de valeur et hiérarchisation du marché** entre des donneurs d'ordre systémiers capables de maîtriser l'ensemble de la prestation qui s'adossent à des sous-traitants de niveau 1, 2 ou 3.
- **Mise en place de structures de projet dans une logique de séparation *front office*** (contact commercial, relation clients, maîtrise d'ouvrage) / ***back office*** (réalisation de la prestation technique, maîtrise d'œuvre) : autrefois essentiellement réalisées sur le site du client, les opérations de TMA par exemple sont ainsi désormais de plus en plus pratiquées dans les locaux du

prestataire, voire délocalisées dans des centres de services en province ou à l'étranger ;

Le nearshore¹²², spécificité du modèle français de délocalisation des services, se développe ainsi de manière très rapide depuis le début 2004. Quelques grands acteurs, tels Capgemini ou Atos Origin, ont fait de cette stratégie un axe de développement fort. L'idée est de créer des pôles d'expertise dédiés à une offre technique (TMA, PGI¹²³, projets de migration) ou à un type de métier : centres SAP à Bordeaux, plate-formes dédiées aux contrats publics ou au secteur financier à Orléans ou à Grenoble, etc. **Outre la spécialisation technique, les bénéfices attendus par les entreprises qui ont recours à ce type de stratégie reposent également sur la mutualisation des moyens techniques et humains, la fidélisation des ressources** (le taux de turnover est moins élevé en province) **et un coût salarial moindre** (la rémunération moyenne des informaticiens en province est inférieure d'environ 20% au niveau de l'Ile-de-France).

Ce type de stratégie n'est pas propre à la France, mais caractérise l'ensemble des grands pays de l'Union Européenne. Ainsi, dans une enquête réalisée auprès de plusieurs grandes entreprises européennes en 2000 qui avaient mené à bien des projets d'externalisation, 5,3% avaient fait le choix de l'étranger, alors que 18,3% avaient préféré délocaliser dans une autre région, tout en restant dans leur pays¹²⁴.

Dans une logique d'intégration régionale, le développement du nearshore se fait également dans les pays périphériques : Espagne (Barcelone et Madrid), pays du Maghreb (Tunisie et Maroc), mais également pays d'Europe centrale et orientale (essentiellement depuis la France : Pologne, Roumanie, Lituanie).

Sopra a démontré le succès de son centre de services de Madrid et prévoit de s'étendre en Europe de l'Ouest. Teamlog s'est installé en Slovaquie avec la SSII locale Tempest et Unilog a ouvert un centre de services à Rabat au Maroc en compagnie de la filiale de France Télécom, Sofracom.

Il n'empêche que les vraies implantations en nearshore hors des frontières restent encore peu nombreuses. En effet, de nombreuses

