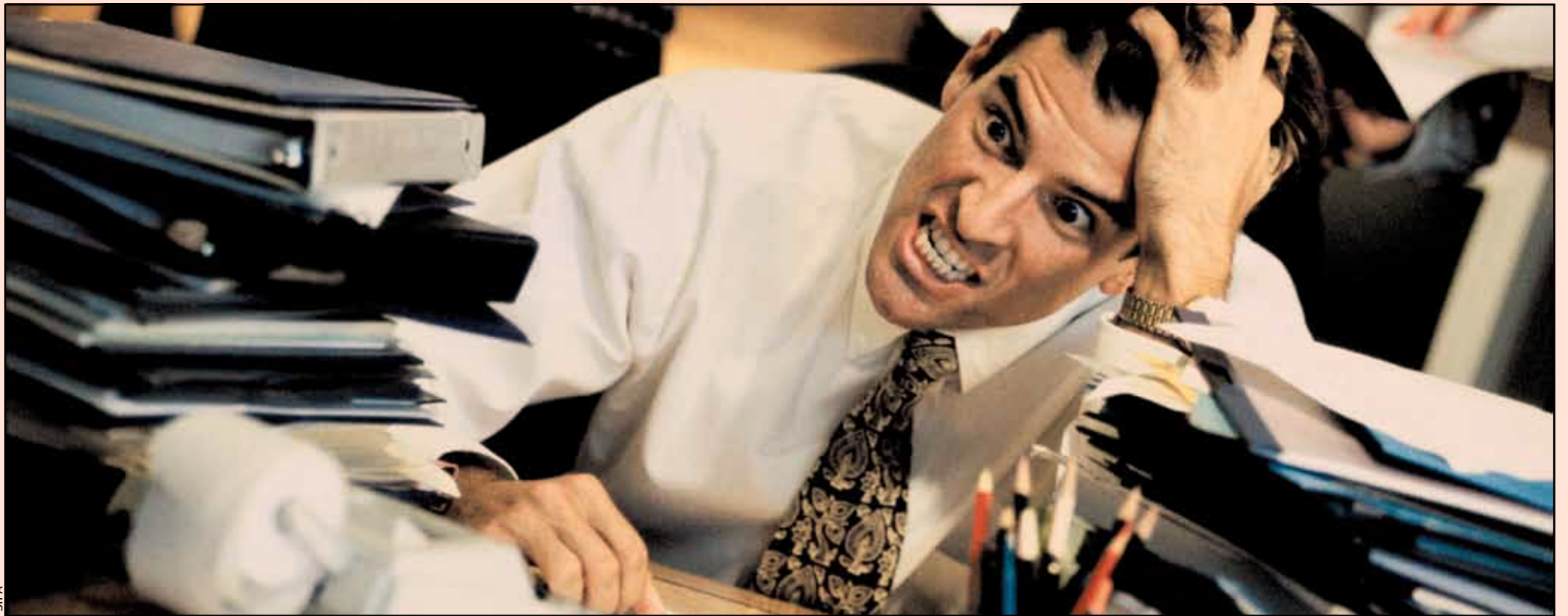


## Ultime hésitations

Les conseils en offshoring devraient aider les PME à surmonter leur dernières réticences.



Malgré les avantages qu'elles drainent, les externalisations à l'étranger suscitent la crainte des patrons de PME françaises. Mais la méconnaissance du domaine tend à s'effacer.

Centres d'appels, surveillance informatique, traitements comptables... L'externalisation d'activités à l'étranger est devenue monnaie courante pour les grandes entreprises. Entre le haut degré de qualité, la réactivité et la faiblesse des coûts de main-d'œuvre, bon nombre de destinations exotiques cumulent les avantages et séduisent les grands patrons français.

Mais pour les dirigeants de PME, l'exportation offshore de certains postes de gestion semble bien moins habituelle. Dans une entreprise de moyenne envergure, ce modèle peut pourtant s'avérer extrêmement rentable et intéressant. Une mise en oeuvre qui passe néanmoins par le recours à des interfaces spécialisés.

Par Mathieu Neu

**25** % des grandes entreprises européennes font appel à des sociétés de services informatiques dans des pays à faible coût de main-d'œuvre. Objectif : réduire les coûts en se débarrassant des tâches les plus répétitives, trop lourdes à conserver en interne, pour mieux se focaliser sur le cœur de métier. 65 % de ces entreprises se tournent également vers des partenaires offshore lorsqu'il s'agit de développer ponctuellement de nouvelles applications. "C'est presque devenu un réflexe", constate Elisabeth de Maulde, présidente de Pierre Audoin Consultants France, une société de conseil qui accompagne les entreprises dans la mise en oeuvre d'une stratégie offshore. "Voilà bien des années que les dirigeants de grandes sociétés n'hésitent plus à franchir les frontières pour alléger leur fonctionnement interne."

