

Club e-business RMS Network

Le club des technologies et de la communication



Conférence n°27

Le Nearshoring



 **rms-network**

27 ème conférence du club

1. 20 novembre 2001 : Constitution et lancement du club e-business
2. 15 janvier 2002 : Ingénierie pédagogique liée aux nouvelles technologies
3. 5 mars 2002 : Les métiers du e-business
4. 9 avril 2002 : Les définitions du e-business
5. 18 juin 2002 : La gestion de projet
6. 17 septembre 2002 : Le secteur financier et Internet
7. 17 décembre 2002 : Les collectivités locales et Internet
8. 5 mars 2003 : Les débouchés professionnels dans les nouvelles technologies
9. 18 mars 2003 : Visite du Data Center de British Telecom Fluxus
10. 17 juin 2003 : SMS, GPRS, UMTS, WiFi : où en est le m-business ?
11. 8 juillet 2003 : Le CRM dans le secteur automobile
12. 7 octobre 2003 : Le métier de consultant
13. 15 octobre 2003 – Conférence G9+ : SI et Management
14. 16 décembre 2003 : Le e-CRM
15. 8 mars 2004 : Les métiers dans les TIC en 2004
16. 16 mars 2004 : Les facteurs clés de succès du knowledge Management
17. 7 avril 2004 : TIC et vacations
18. 15 juin 2004 : La dématérialisation des contenus
19. 13 octobre 2004 – conférence G9+ : Internet, la nouvelle donne
20. 7 décembre 2004 : le e-recrutement
21. 7 mars 2005 : Les métiers dans les TIC en 2005
22. 15 mars 2005 : les RH face aux nouvelles technologies
23. 8 juin : la stratégie numérique de NRJ
24. 22 juin 2005 : la e-publicité
25. 5 juillet 2005 : le business networking
26. 12 octobre 2005 : conférence G9+ : Internet le bilan
27. 17 janvier 2006 : Le nearshoring

Sommaire

- Patrick Brousse

- ✓ Ernst & Young

- Eric Fimbel

- ✓ Docteur ès-science de gestion

- Jean-Yves Héner

- ✓ Directeur Général Reims
Champagne Développement



Patrick Brousse
Associé Ernst & Young

Nearshoring / Relocalisation des TIC : Un renouveau pour les régions

The logo for rms-network, featuring a circular icon with a dot inside, followed by the text "rms-network" in a lowercase, sans-serif font.

Agenda

1. Introduction :

Délocalisations : Il est urgent de ne pas s'affoler

■ 2000-2010 : Les métiers les plus offreurs d'emplois :

Les emplois de « proximité »

■ Baromètre Outsourcing :

Principales tendances

■ Centre de Services Partagés – Externalisation - Délocalisations :

Des fondamentaux communs

Délocalisations : Il est urgent de ne pas s'affoler

(Source : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie – Nov 2005)

- **Ne pas traiter l'économie par des faits divers** (ex : ST Microelectronics ,300 emplois délocalisés,6000 emplois créés en dix ans)

Dans la majorité des cas, les médias analysent la question des “délocalisations” à travers le regard qu'en ont les salariés... On donne ainsi une vision forcément négative et “matthusienne” des “délocalisations”...

- Une inquiétude légitime basée sur des facteurs réels (ex : écarts coûts salariaux) et des facteurs psychologiques (peur du changement, chômage...).
- Les emplois créés en France grâce aux investissements étrangers (30 000 en 2004 d'après l'AFII) sont 2 à 3 fois plus nombreux que ceux perdus du fait des « délocalisations ».
- On ne peut pas se plaindre du développement des pays du Sud dès lors que cela assure de nouveaux marchés aux pays développés.
- Les « délocalisations » ont souvent des retombées positives pour l'entreprise :
 - ✓ Maintien ou accroissement de part de marché, croissance du chiffre d'affaires,
 - ✓ Développement de l'activité (élargissement de l'offre),
 - ✓ Maintien ou développement d'emploi dans certains cas.

2000-2010 : Les métiers les plus offreurs d'emplois sont des emplois de « proximité »

(Source : Michel Godet – *Le choc de 2006 Démographie, Croissance, Emploi*)

Besoins en recrutement par métier 2000-2010	Métiers	Total (Millions)
De 400.000 à 600.000	Assistants maternelles et aux personnes âgées, Agents d'entretien	1.0
De 300.000 à 400.000	Cadres et dirigeants d'entreprise, Enseignants, Commerciaux, Ouvriers qualifiés BTP, Conducteurs de véhicules	1.7
De 200.000 à 300.000	Ouvriers de manutention, Informaticiens, Personnels d'Etudes et de Recherche, Secrétaires, Fonction Publique, Infirmiers, Sages-Femmes	1.5
		<u>4.2</u>

Baromètre Outsourcing – Principales tendances

(Source : Ernst & Young, Baromètre Outsourcing 2005)

- Une croissance régulière du nombre de fonctions externalisées par les entreprises (2003 : 50 % du panel + de 4-5 fonctions, 2005 : 83 % du panel + de 6 fonctions)
- Les fonctions prioritairement externalisées sont : les Services Généraux, la Distribution-Logistique-Transport, l'Informatique et les Télécommunications, les Ressources Humaines.
- Les fonctions les moins externalisées sont : la Production, l'Administration et la Finance, la Vente-Marketing et la Communication.
- Les avantages évoqués par les entreprises qui externalisent sont, dans l'ordre :
 - ✓ Moins cher qu'en interne,
 - ✓ Flexibilité, souplesse,
 - ✓ Meilleure qualité qu'en interne.
- Les inconvénients évoqués par les entreprises qui externalisent sont, dans l'ordre :
 - ✓ Perte de contrôle, perte de maîtrise,
 - ✓ Problèmes sociaux,
 - ✓ Trop cher.
- L'externalisation est parfois évoquée comme un moyen d'éviter la « délocalisation » (36 % des entreprises du panel)

Centres de Services Partagés – Externalisation – Délocalisations : Des fondamentaux communs

- Une décision stratégique
- Motivée par des objectifs de meilleures allocations des ressources, rentabilité, efficacité, qualité
- Définition du périmètre :
 - ✓ les notions de « cœur de métier », de fonctions « essentielles » ou « non essentielles »
- Evaluation des opportunités :
 - ✓ évaluation du « coût interne » et le rapport « coût/qualité »
- Préparation de l'externalisation :
 - ✓ le tryptique LES PERSONNES / LES PROCESSUS / LA TECHNOLOGIE
- Le contrat de services :
 - ✓ niveau de service, indicateurs de performance, pénalités et bonus, réversibilité
- Evaluation du résultat :
 - ✓ qualité, coûts, avantages stratégiques, volonté d'un succès commun



Eric Fimbel

Docteur ès sciences de gestion

**Délocalisation et externalisation :
spécificités et combinaisons**

Eric FIMBEL



Professeur (HDR) à Reims Management School,

Docteur es-Sciences de Gestion,

DEA en « économie industrielle et analyse des marchés ».

Conseiller scientifique de l'European Outsourcing Association

Conseiller scientifique de l'Institut Esprit Service/Medef

Chercheur au LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation - CNAM)

Travaux de recherche, publications (articles scientifiques et professionnels, ouvrages, ...) et enseignements centrés sur l'externalisation, les systèmes d'information, les risques et la gestion de crise, les relations inter-entreprises.

17 janvier 2006 - Externalisation, délocalisation

- 1 - Délocaliser une notion **apparemment** géographique
- 2 - Externaliser ... une transformation de l'entreprise, un processus managérial, des effets socio-économiques
- 3 - Délocalisation \Leftrightarrow Externalisation

Repères quantitatifs : évolution mondiale « offre/demande »

Il y a plus d'informaticiens dans la région de Bangalore/Inde que dans la Silicon Valley

Pour la seule année 2003, 15 contrats de délocalisation d'activité « I.T » vers les pays émergents d'une valeur dépassant le milliard de dollars ont été signés, alors que pour l'ensemble de la période 1989 à 2002, il n'y en avait eu que 14 (Source Gartner)

En 2005, les trois premières sociétés de services informatiques indiennes emploient chacune plus de 40.000 personnes en dégageant un résultat net après impôts de plus de 25% et un taux moyen d'intercontrat de 35% (contre 10% en France)

En coût **complet** « in fine », l'offshore représenterait un avantage de 10 à 25%

Les compétences et capacités requises pour réussir une opération d'externalisation « côté client »...