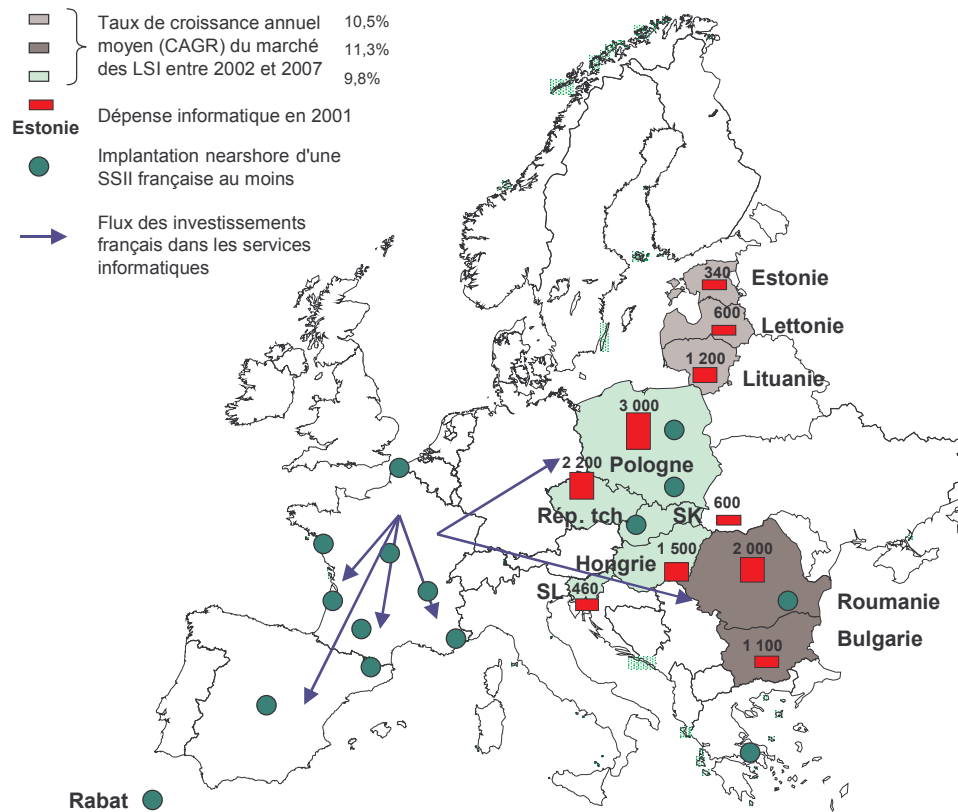
¹²² 01 Informatique « Les SSII françaises, championnes du nearshore », n°1784, 1^{er} octobre 2004

¹²³ Progiciels de Gestion Intégrés (SAP, Oracle, etc.)

¹²⁴ Huws, 2003

sociétés informatiques vont vers les nouveaux pays d'Europe Centrale et Orientale en espérant y conquérir des marchés dont les taux de croissance sont très prometteurs. Il ne s'agit alors pas d'un cas de délocalisation.

L'élargissement européen et ses conséquences dans le secteur informatique



Source : Groupe Alpha¹²⁵

¹²⁵ à partir de :

- données fournies par IDC dans sa présentation du 5 mai 2004 sur les enjeux de l'élargissement européen dans le secteur informatique : « The New Europe: EU Enlargement and IT Market Opportunities in Central and Eastern Europe » pour le taux de croissance annuel moyen des marchés
- le dossier de 01 Informatique du 30 avril 2004 sur l'élargissement européen pour la taille des marchés IT des PECO en 2001
- divers entretiens avec les responsables de plusieurs SSII françaises et certains articles de presses pour les implantations near shore

4.4.3. D'un modèle centré sur l'innovation à la gestion du cycle de vie des produits

Les SSII et les éditeurs de logiciels sont désormais sortis d'un modèle d'innovations à un rythme accéléré pour celui, plus classique, de gestion du cycle de vie des produits et singulièrement de sa phase de maturité.

Si auparavant, le temps manquait pour rationaliser la démarche d'élaboration du produit avant son remplacement, désormais il s'avère nécessaire d'optimiser les phases de production afin de substituer un avantage par les coûts à un avantage par l'innovation.

Dans ce contexte, l'industrialisation des process et la mise en place de démarche qualité de type CMMI posent la question de l'allocation des ressources à la fois en termes d'orientation des efforts du management et d'investissement. Ces mutations lourdes impliquent de mener des projets de changement d'organisation complexes et de les accompagner par des investissements en locaux et en matériel conséquents relativement aux actifs immobilisés actuellement dans les SSII.

Le choix affiché par tous les acteurs est ainsi aujourd'hui de restaurer leurs marges et de faire du profit. En un mot, la recherche de la productivité. Ces choix risquent de se faire au détriment de la recherche et développement, tout simplement parce qu'on ne peut pas tout faire.