Si ce mode d'organisation s'est tant répandu au cours des deux dernières décennies, c'est que l'opération revêt une dimension aussi stratégique qu'économique. 75 % des décideurs informatiques au sein des sociétés externalisant des activités estiment que les structures offshore présentent le meilleur rapport qualité/prix. 50 % d'entre eux louent une meilleure qualité des livrables et un plus grand respect des délais.

### Après l'informatique, la compatibilité et la paie

Les métiers de l'informatique sont ceux que l'on externalise le plus. En 2008, 5 % de l'ensemble des prestations françaises en la matière ont été réalisées à l'étranger. Pas moins de 30 % de ces opérations correspondent à l'offshore indien. Une destination qui devrait doubler son volume

en provenance de l'Hexagone d'ici la fin 2010. Les zones les plus convoitées sont l'Espagne, l'Afrique du Nord, l'Europe de l'Est, l'Amérique du Sud, le Canada, l'Asie-Pacifique. Elles concentrent un volume d'affaires de 1,2 Md €, soit 5 % du marché français des services informatiques. "Cette tendance gagne aujourd'hui bien d'autres métiers. L'externalisation à l'étranger n'est plus l'apanage de l'informatique", souligne Michel Brocq, directeur de MB Conseils, une entreprise spécialisée dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour des projets d'externalisation à l'étranger. Une étude menée par l'Ifop en 2008, auprès d'un panel représentatif des entreprises françaises de 100 à 2 000 salariés, révèle que 40 % des dirigeants envisagent de déléguer les activités de comptabilité Clients. Ce taux n'était que de 33 % en 2007. 18 % des dirigeants pourraient même

externaliser temporairement leur direction financière, contre 9 % dans l'étude de l'année précédente. L'institut de sondage souligne que, de manière générale, l'externalisation de fonctions comptables et financières n'est pratiquée que dans 15 % des cas. En revanche, les dirigeants estiment à 33 % qu'une délocalisation partielle de ces activités peut être appropriée. La gestion de la paie et des ressources humaines s'exporte également de plus en plus. "Ces fonctions sont particulièrement consommatrices de temps et de main-d'œuvre", précise Elisabeth de Maulde. Selon

l'étude Ifop, 24 % des entreprises traitent déjà ces opérations hors de leurs murs. Preuve de l'efficacité du modèle de gestion de tâches offshore : seuls 10 % des dirigeants ayant fait ce choix réinternalisent leurs activités. Et le taux moyen de renouvellement des contrats d'externalisation atteint 86 %.

### Au tour des PME

Les expériences réussies des grandes entreprises font des envieux. Bien sûr, ce type de démarche n'est rentable que si les volumes de données à traiter sont suffisamment importants, ce qui n'est pas le cas pour une organisation de petite taille. Cependant, bon nombre de PME d'envergure verraient un grand intérêt à externaliser certaines activités. Outre la réduction de coûts et l'amélioration des marges qui justifie cette

d'amélioration des performances et la réduction des dépenses deviennent des motifs d'externalisation plus souvent cités depuis que la crise économique se montre persistante. François Pons, directeur général de Grant Thornton, confie dans l'étude que "l'externalisation est un mode d'organisation particulièrement adapté aux périodes de difficultés économiques, car outre le fait que les prestataires s'engagent en terme de maîtrise de coûts, ils garantissent la conformité au règlement et l'accès aux compétences spécialisées". Mais Michel Brocq s'empresse de mettre en garde les entreprises dé-

*"L'externalisation est un mode d'organisation particulièrement adapté aux périodes de difficultés économiques"*



"Beaucoup de PME ont le désir d'externaliser. Elles y verraient un intérêt, mais ont peur de faire la démarche et ne savent pas comment s'y prendre", constate Michel Brocq, directeur de MB Conseils.