- Compétences et capacités de **spécification**
- Compétences et capacités d'**identification** et d'**évaluation**
- Compétences et capacités de **formalisation** technico-contractuelle
- Compétences et capacités de **négociation**
- Compétences et capacités de **pilotage** partenarial et de **mesure**

1 - Délocaliser une notion apparemment géographique

2 - Externaliser ... une transformation de l'entreprise, un processus managérial, des effets socio-économiques

3 - Délocalisation \Leftrightarrow Externalisation

Villes	Salaire brut horaire (en dollars)
Bucarest	1,8
Bangkok	1,8
Rio de Janeiro	1,8
Varsovie	2,2
Mexico	2,3
Shangai	3,3
Johannesburg	4,9
Singapour	6,9
Séoul	7,9
Taipei	8,3
Madrid	9,1
Rome	9,5
Paris	13,7
Miami	16
Berlin	16,4
Tokyo	17,6
New-York	21,7
Genève	23,4

Les acteurs et les frontières...OFFshore, NEARshore, ONshore... ?!

	en dollars/an en 2004					2003	
	<i>Débutant</i>	<i>2 à 3 ans Exp.</i>	<i>managers</i>	<i>échelle</i>	<i>Inde = 100</i>	<i>C.A en M\$</i>	<i>Effectifs</i>
Vietnam	3300	5400	8600	2,61	0,60		
Inde	5500	8500	13100	2,38	1,00	9500	195000
Chine	5500	8800	13700	2,49	1,00	1040	26000
Russie	11700	18500	29300	2,50	2,13	165	5500
Pologne	15900	26000	41600	2,62	2,89	80	
France	26000	36000	70000	2,69	4,73		
Irlande	31500	51900	84400	2,68	5,73		

Les acteurs et les frontières...OFFshore, NEARshore, ... ?!

Source / date	Données quantitatives
Revue « Industries » du Ministère de l'Economie et des Finances, n° 101, janvier 2005	En France, 12.000 postes de travail des Centres d'Appels (ou Call Centers) ont été transférés à l'étranger : 6.000 au Maroc, 4.000 en Tunisie, 1.000 au Sénégal et autant à l'Ile Maurice
Revue « Alternatives Economiques », n° 229, octobre 2004	Aux Etats-Unis, les sociétés de services financiers auraient l'intention de délocaliser 500.000 emplois au cours des cinq prochaines années
OCDE, 2003	Un cinquième de l'emploi au sein de l'Union Européenne serait délocalisable et cette éventualité concerne d'abord les services informatiques, puis les assurances, et l'intermédiation financière

Externalisation, délocalisation

- 1 - Délocaliser une notion apparemment géographique
- 2 - Externaliser ... une transformation de l'entreprise, un processus managérial, des effets socio-économiques**
- 3 - Délocalisation \Leftrightarrow Externalisation

Référentiels, éclairages, problématiques-clés et perspectives

« *L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis* ». (AFNOR)

« *Qu'est-ce que l'externalisation ? C'est un transfert important et significatif de biens, de contrats et de personnel à un prestataire qui en assumera dès lors la pleine et entière responsabilité, y compris financière.* » (M.LACITY et R.HIRSCHEIM, « Sloan Management Review »)

L'externalisation est un transfert d'activité et de ressources de l'entreprise vers un prestataire spécialisé.

Elle est une modification structurelle de l'organisation et des conditions de son fonctionnement opérationnel comme de sa manœuvre stratégique.

Elle n'est ni une simple sous-traitance, ni un simple achat de services...

Référentiels, éclairages, problématiques-clés et perspectives

Parmi les principales perspectives, il faut noter la banalisation de l'externalisation en complémentarité et en combinaison avec d'autres formes hybrides de gouvernance :

*les centres de services partagés,
la délocalisation d'activités (nearshore/offshore),
la sous-traitance,
la co-traitance*

Externalisation

Modification des frontières de l'entreprise

Facteurs décisionnels
Facteurs-clés de succès

Selon la fonction externalisée...

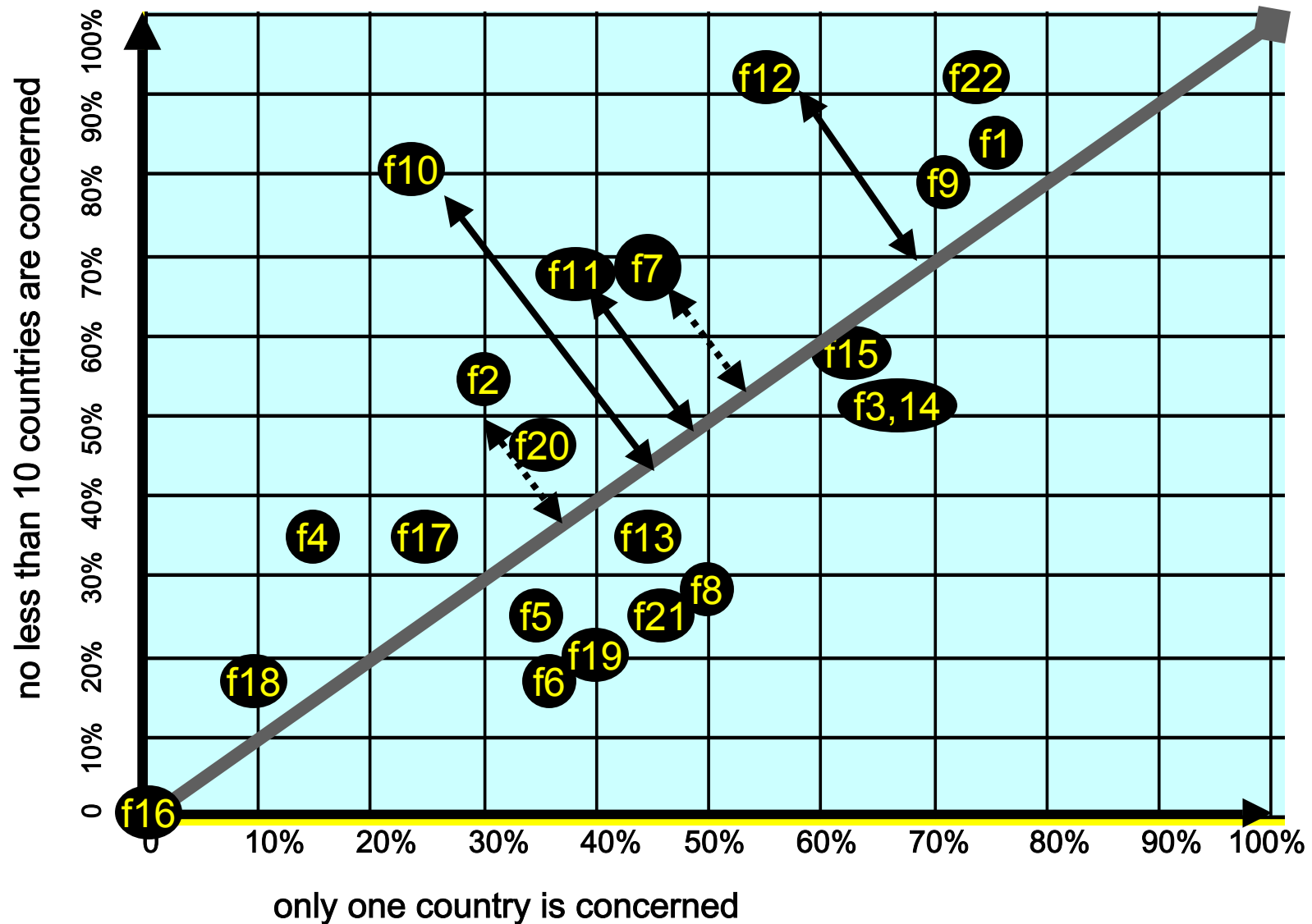
Selon le caractère total ou partiel au sein de la fonction ...

Selon la taille de l'entreprise ...

Selon le rang de l'externalisation dans l'histoire de l'organisation ...

Selon l'internationalisation des activités de l'entreprise ...

IS Outsourcing : Cartography of key success factors according to the international dimension of the operation :
 1 country (horizontal axis) or no less than 10 countries (vertical axis)



Externalisation, délocalisation

- 1 - Délocaliser une notion apparemment géographique
- 2 - Externaliser ... une transformation de l'entreprise, un processus managérial, des effets socio-économiques
- 3 - Délocalisation \Leftrightarrow Externalisation**

	EXTERNALISATION stricte	DELOCALISATION stricte
Postulat fondateur	Une société spécialisée sera plus performante que nos ressources internes sur l'activité concernée	Un autre territoire d'implantation permettra à notre activité interne d'être plus performante
Principes-clés	Economies d'échelles et mutualisation des ressources chez le prestataire spécialisé	Spécialisation et concentration géographique des acteurs
Modification de la structure de l'entreprise (frontières et ressources propres)	Oui	Non
Modification du lien avec les salariés concernés	Oui	Oui
Modification des liens avec les partenaires économiques (fournisseurs, sous-traitants, ...)	(changement d'employeur)	(changement de site et suppression de l'emploi local)
Modification des liens avec le territoire et ses acteurs privés et/ou publics	Oui	Oui
Modification des structures des secteurs économiques	(transfert ou rupture des contrats)	(annulation des liens locaux)