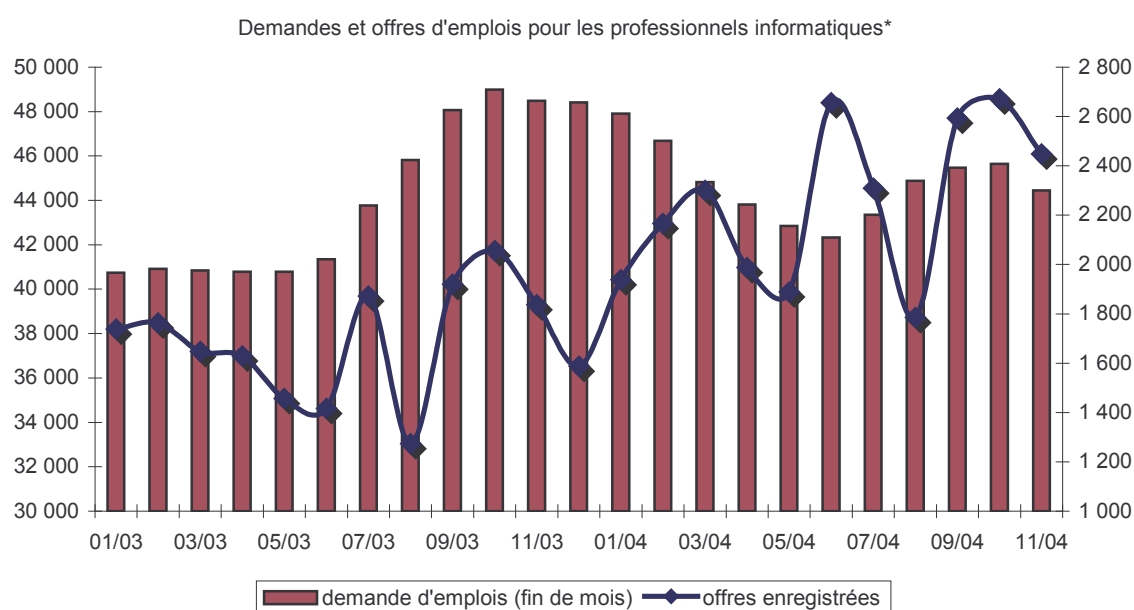
Par conséquent, les propositions innovantes resteront rares et ne permettront pas au marché informatique de sortir de la problématique de réduction des marges exigée par des clients.

La crise a donc provoqué un changement de cycle (de l'innovation vers la gestion du cycle de vie du produit), qui conduit les SSII et les éditeurs à travailler davantage sur la rationalisation de leurs processus que de prévoir aujourd'hui l'imminence d'un nouveau saut technologique.

4.4.4. La professionnalisation des acteurs a des conséquences lourdes sur l'emploi et l'organisation du travail

4.4.4.1. La pression demeure sur l'emploi et les rémunérations

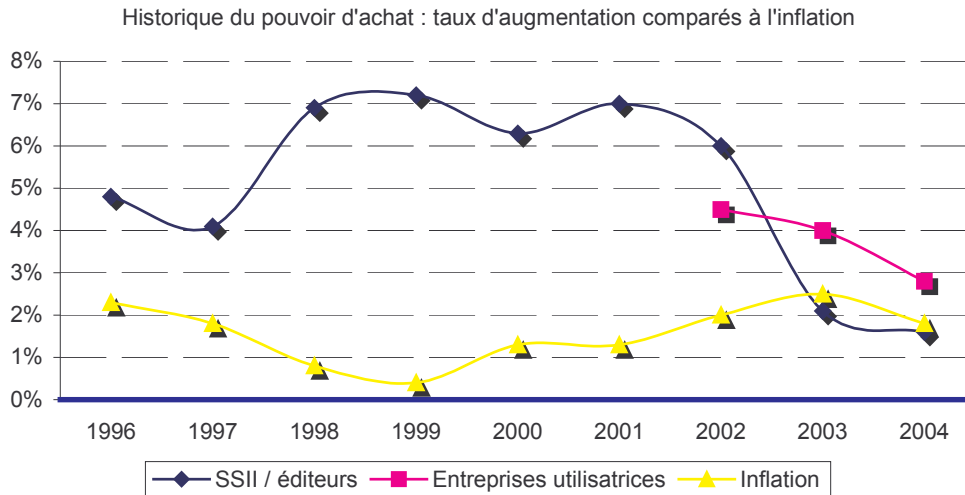
L'ensemble de ces évolutions constatées (reprise « molle » du marché, phénomène d'optimisation des ressources) explique la lente baisse du nombre de demandeurs d'emplois constatée en France : après avoir lentement régressé en début d'année 2004 (-5 500 demandeurs d'emploi en 6 mois), il est reparti à la hausse au troisième trimestre pour retrouver une tendance décroissante en novembre.



