

CREDO DES GROUPES MONDIALISÉS, LES DÉLOCALISATIONS SERAIENT TOUJOURS BÉNÉFIQUES POUR L'ENTREPRISE ET POUR LE TERRITOIRE D'IMPLANTATION. PAS SI SIMPLE.

Externalisations offshore : l'envers du décor

➤ **Eric Fimbel et Christophe Deshayes**

Les délocalisations ou implantations « offshore » strictement industrielles ont occupé une grande place médiatique depuis les années 80 avec des images comme « la Chine devient l'atelier ou l'usine du monde ». Les activités de services (notamment l'informatique mais aussi la finance, la comptabilité, les ressources humaines) sont aujourd'hui massivement concernées et, de la même façon, l'Inde serait devenue « le bureau du monde ». L'importance économique du phénomène ne peut être ignorée. Selon la National Association of Software and Service Companies (Nasscom), l'équivalent indien du Syntec en France, le chiffre d'affaires des services en technologies de l'information (IT) en Inde est de l'ordre de 50 milliards de dollars sur l'année fiscale 2007-2008, ce qui représente une progression de 27 % en un an. Mais, au-delà de son ampleur, ce mouvement implique et touche de multiples parties prenantes : du dirigeant de l'entreprise qui externalise au salarié de l'entreprise prestataire en passant par le législateur de chaque territoire... Deux phénomènes rendent plus complexes l'identification des responsabilités et la compréhension de l'impact des décisions et pratiques : la volatilité croissante des implantations d'une part, l'incertitude économique d'autre part. A ce titre, le cas de l'Inde est exemplaire.

➤ **Eric Fimbel** est professeur à Reims Management School, chercheur au Laboratoire de prospective et de stratégie des organisations (LIPSOR), conseiller scientifique de l'European Outsourcing Association (EOA). **Christophe Deshayes** est président de Documental, observatoire des systèmes d'information.

Focus

Portées par la recherche systématique de bas coûts de main-d'œuvre, les délocalisations offshore se sont considérablement développées ces vingt dernières années. Après la Chine « atelier du monde », l'Inde est en train de devenir son « bureau ». L'externalisation y est parée de nombreuses vertus : économie de coûts, avantage durable, qualité des prestations, bénéfique pour les salariés et la société d'accueil. Mais ces idées dominantes résistent mal à l'analyse. Décryptage à travers le prisme de l'expérience indienne.

De l'exotisme des années 50 au village mondial du XXI^e siècle

A l'origine, « offshore » est un terme qui pourrait conduire à la rêverie puisqu'il signifie littéralement « loin des côtes », « au-delà du rivage ». Pendant des décennies, on a qualifié d'« offshore » l'exploration et l'exploitation de gisements, notamment pétroliers, situés au large, en pleine mer. La réalité économique et sociale que représente aujourd'hui l'offshore est directement liée à la mondialisation des échanges et à la recherche permanente d'une optimisation économique de l'accès aux ressources, qu'elles soient naturelles, techniques ou humaines. Pour chaque activité, pour chaque « processus », il s'agit de chercher et trouver l'articulation « activité(s)/acteur(s)/lieu(x) » qui sera efficiente sur un horizon de temps donné. Ce triptyque fondamental est au cœur des manœuvres stratégiques permanentes des organisations.

Pour chaque dirigeant d'entreprise, chacune de ces trois dimensions est à la fois un