Publications principales d'Eric Fimbel

- octobre 2005** : « *Externaliser, pourquoi, comment ?* », conférence dans le cadre du colloque organisé par l'Université de Liège et l'Association des Directeurs de Personnel sur le thème : « Peut-on tout sous-traiter en GRH ? », 21 octobre, Liège
- septembre 2005** : « *Externalisation : facteurs-clés de succès, des spécificités à ne pas négliger* », L'Informatique Professionnelle, revue mensuelle n° 238
- septembre 2005** : « *L'impact de l'apprentissage organisationnel sur les opérations d'externalisations successives* », communication acceptée pour le Colloque « Apprentissage et performance organisationnelle » organisé à l'Université Paris-Sud 11 par le PESOR et l'AIMS le 30 septembre
- septembre 2005** : « *Délocalisations et externalisations sur la sellette* », L'Expansion Management Review, revue trimestrielle n°118
- septembre 2005** : « *Nouveaux modes d'infogérance et informatique à la demande : outsourcing, offshore, nearshore* », conférence dans le cadre des conférences stratégiques « CIO-LMI », Paris, 21 septembre
- septembre 2005** : « *Externalisations successives : les effets de l'apprentissage organisationnel incrémental sur les facteurs décisionnels* », communication acceptée pour le Xème Congrès de l'Association Information et Management (AIM) à Toulouse les 22 et 23 septembre
- juin 2005** : « *How to succeed in outsourcing international operations ?* », coécrit avec J.C DE VERA, revue The Business Link de l'Insead, n° 6, Spring, pp.27-31
- juin 2005** : « *Rapport scientifique sur les activités de l'EOA* », Assemblée Générale de l'EOA, Paris, 23 juin
- juin 2005** : « *L'amélioration de l'efficacité de la manœuvre stratégique par l'externalisation: le cas du système d'information* », communication acceptée pour la XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers, 6-9 juin
- mai 2005** : « *L'externalisation des systèmes d'information* », chapitre 3 de l'ouvrage « Diriger les systèmes d'information : les bonnes pratiques », éditions WEKA, Paris
- mai 2005** : « *Délocalisations et externalisations : aspects économiques et managériaux* », conférence dans le cadre du colloque EVOLUTIA organisé à Reims sur le thème de la compétitivité des entreprises et des territoires, 24 et 25 mai
- avril 2005** : « *Les effets de l'apprentissage organisationnel sur les facteurs de succès de l'externalisation du système d'information* », communication acceptée pour la 4^{ème} journée d'étude et de recherche « Du e-RH au eManagement » organisée à l'Université Paris-Dauphine par l'AGRH et l'AIM le 5 avril
- décembre 2004** : « *Eclairages, perspectives et problématiques-clés; les conditions du succès et l'analyse économique d'un projet d'externalisation - apports scientifiques* », conférence dans le cadre du séminaire "Politique d'externalisation", organisé les 13, 14 et 15 décembre par l'Institut Esprit Service (MEDEF) à la demande du ministère de la Défense.
- octobre 2004** : « *L'externalisation comme prestation de service* », revue « Economies et Sociétés », série « économie et gestion des services », n°10, pp.1781-1806
- octobre 2004** : « *Conséquences humaines de l'externalisation* », conférence dans le cadre des Assises 2004 de l'externalisation consacrées à « Outsourcing : dépendance ou recentrage stratégique : faut-il externaliser ? », 19 octobre, Paris
- septembre 2004** : « *L'externalisation des systèmes d'information* », dossier publié sur le site « guideinformatique.com »
- mai 2004** : Prix du meilleur article 2003 en Systèmes d'Information et Management pour l'article publié en décembre 2003 : *Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique*, revue Systèmes d'Information et Management, n°4, vol.8
- Décembre 2003** : *Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique*, revue Systèmes d'Information et Management, n°4, vol.8
- septembre 2003** : « *Externalisation, recherche scientifique et résultats novateurs* », Conférence pour l'« Institut Esprit Service »-Medef à Paris, le 23 septembre
- juin 2003** : « *Externalisation Logistique : quelle intensité stratégique ?* », Revue Stratégie Logistique, n°57
- avril-mai 2003** : « *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation* », Revue Française de Gestion, n°143, volume 29
- mars 2003** : « *L'externalisation des systèmes d'information : étude empirique des facteurs décisionnels et des facteurs de succès* », article proposé et accepté pour le VIIIème Congrès de l'Association Information et Management (AIM) en mai 2003 à Grenoble
- mars 2003** : « *Le système d'information RH : externalisation et rôle du DRH* », article proposé et accepté pour la journée d'étude et de recherche « GRH et TIC » organisée à l'Université Paris-Dauphine le 13 mai 2003
- mars 2003** : « *Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation* », article proposé et accepté pour le XIIème Congrès (juin 2003 à Tunis) de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) ; nomination pour le prix « Roland Calori »
- janvier 2003** : « *Repousser les limites de l'externalisation : le Business Transformation Outsourcing* », Conférence le 28 janvier 2003 dans le cadre des entretiens du Management organisés à Paris par la revue mensuelle L'Expansion
- novembre 2002** : « *Externalisation : après la décision, réussir la mise en œuvre et le fonctionnement opérationnel* », Conférence le 28 novembre 2002 dans le cadre de « European Summit – Facilities Management & Outsourcing », CNIT-Paris La Défense
- juin 2002** : « *IT Outsourcing ou e-sourcing : une voie dans la recherche de la juste e-solution* », Les Cahiers du Management, L'Expansion, revue mensuelle n° 664, juin 2002 (et conférence associée le 8 juin 2002 à Paris)
- mars 2002** : « *Les facteurs de succès de l'outsourcing* », L'Expansion Management Review, revue trimestrielle n°104 (p.60-69)

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review* (1/6)

Délocalisations et externalisations sur la sellette

Par Eric Fimbel

Les liens qu'entretient le monde de l'entreprise avec les différentes parties prenantes de la société civile sont ambigus et complexes. Régulièrement, les responsables des « organisations représentatives » des entreprises évoquent, d'une part, la nécessité de « réconcilier les Français avec l'entreprise » mais déplorent, d'autre part, la méconnaissance qu'ont les autres acteurs (salariés, partenaires sociaux, responsables politiques) des nécessités et contraintes économiques et industrielles modernes. Symétriquement, certaines pratiques managériales sont mises sur la sellette et présentées comme ayant un impact direct sur la dégradation des conditions de vie professionnelles et privées des générations actuelles et futures. L'externalisation et la délocalisation d'activités font partie de ces pratiques de plus en plus discutées. Différentes dans leur nature, une opération de délocalisation et une opération d'externalisation remettent toutes deux en question les liens que l'entreprise établit avec ses salariés ainsi qu'avec les territoires où elle décide d'être active. L'intensité grandissante de ces deux pratiques a pour corollaire mécanique d'y confronter directement un nombre important et croissant de salariés, de familles et de décideurs territoriaux. Un sondage réalisé en octobre 2004 révèle que 35 % des Français pensent que leur emploi ou celui d'un proche est susceptible d'être délocalisé. Cette inquiétude se trouve renforcée par chaque événement médiatisé et perçu comme une menace collective – la récente convergence de certains discours gouvernementaux et patronaux à propos des hausses des volumes d'importations textiles en provenance de Chine en est une illustration flagrante. Pour les seules années 2004 et 2005, deux parties prenantes importantes de la société française publient des rapports qui viennent attester du poids croissant de cette dimension sociétale : le Conseil économique et social avec la publication du rapport « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités » ; le Sénat avec son « Rapport d'information sur la délocalisation des industries de main-d'œuvre ». La crédibilité de la parole des différents acteurs économiques, politiques et sociaux et la qualité de leurs débats requièrent une compréhension partagée des termes qui en composent les principales questions sociales et sociétales. Clarifier les spécificités de ces deux pratiques que sont l'externalisation et la délocalisation est un préalable nécessaire pour en repérer ensuite les effets spécifiques et combinés, notamment dans leurs éventuelles convergences.

1 – Externalisation : des liens rompus

Un dirigeant décide de l'externalisation d'une fonction ou d'une activité lorsqu'il estime à la fois opportun de ne plus en assumer durablement la gestion par des moyens internes, et crédible l'offre de services proposée par les prestataires spécialisés. Le choix se concrétise par une contractualisation pluriannuelle incluant des exigences quantitatives et qualitatives en matière de service. Le contenu de ce « mieux » attendu peut être de différentes natures : obtenir le même service à un coût moins élevé, accéder à des capacités et des compétences inaccessibles en interne, réduire le nombre et la diversité des ressources à gérer en interne, rendre ses indicateurs financiers plus séduisants aux analystes financiers en variabilisant des coûts fixes, etc. Par le recours à l'externalisation, l'entreprise modifie ses frontières avec l'environnement par réduction de son périmètre « propriétaire » en y substituant un recours à des prestations externes. Les actifs et ressources inclus dans le périmètre externalisé étant transférés chez le prestataire, il y a bien une modification structurelle des conditions du fonctionnement de l'organisation. La frontière qui est ici franchie est la limite de propriété des ressources de l'organisation.

Une implication variable. En 2005, parmi les grandes entreprises françaises, deux sur trois ont externalisé au moins une de leurs activités ou fonctions. Si la quasi-totalité des activités d'une entreprise est externalisable, toutes ne sont pas concernées avec la même intensité, des variations sont même observables à l'intérieur d'une même fonction et toute externalisation n'a pas les mêmes effets sur le fonctionnement et les performances de l'organisation. Cette diversité est patente dans le dernier « Baromètre 2005 de l'externalisation » publié par Ernst & Young France (voir figure ci-dessous).

Pour les salariés inclus dans un périmètre concerné, l'externalisation va se traduire par un changement d'employeur. Cette rupture symbolique autant que contractuelle comporte des opportunités et des risques particuliers pour les différentes parties prenantes selon les singularités caractérisant :

- chaque salarié : ses qualifications, son âge, son ancienneté, ses situations familiale et patrimoniale actuelles et projetées...
- chacune des entreprises cocontractantes : sa « branche » ou secteur de référence, sa santé financière, sa culture et sa stratégie, sa politique de gestion des ressources humaines, ses accords internes...
- l'état du marché du travail dans ce secteur économique et/ou géographique.