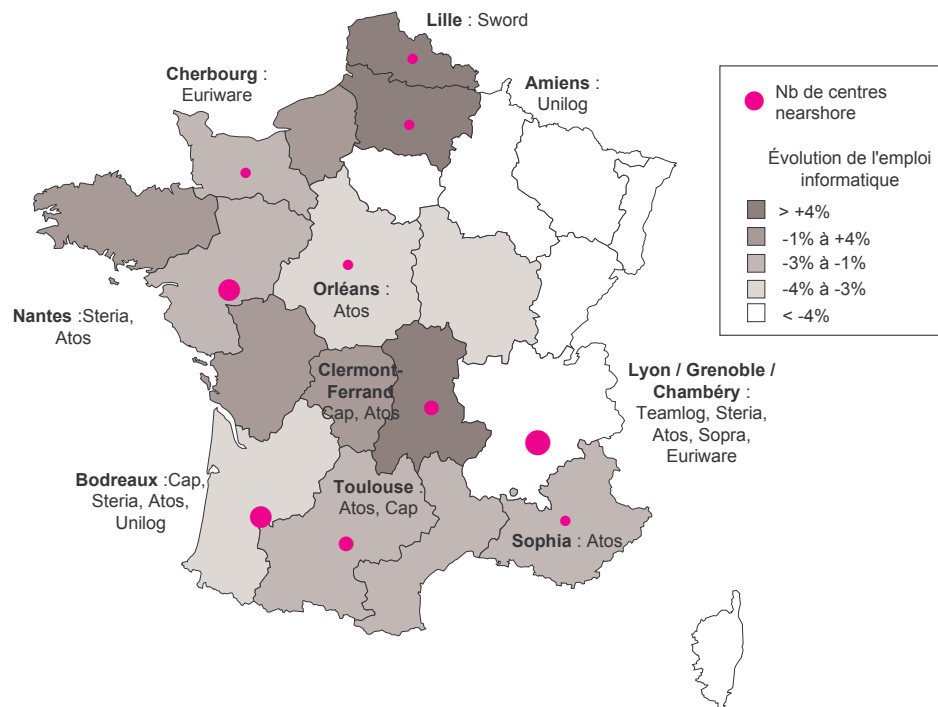
source : DARES, Ministère du Travail, ANPE

Le taux de chômage de la profession reste donc élevé, entre 8,3% et 9,8%¹²⁶, un chiffre qui est à rapporter au taux national de chômage des cadres en France qui est compris entre 4% et 5% selon l'APEC.

Quant à l'évolution des rémunérations, on constate qu'elle reste très proche du taux d'inflation, si bien que les informaticiens n'auront encore pas connu une augmentation de leur pouvoir d'achat en 2004.



4.4.4.2. Croissance de l'emploi en province avec le développement du nearshore



Source : Groupe Alpha¹²⁷

Si l'emploi informatique en Ile-de-France décroît de 5,4% entre 2002 et 2003, la baisse est moins importante en province puisqu'elle atteint -1,7%. Sur ce total, certaines régions gagnent des emplois, comme

¹²⁶ selon que le nombre d'employés du secteur des LSI retenu est le chiffre de l'INSEE (452 000) ou du Syntec (668 000).

¹²⁷ A partir des chiffres de l'emploi par région de l'UNEDIC (www.unedic.org) pour 2002 et 2003 et à la suite d'entretiens menés avec les responsables de plusieurs SSII françaises

l'Auvergne, le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie et les Poitou-Charentes.