# Externalisation

OFFSHORING

sireuses de se tourner vers une main-d'œuvre peu coûteuse : "Elles ne doivent pas se précipiter dans leurs choix d'externalisation, surtout lorsqu'elles connaissent mal cet univers comme c'est le cas de nombreuses PME." Même si la tendance reste timide, les PME franchissent peu à peu le pas et imitent les grandes entreprises pour qui les fonctionnements externalisés n'ont plus de

peut aussi se transformer en véritable impasse, rendant complexes les démarches d'externalisation. "Dans la plupart des cas, les PME ne disposent pas de cahier des charges préalable ou alors il s'agit de documents insuffisamment détaillés car les dirigeants ne savent pas sur quels aspects doivent porter les spécifications. Les PME ne sont pas non plus organisées en interne pour traiter ce type de pro-

**"Les PME ne disposent souvent pas de cahier des charges préalable, ou alors il s'agit de documents insuffisants. Elles ne sont pas organisées en interne pour traiter ce type de projet"**

secrets. Le syndicat professionnel des sociétés de services informatiques assure que le nombre de contrats d'externalisation de PME françaises vers des pays offshore doublera d'ici la fin 2010 par rapport à 2006.

## Rédhibitoire mais nécessaire, le travail de préparation

Si 34 % des chefs d'entreprise déclarent que la délocalisation d'activités peut être adaptée à leur situation, seul 4 % d'entre eux externalisent à l'étranger. Pour Michel Brocq, cet écart entre la

jet", révèle la conclusion d'une étude récente du cabinet de conseil Scemi (Société de conseil en externalisation et marketing Internet). Une autre difficulté pour déléguer du travail à l'étranger concerne le choix du sous-traitant. Les dirigeants finissent généralement par se fier au bouche à oreille, n'ayant pas le temps de mener des évaluations précises. "Ils se tournent parfois vers des prestataires dont le profil n'est pas adapté à leurs attentes", regrette Eric Tirlémont, manager associé chez Ineum Consulting. A cela s'ajoutent d'autres barrières comme celle de la

**"Travailler en anglais avec des équipes en décalage horaire de plusieurs heures et de culture différente est vecteur d'erreurs et d'incompréhensions"**

réalité et les intentions affichées n'est pas étonnant. "En raison de la méconnaissance des marchés et d'une certaine frilosité à entreprendre une telle démarche à l'étranger, les entreprises passent à côté d'un mode de fonctionnement avantageux." Il ajoute que "dans l'immense majorité des cas, les expériences sont concluantes". Si le contexte attractif de certains pays fait figure d'aubaine pour les PME qui souhaitent exporter des tâches, il

langue. "Travailler en anglais avec des équipes en décalage horaire de plusieurs heures et de culture différente est vecteur d'erreurs et d'incompréhensions", explique Michel Brocq. Les besoins de déplacements, le manque d'encadrement, les écarts de niveaux de formations forment autant d'écueils supplémentaires pour les PME. "Difficile de faire de l'externalisation à l'étranger un atout avec tant de critères à étudier en détail", poursuit Eric Tirlémont.

## L'interface des sociétés de conseils en offshoring

Des soutiens extérieurs paraissent indispensables pour aboutir à un modèle véritablement ef-



**"Les juristes qui ont l'habitude du droit commercial et de la propriété intellectuelle ne connaissent souvent pas les règles légales qui régissent l'externalisation", illustre Eric Tirlémont chez Ineum Consulting.**

ficace, surtout lorsque la démarche consiste à trouver un collaborateur local à qui on veut confier les ressources externalisées. Des sociétés de conseil, spécialisées dans l'accompagnement offshore pour les entreprises, forment un appui intermédiaire précieux. MB Conseil fait partie de ces interlocuteurs privilégiés. Elle joue le rôle de société pivot entre des entreprises hexagonales et des pays de l'océan Indien où elle est très présente. "Nous aidons nos clients à identifier clairement leurs besoins et les mettons en relation avec nos partenaires locaux, notamment à Madagascar et à l'île Maurice", décrit le directeur Michel Brocq. Trouver le bon collaborateur local devient ainsi plus aisé. "Pour une PME, les prestataires étrangers correspondant véritablement à son mode de gestion sont presque impossibles à identifier sans le soutien d'un connaisseur du marché", confirme



**"Il est tentant de vouloir imiter de grands groupes. C'est une erreur. Ceux-ci ne doivent pas servir de modèle pour une organisation plus modeste", Elisabeth de Maulde, présidente de Pierre Audoin Consultants France.**

Eric Tirlémont. Lorsque le choix consiste plutôt à implanter une filiale à l'étranger, ces sociétés-pivots facilitent considérablement la tâche des dirigeants. A partir d'une analyse détaillée des besoins de l'entreprise cliente, elles s'occupent de toutes les étapes du processus : recherche de locaux, création juridique, installation de l'informatique et des télécommunications, ouverture de comptes bancaires, recrutement et formation du personnel, etc. Des démarches qui peuvent être extrêmement longues et fastidieu-

**"Les entreprises doivent d'abord réfléchir au périmètre du projet, à l'expérience du prestataire, à l'attitude partenariale entre les parties et à la gouvernance de l'exécution du contrat"**

ses pour un patron isolé. "Les juristes qui ont l'habitude du droit commercial et de la propriété intellectuelle ne connaissent souvent pas les règles légales qui régissent l'externalisation", illustre Eric Tirlémont. Les sociétés de conseil jouant l'interface sont entourées de réseaux d'avocats spécialistes de ces questions.