Le traitement de cette remise en cause du lien entreprise d'origine-salarié est encadré par les réglementations nationales ou supranationales qui interviennent dans toute opération d'externalisation. En France, le code du travail définit les conditions dans lesquelles le transfert des salariés s'opère : il s'agit du fameux article L.122-12 qui, depuis 1928, impose la poursuite des contrats de travail par le reprenneur dès lors que l'activité externalisée peut être considérée comme une entité économique autonome. Cette dernière disposition est l'objet d'interprétations très contrastées jusque dans des décisions judiciaires récentes où, sur requête des partenaires sociaux, le processus d'externalisation (1) s'est trouvé bloqué.

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review (2/6)*

Même si ces cas de conflit judiciairisés sont minoritaires, leur résonance sociétale est croissante. Elle matérialise ce que le Conseil économique et social a formulé très récemment : « Parce que l'externalisation peut, dans certaines conditions, alimenter diverses formes de précarisation de l'emploi, elle contribue à diffuser au sein de la population, au-delà de sa réalité statistique et de l'évolution générale de l'emploi, un sentiment de crainte et de doute dans l'avenir, pour partie lié à la perception de l'instabilité progressive de l'emploi. » (2) L'externalisation a donc pour double effet direct de contracter les frontières propres de l'entreprise et de remettre en cause le lien contractuel avec les salariés « externalisés ». En lui-même, ce double effet n'est ni positif ni négatif, mais puissamment et différemment déstabilisant selon la partie prenante concernée.

Les effets dans le cas de l'informatique. Lorsque l'externalisation d'une activité ou d'une fonction donnée prend de l'ampleur dans l'ensemble d'un tissu économique, ses effets sont également perceptibles sur les conditions locales et internationales de la vie économique et sociale. Le cas de l'externalisation de l'informatique en constitue une excellente illustration. Le caractère massif et mondial de cette pratique – également nommée infogérance ou IT outsourcing – est souligné par les analyses qu'en effectuent les grands cabinets internationaux spécialisés (voir tableau ci-dessous).

En interaction constante avec la puissance de cette pratique, l'offre de services s'améliore, se structure et se concentre en prenant en compte la tendance à la standardisation d'un nombre croissant de composants technologiques (matériels et solutions logicielles) du système d'information des entreprises utilisatrices. En 2003, les six plus grandes sociétés de services représentent plus de 50 % du chiffre d'affaires traité en France via l'externalisation, les deux premières assurant à elles seules plus du tiers de l'activité.

Lors d'une opération d'externalisation de tout ou partie du système d'information d'une entreprise, la question de l'évolution de la localisation géographique des emplois d'informaticiens externalisés relève de la responsabilité et de la stratégie du prestataire de services. Mais ce dernier opère dans un climat concurrentiel mondialement transformé où de nouvelles opportunités, situées dans des zones émergentes low costs exercent une pression sur les décisions de localisation de ses activités. Sur le plan mondial, la cartographie des acteurs, des pôles de compétences et des centres de production est en profonde évolution, notamment avec la montée en puissance des centres asiatiques (Inde et Chine principalement).

Dès lors, même s'il est absent des facteurs décisionnels qui prévalent dans la décision managériale d'externaliser et s'il est donc indirect, le lien entre l'externalisation et la délocalisation n'est pas sans fondement du point de vue du salarié « transféré » et donc replacé différemment sur le marché du travail. Ainsi, via l'externalisation du service informatique d'une grande banque vers une grande SSII internationale, un informaticien employé dans cette banque change de convention collective, de politique salariale et de logique de parcours professionnel et géographique. Ce changement s'opère aujourd'hui sur une toile de fond économique et sociale plutôt anxiogène. Selon Claude Pottier (3), « il se produit un ajustement des salaires à une échelle mondiale et non plus seulement dans le cadre de chaque nation. Cela implique un alignement par le bas ».

L'externalisation produit un quatrième type de changement dans les tissus économiques et sociaux. Sur l'activité externalisée, les fournisseurs et sous-traitants perdent un client. Le prestataire, professionnel spécialisé de l'activité externalisée et des métiers associés, dispose de ses propres partenariats et contrats en fonction de ses choix de ressources et de marchés. Ce couplage « concentration/spécialisation » associé à la pratique moderne de l'externalisation participe à la baisse tendancielle de l'importance des liens locaux et bilatéraux au profit d'une recherche et d'une compétition mondialisée des ressources, compétences et offres de services.

2 – Délocalisation : des tensions multiples

Qu'un responsable recherche en permanence la meilleure localisation de tout ou partie de ses activités n'a rien de novateur dans une perspective de développement voire de survie économique. Que les attributs (infrastructures, type et coût de main-d'œuvre, dynamique et synergies économiques, fiscalités et cadres réglementaires, conditions politiques...) d'une localisation à un instant « t » ne soient plus les mêmes à un instant « t + n » est une évidence historique. Le corollaire de ces deux données est que l'attractivité d'un lieu est provisoire et instable ; elle est une combinaison et une valeur singulières pour chaque type d'activité, pour chaque catégorie de parties prenantes, voire pour chaque projet et ceci à un moment (ou sur une période) déterminé. Ainsi, les pays du Maghreb, bénéficiaires de nombreuses délocalisations à partir de l'Europe occidentale dans la décennie 1990, sont aujourd'hui très durement touchés par la nouvelle et puissante compétitivité industrielle chinoise dans le secteur textile. Pour les sociétés contemporaines, la nouveauté réside dans l'accélération de la vitesse avec laquelle des positions territoriales et industrielles durement acquises peuvent être fragilisées voire détruites.

La stricte rationalité microéconomique de l'investisseur privé le conduirait à ne considérer une localisation qu'en fonction de ses potentiels effets bonifiants sur les performances de l'organisation. Il mettra ensuite en regard ce cumul d'effets avec le cumul des risques pour préparer sa décision. Cela a pour conséquence de privilégier les dispositifs et installations qui soient modulaires et rapidement démontables afin d'être aisément nomades et reconfigurables en fonction des intérêts et de la stratégie de l'entreprise, et cela au moindre coût complet pour elle. Dans la perspective de l'analyse des relations entre le monde de l'entreprise et les autres parties prenantes de la société, deux types de coût complet sont à distinguer :

n le coût complet interne, seul pris en compte dans la décision managériale et les systèmes comptables et budgétaires de l'entreprise ;

n le coût complet sociétal incluant l'ensemble des coûts réels non pris en charge par l'entreprise et qui sont majoritairement des coûts sociaux, environnementaux, d'infrastructures... Ce coût est supporté par l'ensemble des parties prenantes de la société. La composition de ces deux types de coût complet autant que leur évolution font partie du débat et de la tension actuels.

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review* (3/6)

Des activités industrielles aux secteurs des services. L'accélération de l'application des délocalisations aux activités de services est aujourd'hui patente (voir tableau ci-dessous). De nombreux facteurs expliquent cette évolution, parmi lesquels figurent en bonne place :

- n la mobilisation intensive des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- n la tendance à la concentration des entreprises et la recherche corollaire d'économies d'échelle sur l'ensemble des fonctions dites de « services et support ».

Depuis plus d'une génération, une partie de la donne sociétale occidentale reposait sur le rôle que devaient jouer les emplois créés par ces activités de services en substitution des emplois perdus par les activités industrielles. En France, la performance de ce relais s'est dégradée au point de ne plus permettre la simple substitution quantitative. Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail, pour le seul troisième trimestre 2003, la France enregistre une disparition nette de 20 000 emplois, la création de 10 000 emplois dans le secteur tertiaire ne compensant plus la perte d'emplois du secteur industriel (moins 33 000). La prise de conscience collective de la rupture de cette « assurance-relais » est un facteur important du sentiment d'insécurité sociale intergénérationnel.

Une décision managériale complexe. La différence in fine entre un site « A » et un site « B » est le résultat d'une combinaison complexe de critères et de valeurs durables et/ou volatiles concernant les politiques fiscales et de subventions publiques, les niveaux des infrastructures, la proximité des matières premières, la proximité et les synergies potentielles avec les clients et marchés, les fournisseurs et les sous-traitants, la main-d'œuvre qualifiée et moins coûteuse, les centres de recherche et d'innovation... Ce bilan comparatif complet agrège des dépenses, des économies et des recettes liées à la fois à l'implantation sur le site « B » et au départ du site « A ». Ceci comprend les éléments liés à certaines externalités (conquises ou perdues) comme les synergies avec la zone géographique. Pour éclairer rationnellement la décision, de nombreuses méthodes de « benchmarking territorial » existent reposant sur deux postulats méthodologiques différents :

n les critères sont incomparables entre eux ; après les avoir identifiés et mesurés, il faut opérer un travail supplémentaire spécifique de classement synthétique ;

n tous les critères sont mesurés selon un système homogène de cotation ; leur agrégation permet la production d'une seule « note » de synthèse affectée à chaque site. La méthode « MAUT » (Multi Attribute Utility Theory) (4) est très représentative de ce courant.