S'il est vrai qu'en 2003, le phénomène nearshore était encore peu répandu et qu'il est donc difficile de dresser un lien systématique entre croissance de l'emploi en province et mise en place de centres de services, il semble clair au vu des offres d'emplois publiées par les grandes sociétés de services que l'impact du nearshore est positif pour l'emploi en volume.

Reste à savoir de quel type d'emploi on parle, et à comprendre les implications que peut avoir la mise en place de ce type de centres sur l'organisation du travail et sur les métiers¹²⁸.

4.4.4.3. Evolution des métiers et de l'organisation du travail

Avec la professionnalisation des pratiques de l'externalisation apparaissent de nouveaux types de métier : directeur de compte (*contract manager*) qui assume la responsabilité globale du contrat, *delivery manager*, dont la responsabilité s'apparente à celle d'un chef de production, etc.

Par contre, on assiste également à une spécialisation forte des consultants sur certaines tâches, susceptible d'alimenter une spirale de déqualification et de remettre en cause l'employabilité du salarié.

Le modèle de la SSII en tant qu'école d'application pour les jeunes diplômés aurait-il vécu ?

La professionnalisation du secteur, en apportant des outils méthodologiques, en permettant une réutilisation de briques élémentaires et en générant des gains de productivité, aura sans doute pour effet d'enrichir certaines tâches avec un impact positif sur les compétences des salariés. Mais elle est également susceptible d'avoir l'effet inverse par une trop grande spécialisation des consultants sur des tâches fragmentées.

A la base de toute forme d'industrialisation se trouvent des normes et des standards. L'homme est faillible, et des processus formalisés sont

¹²⁸ Ruello A., « Le « near shore » présent dans tous les discours », Les Echos n° 18881 du 04/04/2003

indispensables à la maîtrise de son action. Dans un univers de performances où l'obligation de résultats s'impose, l'amélioration continue de la qualité est un enjeu. Croire que la qualité des processus permet de s'affranchir des individus est un leurre. Le schéma rêvé de "petites mains" rémunérées faiblement, dont la performance et la motivation moyennes seraient compensées par l'excellence des processus n'existe pas. Dans tout processus intellectuel, il y a nécessité de recourir à une certaine créativité. Si la mise en place d'une démarche d'amélioration des processus est indispensable, elle peut être un support pour les développeurs, un facteur de productivité et d'amélioration de la conformité aux exigences, un facteur d'amélioration des conditions de travail. Celle-ci nécessite une intervention sur le contenu du travail de la part des intéressés eux-mêmes.

5. Conclusion et pistes de réflexion pour une réponse syndicale au développement de l'offshore

L'offshore est-il responsable de la croissance sans emploi ?

Nous avons montré qu'un grand nombre de phénomènes complémentaires étaient susceptibles d'expliquer cette stagnation du chômage des informaticiens : outre le fait que la croissance reste fragile, et n'a donc pas encore donné lieu à des recrutements massifs, elle s'explique surtout par les gains de productivité générés par une professionnalisation du secteur et dont l'offshore en est un aspect.

L'offshore n'est au final qu'une décision de localisation d'une activité. Ce n'est pas une fatalité, mais un choix d'organisation de l'entreprise.

Pour y répondre et traiter au mieux ses conséquences, les salariés disposent de plusieurs moyens en amont et en aval :

- **Au niveau de comités européens, un débat doit s'instaurer sur la problématique de mise en concurrence des salariés.** Cette instance est d'autant plus adaptée que, comme on l'a vu, les opérations de délocalisations depuis la France ont essentiellement lieu à l'intérieur des frontières de l'Europe, dans une logique de régionalisation des processus productifs. L'offshore, on l'a vu, ne se traite pas à l'intérieur des frontières d'un pays.
- **Au niveau des Comités d'Entreprise et des CHSCT, une réflexion sur les conséquences de l'industrialisation des métiers** peut être menée. Celle-ci pourrait se faire en plusieurs étapes :
 - Identification des évolutions sur les métiers et sur l'exercice des métiers
 - Liste des problèmes d'adaptation rencontrés et des besoins de formation nécessaires
 - Suivi et observation des changements par une veille permanente.

