



Mondialisation

Vendeurs de délocalisations

LA DÉLOCALISATION N'EST PAS SEULEMENT UN PHÉNOMÈNE ÉCONOMIQUE. ELLE EST AUSSI UN PRODUIT, QUE VENDENT UNE POIGNÉE D'HOMMES ET DE FEMMES. *TERRA ECONOMICA* LES A RENCONTRÉS. LIVRANT SANS DÉTOURS LEUR VISION DE LA MONDIALISATION, ILS REFUSENT DE PASSER POUR LES "FOSSOYEURS DE L'ÉCONOMIE".

"Il faudrait vraiment se rendre compte que le monde est un village. Ça peut paraître tarte à la crème, mais c'est une réalité. Qu'une société développe un projet en Roumanie, à Bombay ou à Marseille, c'est pareil. La seule chose qui compte pour nos clients, c'est : combien ça va me coûter." Pierre Méchental n'a ni l'allure classique, ni les précautions oratoires d'un consultant. Et si Tubbydev, la société dont ce saint-cyrien est associé, a élu domicile à un jet de pierre des Champs-Élysées, ce n'est pas par coquetterie, mais pour le niveau étonnamment bas du loyer. Dans les locaux surchauffés découpés en boxes, sept personnes vaquent dans une ambiance décontractée. Jeans et polos, pas la moindre cravate à l'horizon. Accrochées aux murs, des affichettes de la propagande soviétique signent l'origine de la société : la Russie.

Far Est

Tubbydev est une société de services informatiques (SSII) bicéphale, installée en France en 2000. L'hémisphère Ouest du cerveau - sept chefs de projets et commerciaux - a pour mission de frapper aux portes des entreprises hexagonales, pour leur vendre des prestations

informatiques. Une fois le contrat signé, Tubbydev France en assure le suivi, mais en confie l'exécution à l'hémisphère Est... 57 développeurs installés à Kiev et Moscou, bien au-delà des nouvelles frontières de l'Europe des 25. Ces salariés hautement qualifiés - certains sortent de la Cité des Étoiles - font partie de ce que l'on nomme les emplois "offshore". En français, "emplois délocalisés". Ils touchent un salaire confortable pour leur pays - de 600 à 1000 dollars par mois à Kiev, de 1000 à 2500 dollars à Moscou -, bénéficient d'une mutuelle santé et prennent des vacances, insiste Pierre Méchental.

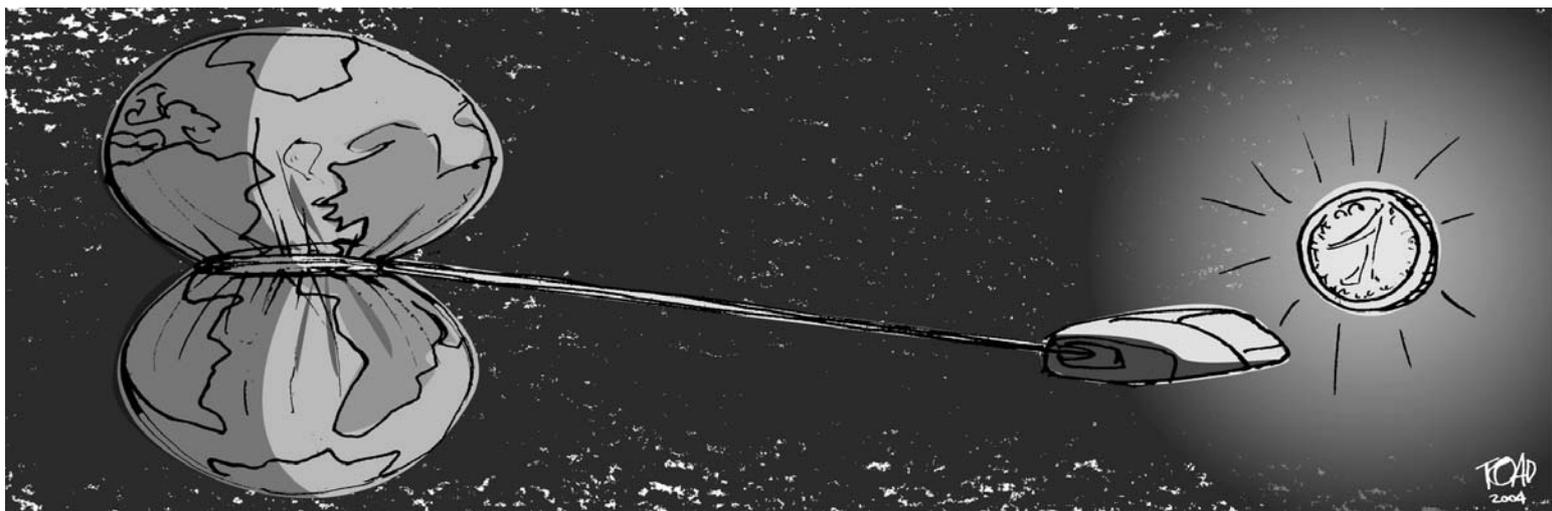
Le Russe est deux fois moins cher que le Français