Pour utile qu'il soit, le recours à tel ou tel type de méthode ne doit pas masquer l'importance de la subjectivité personnelle du décideur, subjectivité nourrie par ses convictions, ses expériences ainsi que par ses réseaux professionnels et sociaux (5).

Les salariés face à la délocalisation. Pour chaque salarié du site « A », les effets perçus et réels de la délocalisation décidée par son employeur dépendront directement des « distances » quantitatives et qualitatives qui séparent « A » de « B ». En effet, au-delà du nombre de kilomètres, d'autres « distances » interviennent qui peuvent représenter autant de « frontières » plus ou moins franchissables par ce salarié. Ce sont :

- la faisabilité économique (différence de salaire combinée au coût familial complet : logement, frais de déplacement...);
- la faisabilité technique (accessibilité et qualité des infrastructures de transport et d'hébergement) ;
- la faisabilité affective et familiale (modification des conditions des liens conjugal, parental...);
- la faisabilité sociale (ruptures associatives et professionnelles) ;
- la faisabilité physiologique (fatigue physique, stress...);
- la faisabilité culturelle (langue, mode de vie et codes sociaux...);
- la faisabilité professionnelle (modes opératoires, apprentissages, organisation du travail...);
- la faisabilité administrative (formalités, délais, statuts...).

Par ailleurs, la population des salariés concernés par une délocalisation dépendra des conditions communes que sont :

- l'appartenance au site « A » ;
- l'appartenance au territoire d'implantation du site « A » ;
- l'appartenance à l'entreprise propriétaire du site « A » ;
- les dispositifs proposés par l'employeur du site « B » ;
- l'état réel ou perçu du marché du travail dans ce secteur économique et/ou géographique ;
- les contextes sociétaux sur « A » et « B » (par exemple, les opportunités et risques associés à la situation sociale et politique du pays).

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review* (4/6)

La situation de chacun des salariés (qualifications, âge, ancienneté, situation familiale et patrimoniale...) au regard de ces différentes faisabilités individuelles et conditions communes déterminera s'il perçoit la délocalisation comme une évolution ou une remise en cause du lien qui l'unit à l'entreprise.

La délocalisation face aux territoires. Dans le cas où cette activité était partiellement ou totalement exercée dans un autre site, la nouvelle localisation sur le site « B » est directement couplée à un désengagement total ou partiel sur le site « A ». Stricto sensu, un tel transfert est une délocalisation et il s'en produit depuis que le commerce existe. Pour certains économistes, et ceci est repris dans le récent rapport du Sénat (juin 2004), pour relever du vocable « délocalisation », il faut que la production délocalisée soit ensuite réimportée sur le territoire d'origine pour sa consommation propre. Plusieurs sources statistiques évaluent à seulement 5 % la part de ces délocalisations dans le volume global des investissements des firmes françaises à l'étranger. Cette approche exclut des statistiques sur les délocalisations :

n les investissements directs à l'étranger décidés par des entreprises dans le cadre de leur développement international (par exemple, PSA construit en Slovaquie une usine capable de produire 300 000 véhicules par an à des prix abordables pour les populations de ces pays) ;

n les transferts d'activités implantées en France et travaillant pour l'exportation.

Par ailleurs, les statistiques macroéconomiques montrent que la France est un des tout premiers pays dans le monde en termes d'investissements en provenance de l'étranger réalisés sur son territoire. En 2004, ces investissements ont représenté 46 milliards de dollars, ce qui place la France juste derrière la Chine (53 milliards de dollars), mais représente un score trois fois plus élevé que celui du Royaume-Uni.

Dès lors, comment analyser la résonance et la crispation sociétales que provoque cette pratique managériale ? Proposer des éléments de réponse à cette question nécessite d'interroger les évolutions des notions de territoire(s), de limites (ou frontières) territoriales et des différents coûts complets pour les parties prenantes.

Vis-à-vis d'une décision de localisation, la mondialisation contemporaine met potentiellement en concurrence permanente tous les territoires, tous les sites entre eux, y compris au sein d'une même entreprise (6). Pour le territoire qui la reçoit, une nouvelle implantation représente une somme d'effets conjoncturels et structurels, directs et indirects, tant économiques que sociaux et environnementaux.

Au strict plan de la valorisation de la richesse économique produite et en termes d'emplois directs, les effets sont inscrits positivement à l'actif de ce territoire. Aux plans sociaux et environnementaux, une implantation peut générer des déséquilibres bénéficiaires et/ou préjudiciables au territoire. Dans une période d'accélération mondialisée du libre-échange, la planète est le territoire réellement investi comme tel par les grands groupes internationaux, mais aussi par un nombre croissant de PME. De ce point de vue strictement économique, les différentes frontières territoriales historiques ne délimitent que des espaces au sein desquels les variations de certains attributs de l'attractivité (fiscalité, aides, législations, infrastructures...) sont des opportunités à saisir ou des menaces à éviter pour leur manœuvre stratégique et les bénéfices attendus. Dans la lignée de l'analyse réalisée dans *La Richesse des Nations* par Robert Reich (1993), une telle approche rend l'entreprise « a-nationale ».

Cette conception n'est cependant pas aussi universelle que telle ou telle pratique ou médiatisation peut le faire croire. Certains travaux (7) montrent en effet une différence de relation au « territoire » selon plusieurs critères parmi lesquels le fait que les dirigeants vivent dans ce territoire et/ou en soient issus, et l'entreprise soit « cotée » ou non.

L'entreprise et les salariés vivent et opèrent sur des territoires qui ne sont pas de simples supports à leurs activités. Les actions de l'ensemble des parties prenantes privées et publiques créent des imbrications et des interdépendances nombreuses et complexes. Les résultats issus de ces actions imbriquées sont en reconstruction permanente et s'inscrivent dans des mouvements mondiaux de grande ampleur, notamment en ce qui concerne la spécialisation plus ou moins marquée des zones géographiques. Les zones (régions ou pays) sont donc confrontées au dilemme de devoir choisir des priorités franches, durables et lisibles, ce qui se traduit de facto par des abandons. Tout territoire « local » est géré, administré et représenté par des instances composées de personnalités élues ou nommées, mais dont la raison d'être statutaire réside dans les limites officielles des territorialités. Chaque pays a fabriqué et empilé historiquement de nombreux échelons territoriaux plus ou moins adaptés aux défis contemporains. Chaque instance représentative de chacun de ces échelons revendique vigoureusement la légitimité de l'orientation économique du territoire au nom de sa « juste proximité ».

La situation française est à cet égard exemplaire puisque toute activité économique ainsi que tout salarié sont parties prenantes dans au moins une commune, une communauté de communes, un département, une région, un pays et un espace international (l'Union européenne)... auxquels il faut ajouter les diverses territorialités essentiellement électives du député ou du sénateur. Une délocalisation peut donc faire franchir à une activité (et aux emplois associés) une ou plusieurs de ces frontières administratives et électorales, créant ainsi impacts, réactions et résonances médiatisés en proportion du nombre et de la nature de ces franchissements.

3 – Interactions et convergences

Nous situons la mise en regard des pratiques managériales actuelles d'externalisation et de délocalisation dans la perspective d'une analyse des relations entre le monde de l'entreprise et les autres parties prenantes privées et publiques de la société. Le tableau ci-dessous formalise les principales similitudes et différences entre ces deux types d'opération quand elles sont pratiquées chacune dans leur sens strict.

Arrêtée à ce stade, l'analyse permettrait de conclure que ces deux pratiques managériales sont indépendantes l'une de l'autre par nature. Le « groupage médiatique » fréquemment réalisé ne serait que le résultat de la présence commune de la remise en question du lien salarial qui créerait la condition d'une forte résonance sociétale. Deux données importantes nous contraignent à dépasser ce constat et à prolonger l'analyse : l'hybridation et l'interaction des pratiques.

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review* (5/6)

De possibles combinaisons de pratiques et d'effets. Parmi les pratiques d'entreprise, on observe souvent des hybridations réalisées singulièrement par combinaison de l'externalisation avec la délocalisation, soit simultanément, soit séquentiellement. Pour plusieurs grandes sociétés britanniques (tels les banques Barclays ou HSBC et les assureurs Aviva ou Prudential), le mouvement s'est opéré conjointement. Elles ont « externalisé en Inde une bonne partie de leurs activités de bureau » (8). Cette forme d'externalisation avec transfert vers des prestataires situés dans des pays éloignés est connue sous le terme anglo-saxon d'« offshoring ». A l'inverse, une multinationale européenne industrielle a procédé par étapes successives. Elle a tout d'abord décidé de restructurer les services financiers de l'ensemble de ses filiales en les regroupant sur un seul de ses sites. Pour toutes les filiales sauf une, ce mouvement fut une délocalisation d'activité. Un peu plus tard, cette activité a été elle-même filialisée pour être, dans un troisième temps, partiellement transférée auprès d'un grand cabinet international spécialisé. Dans ces deux types de cas, si les rythmes sont différents, ils témoignent de la tangibilité de la combinaison « externalisation/délocalisation ».

La croissance simultanée actuelle des recours à l'externalisation et à la délocalisation produit et/ou renforce des effets sectoriels et géopolitiques majeurs par la combinaison des deux types de « concentration/spécialisation » (voir la dernière ligne du tableau page précédente).

