

## L'offshoring: essor et risques de la délocalisation de tâches de services

Les délocalisations d'usines n'ont pas bonne presse, sous nos latitudes. Que dire alors des délocalisations d'activités de service ? Pourtant, après la tornade des transferts de production industrielle vers les pays à bas coûts ces vingt-cinq dernières années, l'étape suivante pourrait toucher les services.

Pour rappel, de nos jours, l'économie wallonne, comme l'économie du reste de l'Europe, repose à plus de 70% sur les services. Avec l'amélioration des communications, les pays d'Asie, du Maghreb, d'Amérique latine, sont désormais reliés en temps réels.

Il n'est plus rare, aujourd'hui, que le numéro de téléphone pour un dépanage ou un renseignement débouche directement dans le casque d'un opérateur à Casablanca ou à l'île Maurice. Ces transferts d'activité de service portent un nom: l'offshoring. Sans que l'on ne s'en rende nécessairement compte. Certaines variantes existent dans la terminologie: le nearshoring, par exemple, pour des prestations intellectuelles délocalisées à moins de 2.000 kilomètres de distance.

La palette des services "offshorables" s'élargit de jour de jour. Aux call centers, se sont ajoutés le développement d'applications informatiques, le traitement de documents comptables, la gestion de dossiers médicaux, etc. Mais aussi, de plus en plus, des tâches à valeur ajoutée que l'on pensait pour longtemps réservées exclusivement à nos pays développés: opérations chirurgicales, analyses de marché, de l'analyse crédit, tests de laboratoires, etc.

Que faut-il en penser ? Faut-il céder aux sirènes de la délocalisation de certaines activités de service ? Quid de la perception par l'extérieur ?

Les questions qui se sont posées voici quelques années par rapport à la production industrielle risquent de se poser en ce qui concerne les services. Pour maintenir leur niveau de compétitivité, certaines entreprises wallonnes auront du mal à ne pas examiner la question. D'autant que certains pays commencent à bichonner leur image de destination offshore. La Tunisie, par exemple, met désormais en avant le potentiel de ses informaticiens, ainsi que ses mérites en tant que terre de développement informatique. D'autres pays montent également en puissance: les Philippines, le Costa Rica ou l'Egypte. L'opérateur mobile britannique Vodafone, les éditeurs de logiciels Microsoft ou Oracle, par exemple, ont récemment ouvert des unités de développement dans la banlieue du Caire. Les investisseurs y apprécient la disponibilité d'une main d'oeuvre qualifiée ainsi que d'infrastructures en bon état.

L'offshoring s'avère toutefois plus risqué que de produire des biens physiques ou d'acheminer des pièces détachées de pays à bas coût. La culture, la gestion des langues, les codes, les difficultés de communication, de coordination, la non-équivalence des diplômes ou des formations, les décalages horaires... Ce ne sont que quelques uns des écueils qui se posent aux entreprises dans le cadre de leurs pratiques d'offshoring.

Certaines de ces difficultés ont déjà incité des entreprises à revenir au pays. Le Brésil, l'Inde, la Russie ou le Brésil, désignés aussi par l'appellation BRIC, ont été dès le départ des destinations privilégiées pour les adeptes de l'offshoring. Le mouvement offshore semble, toutefois, avoir atteint un palier.

La Chine, par exemple, pour l'heure, ne parvient pas à surpasser la barrière de la langue, de la culture et de la protection de la propriété intellectuelle. Toutes les expériences d'offshoring ne sont pas concluantes. Malgré les efforts, un certain flou subsiste par ailleurs en matière de protection de la propriété intellectuelle. "Lors d'un récent débat organisé à Pékin, raconte le magazine français *01informatique*, deux consultants d'un grand cabinet international sous le feu

des questions de la salle sur la question de protection des copyrights ont passé leur temps à esquiver les balles, jouant d'une langue de bois sans faille..."

L'Inde, quant à elle, paie désormais le prix de son développement expéditif. Le taux d'inflation culmine à 11%. De nombreuses sociétés informatiques, comme Atos Origin, Cap Gemini ou Steria se sont implantées sur le sous-continent. Raison de cette attractivité, les salaires et le niveau de vie local ont augmenté rapidement, réduisant le gain en termes de coût du travail. Pour cette raison, et d'autres, des entreprises occidentales rapatrient désormais des projets, à l'instar du spécialiste américain du crédit étudiant Sallie Mae. L'affaire Satyam (scandale comptable, revenus fictifs), en outre, a entaché quelque peu la réputation du secteur indien des services IT.

La Russie, pour sa part, offre un potentiel intéressant en termes d'offshoring. Les acteurs ne bénéficient toutefois pas d'un soutien suffisant des autorités pour développer cette activité. Le Brésil, enfin, pourrait embellir la façade pour accentuer son attrait pour les activités de services. Mais le marché est encore très désorganisé.

En résumé, le marché de l'offshoring se développe. Dans l'avenir, les possibilités de transférer certaines tâches de service vont se multiplier. Mais toutes les destinations ne sont pas mûres. L'exercice comporte sa part de risque et d'incertitude. Les entreprises wallonnes devront être prudentes et bien analyser si le gain est nécessairement à la clé. Rien n'est garanti.

Entreprise Globale