L'écart de salaires entre la France et la Russie permet à Tubbydev de casser les prix. D'un monceau de papiers, Pierre Méchental extrait une proposition commerciale faite à l'automne 2003 à une société française qui voulait créer son site Internet. "47 jours de travail à 160 euros hors taxes. A qualité égale, c'est deux fois moins cher qu'avec des salariés français", tranche-t-il. L'argument de vente est imparable. Si bien qu'un nombre croissant de sociétés, petites ou

grandes, confient tout ou partie de leurs développements informatiques à Tubbydev. Cet après-midi-là, la société reçoit coup sur coup l'appel de responsables de deux grandes entreprises. Ils veulent un rendez-vous en vue de futurs contrats. Pour Tubbydev, c'est le résultat de plusieurs semaines de travail commercial. Dans le monde des affaires, souligne Pierre Méchental, les délocalisations sont une réalité.

Les délocalisations coincées dans la bulle ?

"Je reçois trois appels par jour de patrons qui me disent : on a décidé de délocaliser une partie de nos achats en Chine. Il faut qu'on se voie", raconte François-Xavier Terny, le cofondateur du cabinet Masai, spécialisé dans la réduction des coûts et les délocalisations. Attablé dans une salle de réunion du siège parisien, en surplomb des Champs-Élysées, ce grand gaillard trace sur le papier une courbe du développement des délocalisations. Partie de presque rien au milieu des années 90, elle aurait aujourd'hui atteint son apogée. *"Pour les entreprises, aller en Chine, c'est presque une mode, ironise-t-il. Ça me fait penser à la bulle Internet : tout le monde veut y aller. C'est excessif, mais comme pour Internet, la bulle ne remet pas en cause cette révolution."* *"Pour les entreprises, c'est bien une révolution, assure Yves Morieux, le vice-président du Boston Consulting Group à Paris (BCG). Grâce*



aux nouvelles technologies de l'information, elles ont accès à de nouvelles ressources à moindre coût. Leur marché, c'est la terre entière. Y compris, et c'est ça la nouveauté, pour leurs fournisseurs."

"Matière première"

Dans ce village mondial, à qualifications égales, les salariés américains et européens se retrouvent donc en concurrence directe avec des salariés chinois, marocains ou indiens. Cette situation inédite, source de tensions sociales, intéresse bien sûr les entreprises chasseuses de coûts. "La main d'œuvre à bas coût n'est pas inépuisable. Elle est à l'image des matières premières. Ce sont les plus rapides qui la contrôleront et qui gagneront des parts de marché sur les autres", lâche sans détour un spécialiste. Par ricochet, cette situation intéresse aussi les cabinets de conseil en organisation qui voient leurs affaires prospérer. Sur le marché des délocalisations, les équipes commerciales de cabinets anglo-saxons sont à la pointe : McKinsey, AT Kearney, BCG. Suivies par d'autres : CapGemini, Accenture. Enfin, comme à l'époque des start-up, la "bulle" attire quelques officines auto-proclamées spécialistes des délocalisations.