Effets sectoriels et territoriaux. Le cas des services informatiques est à nouveau révélateur. Supposons une grande métropole occidentale comportant 1 000 entreprises importantes. Chacune de ces entreprises est dotée d'une fonction informatique employant en moyenne 80 spécialistes sur une dizaine de métiers techniques différents. Cet état de fait ne crée aucun attribut spécifique dans l'attractivité du territoire... sur lequel travaille pourtant 80 000 informaticiens. Si 50 % de ces entreprises externalisent leur fonction informatique, cela correspond à un cumul de 40 000 informaticiens transférés vers les prestataires spécialisés qui gagneront ces contrats. Si un recours intense à l'externalisation modifie la structure de l'offre en créant un appel de services spécialisés et une concentration des ressources, elle n'a aucun effet direct sur la localisation actuelle et future de ces ressources. C'est l'état géographique du secteur de l'offre de services combinée aux politiques industrielles et d'aménagement des territoires qui contingentera ensuite sur la durée la localisation de ces activités et des emplois. Sur ce plan, les mouvements sont importants et actifs sur l'ensemble de la planète.

Ainsi, le cas de l'attractivité de l'emblématique « Silicon Valley » est intéressant et significatif puisqu'en 2004 la région indienne de Bangalore accueillait plus d'informaticiens que la célèbre zone californienne. Analysant les différences d'impact des délocalisations aux Etats-Unis et en France, l'économiste Elie Cohen souligne la supériorité du résultat net sur l'emploi américain en créditant notamment le couplage vertueux entre externalisation et délocalisation : « Aux Etats-Unis, les délocalisations, particulièrement celles de services comme l'informatique, suscitent un grand émoi. Mais il s'agit d'un phénomène très limité. [...] Les services qui sont aujourd'hui délocalisés sont pour l'essentiel des services de traitement que les entreprises américaines avaient déjà externalisés... » L'extension de ces pratiques hybrides a un autre effet indirect : elle concourt aux perceptions et aux médiatisations qui associent externalisation et délocalisation.

Dès 2003, Paul Hermelin, directeur général de Cap Gemini, annonçait : « notre industrie, à valeur ajoutée, va connaître des phénomènes de délocalisation de même nature que les industries textiles. » Le cabinet Gartner confirme cette analyse et cette accélération : pour la seule année 2003, quinze contrats de délocalisation d'activité « IT » vers les pays émergents d'une valeur dépassant le milliard de dollars ont été signés, alors que pour l'ensemble de la période 1989 à 2002, il n'y en avait eu que quatorze.

En 2005, les trois premières sociétés de services informatiques indiennes emploient chacune plus de 40 000 personnes et dégagent un résultat net après impôts de plus de 25 %. La puissance technique et financière d'une offre de services offshore, très compétitive et de qualité touche potentiellement tous les acteurs :

n les entreprises occidentales peuvent y recourir pour leurs projets d'externalisation ;

n les sociétés de services des pays dits « développés » peuvent y recourir pour la sous-traitance d'une partie de leurs travaux, ce qui exerce une pression sur leurs salariés « locaux » ;

n ces mêmes sociétés de services peuvent s'implanter dans ces zones offshore et/ou y transférer de l'activité pour restructurer les conditions de leur compétitivité au plan mondial.

L'ensemble de ces potentialités opérationnelles, quel que soit le poids relatif actuel des contrats réellement signés, exerce des pressions sur les entreprises de l'offre maintenue localement, tant sur les conditions de la donne concurrentielle que sur celles de l'emploi et de la rémunération de leur main-d'œuvre.

Le coût de la main-d'œuvre : réalités et instrumentalisation. Les données des pratiques et tendances du salaire moyen dans différents pays permettent de mesurer l'ampleur de l'éventail actuel des salaires bruts horaires pratiqués dans plusieurs villes de différents continents à partir d'une étude réalisée par l'organisme bancaire suisse UBS en 2004. Dans le discours de certains dirigeants, le coût horaire de la main-d'œuvre est le critère clé de l'attractivité territoriale. Si elle participe à la pression exercée pour obtenir une baisse tendancielle des salaires, cette mise en avant systématique contribue à la croissance de l'insécurité perçue par le corps social comme trouvant sa source dans les finalités économiques et les pratiques managériales. En effet, indépendamment des contributions sociales et sociétales adossées au travail (couramment nommées charges salariales), aligner Paris sur Shanghai reviendrait à diviser par 4 le salaire brut pratiqué en France ! Observées sur plusieurs années (voir figure page suivante), les évolutions de la donne salariale mondiale rendent vaine et irréaliste toute perspective d'alignement des uns sur les autres.

Présidente du Centre des jeunes dirigeants, Françoise Cocuelle affirmait en octobre 2004 : « Il faut être conscient que la baisse du coût de la main-d'œuvre, demandée par certains patrons, est un leurre. En ce domaine, et vu les inégalités dans le monde, on trouvera toujours des pays moins-disants. Va-t-on proposer à nos employés de travailler pour 100 euros par mois, sans sécurité sociale ? En tant que dirigeants nous devons faire preuve d'un peu plus d'imagination. »

Article d'Eric Fimbel publié dans *l'Expansion Management Review* (6/6)

L'externalisation et la délocalisation constituent deux leviers organisationnels disponibles pour les dirigeants d'entreprise en recherche permanente de compétitivité. Ces deux pratiques peuvent être mises en œuvre indépendamment ou conjointement. Elles concernent potentiellement tout type d'activité, de fonction et de niveau de qualification dans l'entreprise ; cela à partir – et à destination – d'une multitude de lieux à travers le monde. Les opportunités comme les menaces associées sont donc « nomades ».

Elles contiennent des effets déstabilisateurs directs sur les liens entre l'entreprise et les salariés, des effets réels mais plus variables sur les liens entre l'entreprise et la structure de tel ou tel secteur économique et/ou entre l'entreprise et le territoire où s'exerce l'activité. Tous ces liens sont constitutifs du contrat sociétal. Dans un contexte où une majorité du corps social perçoit une insécurité économique et sociale à la fois structurelle et croissante, ces différentes déstabilisations contiennent un important potentiel de dégradation de la relation entre le monde de l'entreprise et la logique économique, d'une part, et les parties prenantes de la société civile, d'autre part. Externalisation et délocalisation font donc partie intégrante de la responsabilité sociale et du rôle sociétal de l'entreprise.

Mais il n'appartient pas à l'entreprise d'assurer les conditions dans lesquelles les activités économiques et sociales s'imbriquent et se nourrissent. La définition et l'actualisation des règles du jeu, ainsi que l'explicitation des limites infranchissables, relèvent de la responsabilité politique et de ses prolongements législatifs et réglementaires. Il appartient à celle-ci de ne pas se décrédibiliser elle-même par des propos et décisions contradictoires, véritable carburant de l'anxiété sociale. « Récemment, le ministre de l'Economie et des Finances proposait de lutter contre les délocalisations en conditionnant les fonds européens accordés aux nouveaux entrants dans l'UE à une harmonisation de la fiscalité sur les entreprises... et dans le même temps, il décidait, sans aucune concertation avec les autres Etats membres, d'abaisser de 3 % le taux de l'impôt sur les sociétés en France. » (9)

Seuls les territoires ayant la taille et les capacités critiques, bénéficiant de politiques volontaristes et cohérentes d'aménagement dans les infrastructures et d'investissement dans des capacités de R&D ciblées peuvent espérer tirer parti des effets vertueux des pratiques managériales hybridant plus ou moins intensément externalisation et délocalisation. En France, la multiplicité des territoires et de leurs instances imbriquées produit mécaniquement deux risques majeurs :

- un risque de dispersion et de saupoudrage, chaque instance cherchant à rendre visible son action singulière sur le champ du développement économique ;
- un risque d'irresponsabilité et d'impunité en raison de la pratique qui consiste à imputer des échecs aux autres niveaux de territorialité.

Si les discours et les pratiques managériales ont des effets sociétaux qui engagent la responsabilité de l'entreprise, les discours et les pratiques publiques ont eux aussi des effets sur l'ensemble des parties prenantes de la société et les conditions de leur cohabitation... Cela engage donc fortement leur responsabilité et impacte la qualité du débat autour de l'externalisation et de la délocalisation.

Eric Fimbel

Eric Fimbel, docteur ès sciences de gestion, est professeur à l'université de Reims et à Reims Management School. Il est membre du laboratoire de recherches organisation marchande et institutions.