De plus en plus de sociétés informatiques (éditeurs et SSII) mettent en place des systèmes de cartographie des emplois, dont l'objectif plus ou moins reconnu est d'avoir une vision aussi claire que possible des compétences disponibles pour répondre à un appel d'offre de la meilleure manière. Mais on oublie qu'un système de cartographie des emplois est surtout un excellent outil pour une politique de GRH fondée sur l'anticipation. Les comités d'entreprise ont sans doute ici un rôle d'accompagnement fort à jouer, au sein éventuellement de commissions paritaires, pour faire de ces outils de cartographie des emplois de vrais outils de GPEC.

- **Au niveau des entreprises utilisatrices, une participation des salariés à la rédaction du cahier des charges**, a minima dans sa dimension sociale, lors d'une opération d'externalisation nous paraît indispensable pour prévenir les risques d'un recours systématique à l'offshore

Plus globalement, la mise en compétition des territoires par les entreprises implique **une réflexion sur les conditions d'attractivité de ces territoires**. La **mise en place de pôles de compétitivité, la création de réseaux d'entreprises au sein de pépinières de PME** constituent certainement une garantie d'ancrage d'une activité dans un territoire. Une simple incitation fiscale ne suffira pas à pérenniser l'implantation, à partir du moment où, comme on l'a vu, les avantages comparatifs ne sont pas permanents.

Enfin, il paraît indispensable que cette réflexion territoriale s'inscrive dans le cadre d'une **politique industrielle européenne** comprenant un axe fort sur les actions de R&D.

Bibliographie

Amiti M. et Wei S-J, « Demystifying Outsourcing », décembre 2004, Finance & Development, p36-39

Anderson S., « Creeping Protectionism : an Analysis of State and Federal Global Sourcing Legislation », The National Foundation for American Policy, décembre 2003

Bardhan & Kroll, « The New Wave of Outsourcing », Université de Californie, automne 2003

Bhagwati J., Panagariya A., Srinivasan T.N., « The Muddles over Outsourcing », automne 2004, Journal of Economic Perspectives

Berthod J-C, « Le Rôle des Investissements Etrangers dans le Développement des Pays Pauvres : Le Cas de la Chine et de l'Inde », communication au colloque « Mondialisation contre Développement ? » organisé par le C3ED, juin 2004

Boillot J-J, « La révolution des services et la France dans le village global », novembre 2004, Mission Economique de New Delhi

Bovet D. et Chadwick-Jones A., « Outsourced but not out of Mind », décembre 2004, Mercer Management Journal,

Brecher J. et Costello T., « Outsource This ? American Workers, the jobs deficit and the fair globalization solution », avril 2004, NAFPE (North American Alliance for Fair Employment)

Carr, Nicholas G., « IT doesn't matter », Harvard Business Review, mai 2003

CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement), « The offshoring of corporate Service Functions : the next global shift ? », chapitre 4 du « World Investment Report 2004 », p147-180

CSPP, « Choose To Compete », janvier 2004, Washington D.C. – <http://cspp.org>

Deloitte, « The Cusp of a Revolution : How Outsourcing will transform the financial services industry », 2003

Frantzen S., « The New Europe: EU Enlargement and IT Market Opportunities in Central and Eastern Europe », IDC, 5 mai 2004

Garner A., « Offshoring in the Service Sector : Economic Impact and Policy Issues », troisième trimestre 2004, Federal Reserve Bank of Kansas City

General Accounting Office, « International Trade : Current Government Data Provide Limited Insight into Offshoring of Services », Report to Congressional Requesters, septembre 2004