Appâter le chaland

Pour vendre une délocalisation, il faut d'abord connaître et fréquenter les usines des pays à faibles coûts de main d'œuvre. En langage consultant, on dit les "low cost". Côté pile, les cabinets de conseil ont donc des bureaux en Chine,

en Inde, en Russie ou à Taiwan. Ou à défaut, des correspondants locaux chargés de dénicher la pépite : une entreprise de textile, de services informatiques ou de composants électroniques. Côté face, dans les pays développés, leurs filiales sont celles du commerce. Par exemple, écrire et diffuser largement une étude sur le thème "Quand, où, comment délocaliser ?" (1). Ou organiser un séminaire sur les "tendances et gains attendus de l'offshore" (2). Les clients potentiels ainsi attirés, il reste aux équipes commerciales à les démarcher et à dérouler les arguments de vente.

Le catalogue des pays "low cost"

"Les Roumains sont plus intéressants pour les travaux écrits que pour la voix, car ils ont un accent assez prononcé. En revanche, ils sont très bons pour le développement informatique..."

Leur principal argument : les pays "low cost" forment un seul marché du travail, découpé en quartiers spécialisés. Rien d'autre que des produits référencés dans le catalogue des délocalisations. Parfois jusqu'à la caricature. "Pour une entreprise française, raconte un consultant, les Roumains sont plus intéressants pour les travaux écrits que pour la voix, car ils ont un accent assez prononcé. En revanche, ils sont très bons pour le développement informatique.

L'Inde est très forte dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication. 10% des actifs travaillent dans ce secteur. Et 80% de ces derniers travaillent déjà avec une clientèle internationale (Etats-Unis, Japon, Grande-Bretagne). Les gens de l'Est et les Russes ont une grosse tradition mathématique. Mais il y a l'obstacle de la langue et les équipes sont plus difficiles à piloter..."

Les affaires prospèrent

A 26 ans, diplôme de vente en poche, Nicolas Goldstein a jeté son dévolu sur l'Océan indien. Il travaille pour le compte de l'entreprise Infinity, installée dans la Cybercité, à quelques minutes de Port-Louis, la capitale de l'île Maurice. A terme, les lieux abriteront 200 télé-conseillers mauriciens. Nicolas Goldstein démarque les entreprises françaises pour leur proposer d'y délocaliser leur plate-forme de relation clients (centre d'appels). "Je pense que nous sommes à l'aube d'une ère nouvelle, avec une forte croissance de la délocalisation de nombreux services", prévoit-il. Sur ce créneau, l'objectif d'Infinity est de reprendre la recette de l'Inde - devenue le "back-office" des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne - en faisant de Maurice l'arrière-boutique de l'Europe francophone. Les affaires prospèrent. Jusqu'alors, Nicolas Goldstein signait des contrats avec de petites et moyennes entreprises françaises.



"Désormais, on démarche de grands groupes, comme les chaînes par satellite ou les éditeurs d'annuaires."