L'expansion Management Review, septembre 2005



Jean-Yves Héyer

Directeur Général Reims Champagne Développement



**LES ATOUTS
DU NEARSHORING REMOIS**

 **rms-network**

La géo-économie rémoise

METROPOLE MADE IN REIMS

G10

POPULATION

715 000

10 aires urbaines

Reims : 12ème ville de France + 3,3 %/an
+ 758 hab/an (agglomération)

POPULATION ACTIVE

326 000

ENTREPRISES

31 000

ETUDIANTS

32 500

7ème agglomération étudiante de France

- ESIEC : 1ère école d'ingénieurs en Europe dans l'Emballage
- ESAD : 2ème école de Design en France (Prix comité Colbert)
- RMS : 6ème MBA de France

CHERCHEURS

2 300 - 142 brevets (2003)

CHÔMAGE

10,5 %

52 000 demandeurs d'emplois sur les Zones d'Emplois

HABITAT

900 logements par an construits
dès 2005 sur l'agglomération de Reims

Un positionnement nearshore

POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

METROPOLE MADE IN REIMS

Métier	Pôle	Compétitivité Industries & Agro- Ressources	Excellence Automobile	Excellence Packaging	Excellence Santé-Beauté
Back Office					
Finance		X	X	X	X
R.H.		X	X	X	X
Marketing		X	X	X	X
Informatique		X	X	X	X
Centre d'appels		X	X	X	X

ETUDE DE FAISABILITE DE PROJETS D'IMPLANTATION ERNST & YOUNG 2005

ETUDE DE FAISABILITE DE PROJETS D'IMPLANTATION ERNST & YOUNG 2005

Analyse comparative
européenne

**1. Back-office d'un
grand groupe
international**
250 salariés – 4000 m²

- Marne la Vallée
- Paris-La Défense
- Reims
- Nancy
- Strasbourg
- Lille

**2. Plate-forme
logistique à valeur
ajoutée**
300 salariés – 30 000 m²

- Marne-la-Vallée
- Melun
- Reims
- Metz
- Strasbourg
- Lille

**3. Implantation
industrielle
étrangère complète**
120 salariés – 6 000 m²

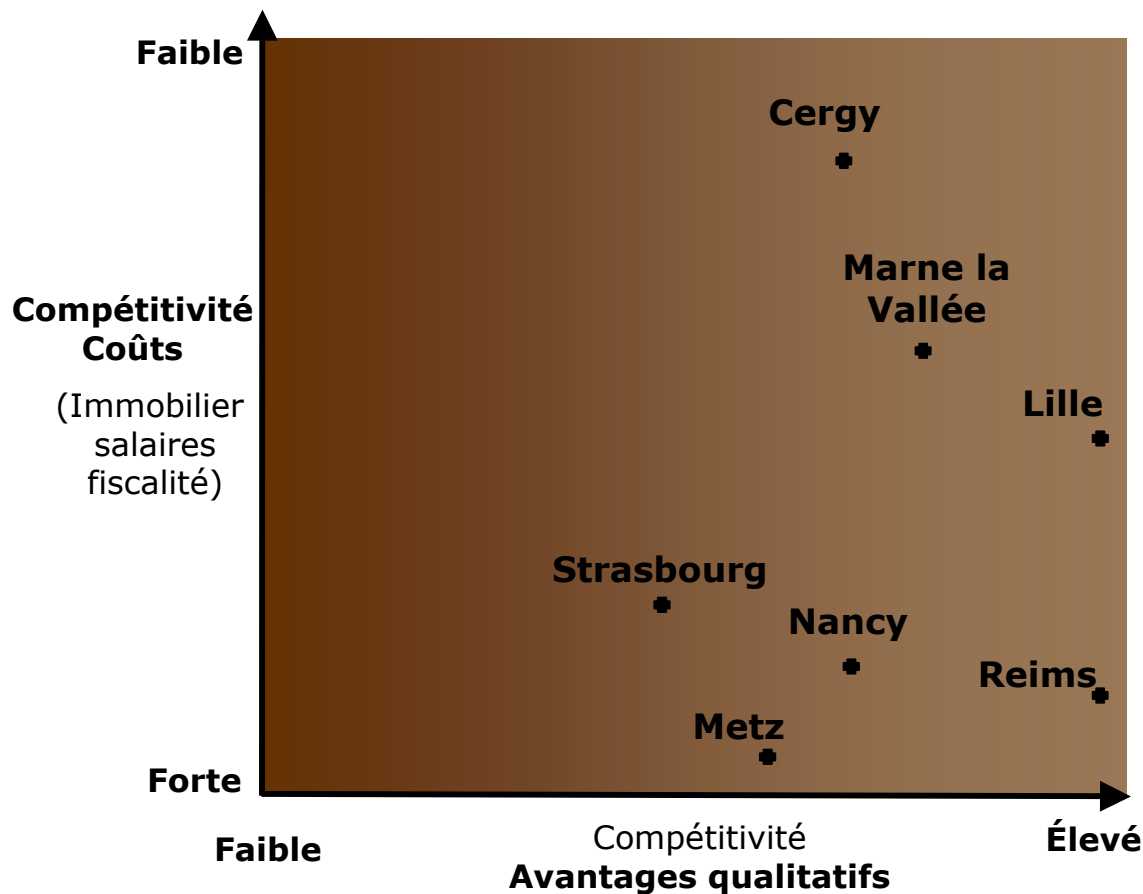
- Cergy
- Marne-la-Vallée
- Reims
- Nancy
- Metz
- Strasbourg
- Lille

**4. Implantation mixte
tertiaire / industrielle**
120 salariés – 6 000 m²

- Cergy
- Marne la Vallée
- Melun
- Paris-La Défense
- Reims
- Metz
- Nancy
- Strasbourg
- Lille
- Liège
- Luxembourg
- Gand
- Bruxelles

ETUDE ERNST&YOUNG 2005

SYNTHESE DES RESULTATS - PROJET D'IMPLANTATION ETRANGERE COMPLETE
SUR UN PANEL DE VILLES **FRANCAISES**

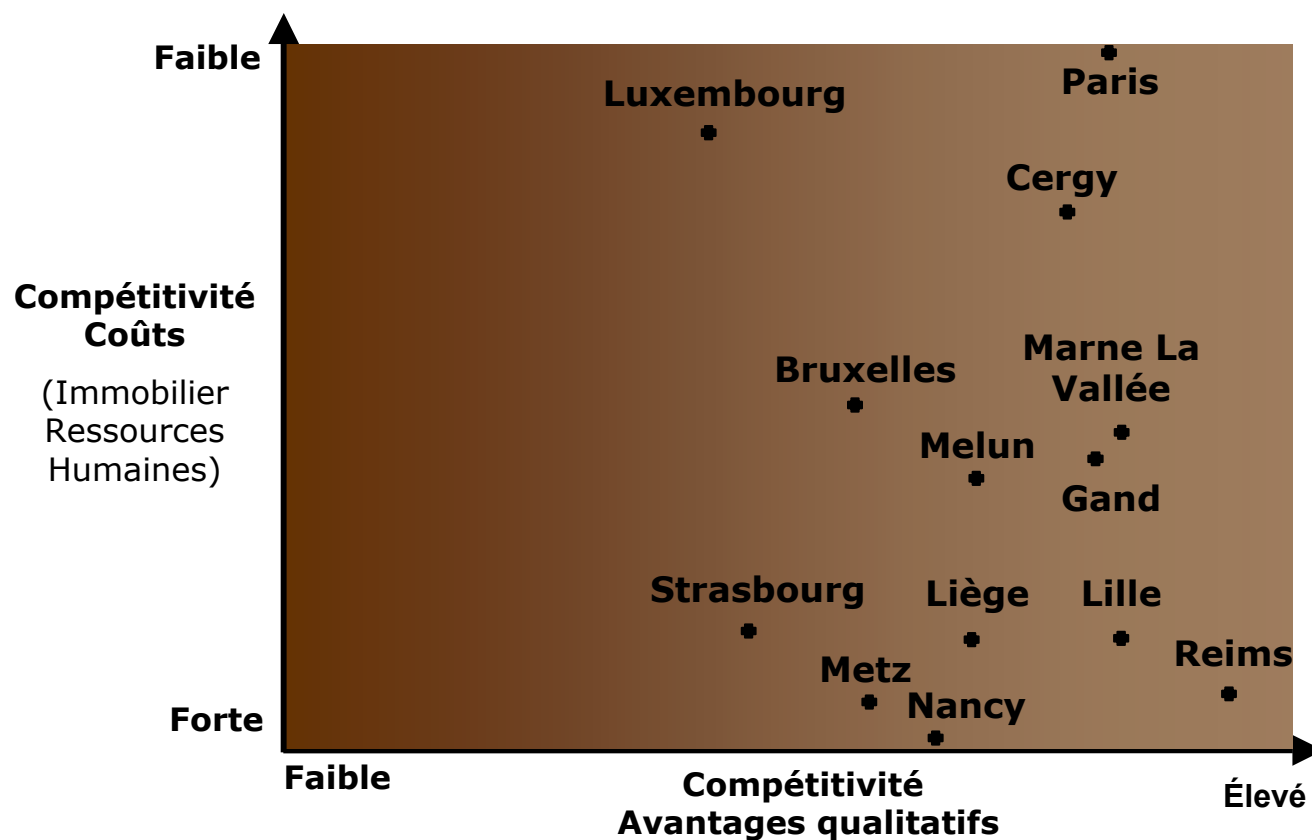


- Au global, Reims apparaît comme le **meilleur compromis Coûts/Avantages** des principales villes du quart Nord-Est de la France
- Reims présente des coûts de fonctionnement de **24 %** inférieurs par rapport à Paris-La Défense pour des implantations tertiaires

(Cadre de vie, logements, disponibilité et qualification de la main d'œuvre)

ETUDE ERNST&YOUNG 2005

SYNTHESE DES RESULTATS - PROJET D'IMPLANTATION MIXTE
SUR UN PANNEL DE VILLES **EUROPEENNES**



Reims représente **le meilleur compromis entre avantages qualitatifs et compétitivité** sur les coûts comparables, pour les villes retenues dans le panel.