Global Insight / ITAA, « The Comprehensive Impact of Offshore IT Software and Services Outsourcing On the US Economy and the IT Industry », Lexington, Massachusetts, mars 2004

Goldman Sachs, « Dreaming with BRICs : The Path to 2050 », Global Economics Paper n° 99, octobre 2003

Goldman Sachs, « Offshoring : Where Have all the Jobs Gone ? », septembre 2003

Grignon F., « Délocalisations : pour un néocolbertisme européen », 23 juin 2004, rapport d'information du Sénat n°374, Paris

Hatch P. J., « Offshore 2005 Research », octobre 2004, Ventoro

Hilsenrath J., « Few data on jobs moved overseas », Wall Street Journal, 18 avril 2004

Holdway A., « Outsourcing : a view from Canada », 2004, School of Policy Studies, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada

Huws U. et Dahlmann S., « Outsourcing of ICT and related services in the EU », 2004, Analytica Social and Economic Research Ltd, London Jörg Flecker, FORBA, Vienne

Kirkegaard J.F., « Outsourcing – Stains on the White Collar ? », Institute for International Economics, décembre 2003

Kletzer L., « Job Loss from Imports : Measuring the costs », 2001, Institute for International Economics, Washington D.C.

Kumar P., « Outsourcing of Services : the case of India », 3 et 4 juin 2004, HCIC-GEMDEV Seminar

Lemoine F. et Chauvin S., « India in the World Economy : Traditional Specialisations and Technology Niches », 2003, Document de travail du CEPII, Paris

McCarthy J., « 3,3 million US Services Jobs go Offshore », Forrester Research, novembre 2002

McCarthy J., « Near-term growth of Offshore Accelerating : Resizing US Services jobs Going Offshore », mai 2004, Cambridge, Forrester Research

Mc Kinsey Global Institute, « Exploding the myths about Offshoring », avril 2004, MGI

Mc Kinsey Global Institute, Offshoring : « Is it a win-win game ? », août 2003, MGI

Mc Kinsey Global Institute, « Can Germany win from Offshoring ? », juillet 2004, MGI

Méchantel P. et Duthoit P., « L'offshore programming en France », novembre 2004, Les Echos / Tubbydev

Michalet C-A, « La séduction des nations », 1999, Economica, Paris

Monde Informatique, « Offshore : un premier bilan français », n° 1040, 1er octobre 2004, p21-31

Morello D., « US Offshore Outsourcing : structural changes, big impact », Gartner, juillet 2003

NeoIT, « Offshore Insights White Paper – Mapping Offshore Markets update 2004 », volume 2, n°6, juin 2004

OCDE, « Foreign Direct Investment for Development : Maximising Benefits, Minimising Costs », 2002, Publications de l'OCDE, Paris

PAC « Le marché offshore : risques ou opportunités pour les SSII », août 2003

Panagariya A., « Why the Recent Samuelson Article is NOT about Offshore Outsourcing », octobre 2004

Parker A., « Two-Speed Europe: Why 1 Million Jobs Will Move Offshore », Forrester Research, août 2004

Pottier C., « Les multinationales et la mise en concurrence des salariés », septembre 2003, édition l'Harmattan, Col. Travail et Mondialisation

Rupnik J., « Les Européens face à l'élargissement », Presses de Sciences Po, mai 2004

Samuelson Paul A. « Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization », été 2004, Journal of Economic Perspectives, volume 18, numéro 3, p. 135-146

Saxton J., « Insourcing Jobs », octobre 2004, Joint Economic Committee

Slaughter M. J. Pr, « Insourcing Jobs », octobre 2004

Syntec-Informatique, « Bilan et perspectives 2004 –2005 du secteur des logiciels et services en France », présentation du 19 octobre 2004

WEI, Shang-Jin (2002) – « *Is Globalization Good for the Poor in China ?* » – Finance & Development, vol. 39 – International Monetary Fund (IMF), Washington D.C.

01 Informatique « Nouveaux entrants, nouvelle concurrence ? », 30 avril 2004, n°1767, p6 à 9