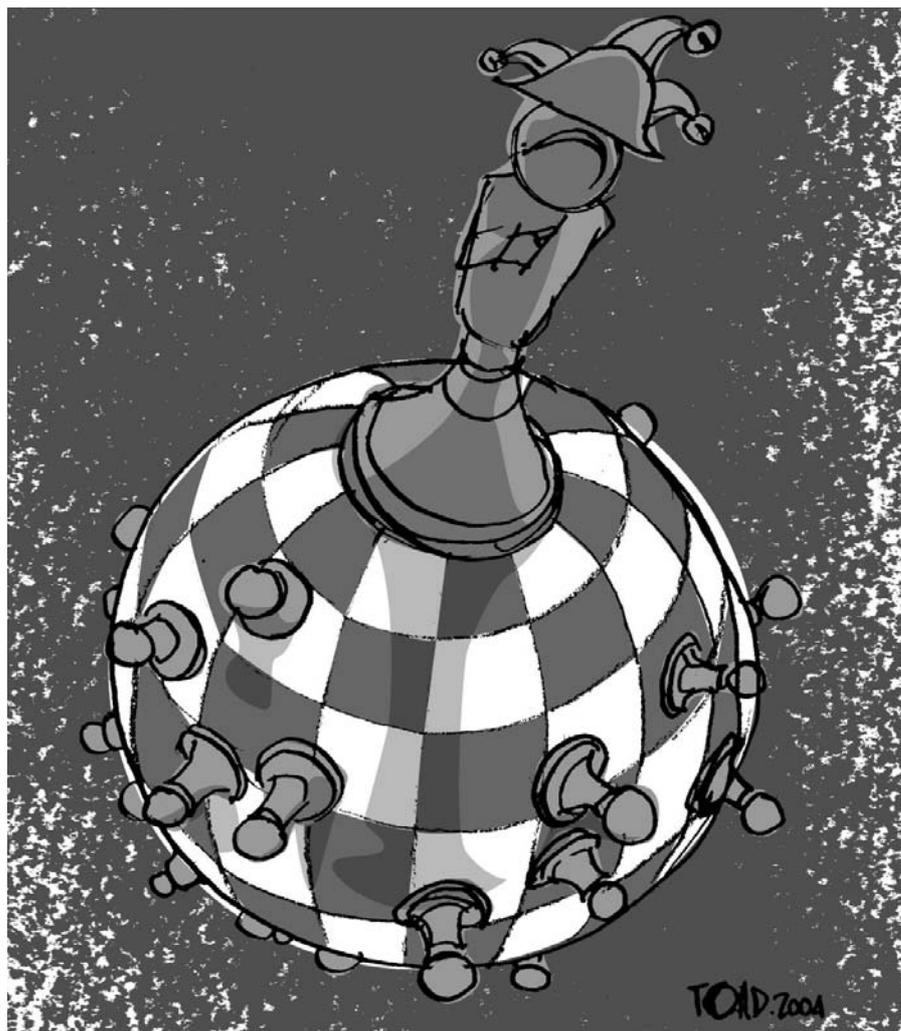
Commission sur résultats

La mission décrochée, pour Infinity comme pour les autres, il reste à mener la délocalisation à son terme. Les équipes troquent alors leurs casquettes de vendeurs pour celle d'"accompagnateurs". "L'objectif est de permettre une réduction des coûts de l'ordre de 40%", dit un consultant. De la réalisation de cet objectif, dépendent les honoraires perçus. Le cabinet Masai avait décroché une mission avec Johnson Controls, un fabricant de pièces automobiles installé en France. Johnson voulait réduire le prix d'achat d'éléments de fonderie, jusqu'alors fabriqués par des sous-traitants français et espagnols.

"Nous les avons remplacés par un fournisseur coréen compétitif sur les prix, mais aussi sur la qualité et les délais." Résultat pour Johnson Control, "plusieurs millions d'euros d'économies". Une somme sur laquelle Masai a touché une commission. Probablement de l'ordre de 8 à 10%. "On gagne davantage sur les missions complètes, puisqu'il faut accompagner le projet", précise François-Xavier Tery, du cabinet Masai.

Au café du commerce international

Tubbydev, Masai, Infinity : tous marchent sur des œufs. Ils n'ignorent rien de l'hostilité d'une partie de l'opinion publique aux délocalisations, hostilité que partagent d'ailleurs certains dirigeants des entreprises qu'ils démarchent. "Auparavant, les entreprises étaient très réticentes et ne voulaient pas prendre le risque. En France, le travail est très protégé : il aurait fallu consulter le comité d'entreprise, il y avait l'opposition des syndicats... Il a donc fallu faire un travail d'initiation pour les convaincre", argumente Jean-François Cailloux, expert industriel en délocalisations. "Des patrons nous font la morale, nous reprochent de détruire le tissu industriel, souligne François-Xavier Tery. Quand on passe dans les entreprises, on est parfois chahutés par l'encadrement. On nous dit que nous sommes la lie de l'humanité. Mais pour moi tout ça c'est de l'émotion, ça relève davantage du café du commerce."