Reims est **leader** sur les avantages qualitatifs et se situe dans les localisations **les moins chères**

(Disponibilité et qualification de la main d'œuvre - Accessibilité
Ouverture internationale - Qualité de Vie)

TEMOIGNAGE

REIMS - PARIS

Jacques DHAM

Président

ARCELOR DISTRIBUTION

4 750 personnes dans le monde dont 950 à Reims

AND transfère ses bureaux parisiens sur Reims à partir de 2006

« J'aurais très bien pu installer mon siège n'importe où dans le monde, à Dusseldorf ou à Shangai.

Si j'ai choisi de transférer au moins 70 cadres parisiens sur mon siège social à Reims c'est parce que cette ville est bien située, proche de l'île de France et du Luxembourg (Arcelor est un groupe luxembourgeois) et que je crois beaucoup aux chances de développement de Reims.

On trouve une qualité de vie à Reims qui plaît aux cadres et qui contraste avec la vie à La Défense. A Reims il est plus facile de créer un tissu relationnel professionnel »

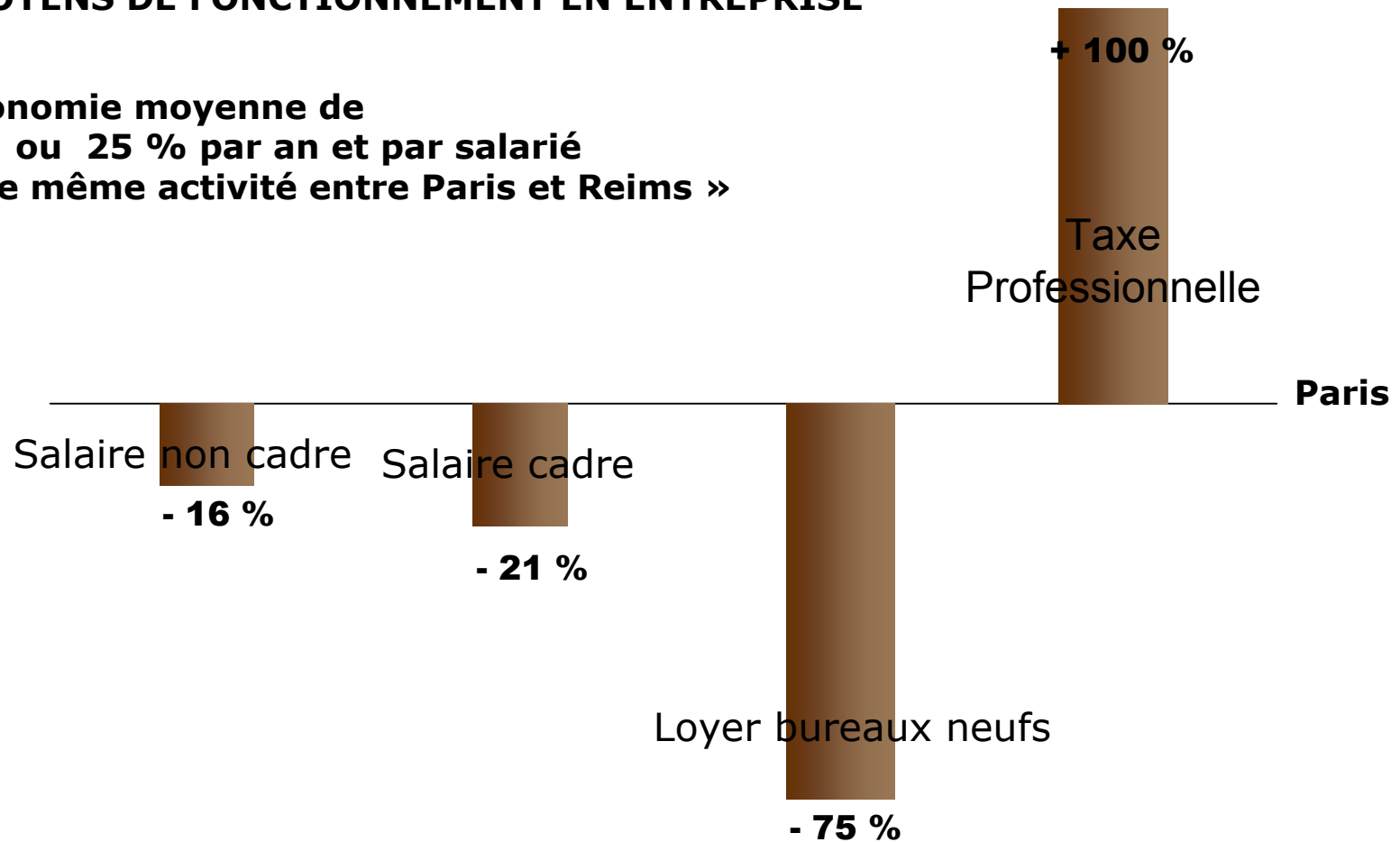
Avril 2005

BENCHMARKING

REIMS - PARIS

COÛTS MOYENS DE FONCTIONNEMENT EN ENTREPRISE

« Une économie moyenne de
9 000 € ou 25 % par an et par salarié
pour une même activité entre Paris et Reims »



Sources : Côte annuelle des valeurs vénales 2004
INSEE, DARES 2001

NEARSHORE INFORMATIQUE

REIMS - PARIS

Entreprise **GFI**

Implantation	REIMS	CLICHY	Différentiel Reims / Clichy
Activité : Développement de progiciels			
1- Effectifs	50	45	
Salaire brut moyen / an	27 470 €	32 770 €	- 16 %
2- Surfaces bureaux	647 m ²	522 m ²	
Loyer / m ² / an	322 €	682 €	- 53 %
3- Taxe professionnelle			
Montant 2002	36 350 €	52 830 €	- 31 %
4- Turnover			
	0 %	0 %	-
5- Social			
Nombre de jour perdus pour cause de grève	3	22	- 86 %
6- Coût de fonctionnement			
			- 24%
(1-2-3) / salarié / an	32 013 €	41 878 €	- 9 865 € / salarié/an

NEARSHORE RELATION CLIENTS

REIMS - PARIS

Entreprise **SNT**

Implantation	REIMS	PARIS	Différentiel Reims / Paris
Activité : centre de relation clients			
1- Effectifs	160	201	
Salaire brut moyen / an			
- Téléopérateur	16 510 €	18 174 €	- 9 %
- Superviseur	22 178 €	26 611 €	- 17 %
2- Surfaces bureaux	2 783 m²	1 406 m²	
Loyer / m² / an	65,16 €	441,98 €	- 85 %
3- Taxe professionnelle	29,28%	18,13 %	
Montant 2002	151 273 €	89 988 €	+ 68 %
4- Turnover	3,12 %	15 %	- 79%
5- Social			
Nombre de jours perdus pour cause de grève	5	8	- 38 %
6- Productivité	60	45	+ 33 %
7- Coût de fonctionnement			
(1-2-3) / salarié / an	19 052 €	24 731 €	- 23 %
			- 5 679 €/ salarié/an

RESSOURCES HUMAINES

Entreprise **ARCADE**

Implantation	REIMS	PARIS	Différentiel Reims / Paris
Activité : cabinet d'outplacement			
1- Effectifs	50	50	
Salaire brut moyen / an	20 123 €	24 348 €	- 17 %
2- Surfaces bureaux	500 m ²	500 m ²	
Loyer / m² / an	110 €	450 €	- 76 %
3- Turnover	1 %	7 %	- 86 %
5-Coût de fonctionnement			
(1-2) / salarié / an	21 223 €	28 848 €	- 26 %
			- 7 625 € / salarié/an

NEARSHORE COMPTABILITE

REIMS - PARIS

Entreprise **KPMG**

Implantation	REIMS	LEVALLOIS	Différentiel Reims / Paris
Activité : Audit, expertise comptable			
1- Effectifs	100	100	
Salaire brut moyen / an			
Bac+2	18 720 €	20 800 €	- 10 %
ESC Reims/Rouen	28 600 €	32 500 €	- 12 %
HEC	32 500 €	36 400 €	- 11 %
2- Surfaces bureaux	2 000 m ²	2 000 m ²	
Loyer / m² / an	110 €	415 €	- 73 %
3- Turnover	12 %	22 %	- 45 %
4-Coût de fonctionnement			
(1-2) / salarié / an	30 202 €	40 020 €	- 25 %
			- 9 818 € / salarié /an

NEARSHORE JURIDIQUE

REIMS - PARIS

Entreprise **FIDAL**

Implantation	REIMS	LEVALLOIS	Différentiel Reims / Paris
Activité : Expertise juridique			
1- Effectifs	50	50	
Salaire brut moyen / an			
Bac+2	27 000 €	30 000 €	-10 %
Bac+5	45 000 €	54 000 €	-17 %
2- Surfaces bureaux	1 000 m ²	1 000 m ²	
Loyer / m ² / an	110 €	415 €	- 73 %
3- Taxe Professionnelle 2002	21,34 %	20,65 %	+ 3 %
4-Coût de fonctionnement			
(1-2) / salarié / an	43 600 €	57 500 €	- 24 %
			- 13 900 € / salarié/an