"Capitalisme violent"

Mais alors que dire de la responsabilité sociale des entreprises ? "Nos consultants ont parfois des états d'âme. Ils ont conscience de faire de la casse sociale, ça ne servirait d'ailleurs à rien de l'ignorer", concède François-Xavier Tery. Lui qui voyage régulièrement en Chine, évoque sans pudeur le contexte dans lequel l'Empire du Milieu absorbe les délocalisations. "Ce pays est une dictature qui met en œuvre un capitalisme violent, avec des problèmes éthiques, environnementaux et sociaux, dit-il. J'ai vu des femmes ouvrières vivre entassées à six dans une petite pièce, en gagnant 180 dollars par mois. Sincèrement, je n'aimerais pas que ma fille vive dans ces conditions."

"Nous assistons à une révolution économique qui permet aux entreprises d'optimiser leur économie. Mais c'est vrai que cette optimisation économique n'est pas forcément porteuse d'optimisation sociale", concède Yves Morieux. "Je dis oui à la conscience, non aux mouvements brutaux.

Quand Bébear dit qu'un employé chinois c'est comme un employé français, je considère que c'est de la provocation. Mais je dis non à l'aveuglement : vous ne pouvez pas contenir 3 milliards de personnes en Chine et en Inde à l'abri des mouvements économiques. Ces gens-là veulent entrer dans la danse", insiste François-Xavier Tery.

La question de l'éthique balayée

Pierre Méchantel a vécu plusieurs années en Russie, où il a rencontré son épouse. Balayant la question de l'éthique, il dit placer le débat sur le terrain du développement. "C'est clair, l'informaticien français est en concurrence avec l'informaticien russe. Mais que dire des sociétés américaines qui débarquent en Russie avec des valises entières de consultants américains ? Que pense l'informaticien russe lorsqu'il voit les équipes françaises de Thalès signer un contrat de 100 millions de dollars pour l'informatisation d'un gazoduc dans son propre pays ? Quand une entreprise française décroche le contrat

pour l'informatique des JO d'Athènes, demande-t-on leur avis aux Grecs ?"

"Délocaliser ou rester entre nous ?"

Prakash Chellam, qui dirige la filiale française d'Infosys, le mastodonte de l'informatique indienne, ne pense pas autre chose. Fondée en 1981 avec 7 personnes, l'entreprise a bâti son succès sur les délocalisations de services, venues des Etats-Unis et de Grande-Bretagne. Elle compte aujourd'hui 26000 salariés, dont près de 20000 en Inde. "Pour nous, la

mondialisation est une chance, insiste ce francophile aux traits juvéniles. En Inde, il existe une grande aspiration à l'éducation. Pourtant, au début des années 90, quand on sortait de l'école d'ingénieurs après avoir étudié pendant quatre ans, seulement 1 élève sur 10 trouvait du travail à 50 ou 100 euros par mois. Aujourd'hui, les entreprises installées en Inde passent presque avec des camions pour ramasser les diplômés et les paient 400 euros par mois. Certains sont comme moi d'origine rurale, ils peuvent ainsi aider leur famille et

ils auront la chance de voyager à Paris ou à Rome." "A mon avis, tranche Pierre Méchental, la question n'est pas de savoir s'il on est pour ou contre les délocalisations. Puisque le monde est ouvert, adaptons-nous. Ou alors restons chez nous, entre nous. Et votons en conséquence."

// Walter Bouvais

(1) Etude McKinsey, 3 juillet 2003.

(2) Séminaire Benchmark, 18 mars 2004.

La semaine prochaine, le deuxième volet de notre enquête : Que peuvent les politiques face aux délocalisations ?

PETIT ABÉCÉDAIRE DU GRAND SOUK DES DÉLOCALISATIONS

LE MONDE DES DÉLOCALISATIONS EST UN GRAND BAZAR GÉOGRAPHIQUE, THÉORIQUE ET POLITIQUE. SEULE CERTITUDE : ELLES SONT UNE RÉALITÉ.

C comme Catalogue.

"Personne ne le dira jamais officiellement : le but des délocalisations est d'externaliser les tâches les plus répétitives", souligne un consultant. Sur une échelle qui irait de la chaussure de sport au logiciel, la liste des métiers délocalisables semble interminable. Nike fut l'une des premières entreprises au monde à fonder son modèle économique sur la fabrication de produits dans les pays à faibles coûts de main d'oeuvre. Pour les petites entreprises, les spécialistes proposent une secrétaire à 150 euros par mois sur l'île Maurice. Pour les éditeurs, des dactylographes à 250 euros par mois à Madagascar. Des opérateurs de saisie de feuilles de salaire, ou des secrétaires commerciales, en Afrique du Nord. La réservation téléphonique de billets d'avion en Inde. Toujours en Inde, un centre d'appel pour les clients d'un grand assureur. Un autre centre d'appel au Sénégal. La fabrication de composants électroniques en Chine. Même les analystes financiers de la City de Londres sont menacés de délocalisations en Inde.

D comme Développement.

Cinq zones géographiques sont ciblées par les délocalisations dans les pays en développement. L'Asie, le Maghreb, l'ex-URSS, les "cailloux" de l'Océan indien (dont Maurice et Madagascar), les ex-pays de l'Est.

E comme (destructions d') Emplois.

Selon Forrester Research, 3 millions d'emplois américains seront délocalisés d'ici à 2015. Selon le cabinet McKinsey, pour chaque dollar "délocalisé", les Etats-Unis toucheront en retour 1,15 dollar en profits, compétitivité et créations d'emplois.



G comme Girouette.

Les pays en développement sont eux aussi touchés par les délocalisations. Le 1er janvier 2005, une partie des entreprises cambodgiennes pourraient délocaliser en Chine, où les (non) règles du travail sont plus souples. Dans l'informatique, l'Inde est aujourd'hui concurrencée par les Philippines. L'île Maurice par Madagascar. Le Mexique par la Chine. Dans l'autre sens, Dell rapatrie une partie de ses activités (notamment relation clients) aux Etats-Unis. Les taxis G7 rapatrient leur call center du Maghreb en France.

J comme Jargon.

Ne pas confondre "offshore", littérale-

ment "loin des côtes" (synonyme : "délocalisé") avec "onshore" ("chez nous") ou "nearshore" ("à côté de chez nous", au Maghreb par exemple).

P comme Politique.

Aux Etats-Unis, la question des délocalisations est au centre de la campagne présidentielle, John Kerry relayant notamment les arguments des syndicats sur cette question. En Allemagne, Gerhard Schröder qualifie d'antipatriotiques les patrons tentés par les délocalisations. En France, le débat monte...

S comme Secret.

Soucieuses de leur image, la plupart des entreprises françaises entretiennent la discrétion sur leurs projets de délocalisations. "En réalité, la moitié des sociétés du CAC 40, ou leurs filiales, y vont", raconte un consultant, manifestement amusé par ces pudibonderies. CapGemini, Atos, Unilog, Accenture, EADS, BNP Paribas, un grand groupe alimentaire français, un grand groupe de luxe, etc.

T comme (conditions de) Travail.

Selon une étude diffusée par la centrale syndicale américaine AFL-CIO, l'attrait de la Chine est largement dû au non respect des droits des travailleurs locaux, dont les salaires sont inférieurs de 47 à 86% à ce qu'ils devraient être. Récemment, une enquête du magazine *Time* montrait qu'une partie des salariés de centre d'appels indiens sont victimes de stress : cadences infernales, horaires décalés, ils vivent et dorment aussi sur leur lieu de travail. // WB