Elisabeth de Maulde attire l'attention sur la différence entre une grande entreprise qui externalise et une PME qui entreprend un projet dans un pays offshore : "Il est tentant de vouloir imiter de grands groupes. C'est une erreur. Ceux-ci ne doivent pas servir de modèle pour une organisation plus modeste." Sortir par exemple des normes de qualité ISO est conseillé, car elles sont souvent inadaptées à des projets à taille humaine. Les cabinets de conseil recommandent plutôt de s'en tenir aux méthodes traditionnelles de gestion de projet, tout en insistant auprès du sous-traitant sur les priorités de l'entreprise et son cœur de métier. Pour Michel Brocq également, "il est clair que le marché des grands donneurs d'ordre que sont les banques, assurances ou les grandes SSII, n'a rien à voir avec celui des PME. Ils ne peuvent être régis par les mêmes règles de fonctionnement".

## A chaque type d'entreprise correspond une destination bien précise

"Une bonne réflexion en amont évite généralement bien des détours et des écueils", prévient Elisabeth de Maulde. La consultante invite les entreprises à réfléchir avant toute chose "au périmètre du projet, à l'expérience du prestataire, à l'attitude parte-

nariale entre les parties, au pilotage et à la gouvernance de l'exécution du contrat". Une méthodologie claire et rigoureuse permet d'évoluer point par point, sans se disperser. Dans leurs recommandations, la plupart des cabinets insistent aussi sur le suivi qualité et les vérifications régulières du bon déroulement des opérations, "un aspect insuffisamment pris en compte", juge Michel Brocq. Le choix de la destination fait partie des éléments à étudier attentivement. Les deux dernières décennies ont vu la Chine, l'Inde et certains pays du Maghreb se transformer en immenses centres de développement offshore où se sont progressivement regroupés les plus grands sous-traitants. Ces pays sont peu recommandés aux PME. "Les entreprises d'envergure moyenne sont généralement concernées par des projets employant très peu de personnes. Les grands sous-traitants ne sont pas taillés pour répondre à ces demandes", explique Eric Tirlémont. Certains territoires de l'océan Indien comme Madagascar ou l'île Maurice offrent plusieurs avantages concurrentiels et stratégiques pour les PME françaises : utilisation courante de la langue française, faible décalage horaire (1 à 2 heures) et un niveau de formation qui n'a rien à envier aux ingénieurs européens. "Ces critères, notamment le choix de la langue, ne sont parfois pas jugés comme déterminants lorsqu'on prépare son projet d'externalisation. Mais une fois que la collaboration est lancée, les dirigeants se rendent compte de leur importance", assure Michel Brocq. HR Access est une société de conseil qui permet à ses clients de bénéficier de services de paie et de gestion de res-

sources humaines externalisés. Elle s'est implantée en Tunisie et en Inde. Principale raison de ces destinations : la langue pratiquée par ses clients, essentiellement francophone et anglophone. ■

## Offshoring

### A chaque pays son domaine de compétence

Si la faiblesse des coûts de main-d'œuvre est le point commun de toutes les destinations auxquelles s'adressent les projets d'externalisation, les avantages et points forts varient beaucoup d'un pays à l'autre. En Europe de l'Est, la Slovaquie, la République tchèque et la Roumanie sont devenues des interlocuteurs de référence pour le suivi et la maintenance d'infrastructures informatiques, comme par exemple la surveillance de serveurs. A l'inverse, le

**"Ce sont surtout les prestataires tunisiens qui retiennent l'attention de bon nombre de dirigeants français"**

développement de logiciels et d'applications de gestion se fait davantage en Ukraine, et plus encore en Inde ou dans d'autres pays asiatiques comme le Vietnam ou le Cambodge. La plupart des sociétés offrant des conseils et de l'accompagnement pour des projets d'externalisation louent le haut niveau de savoir-faire technique des employés du Sud-Est asiatique. "Ils sont souvent très impliqués dans leurs tâches", confie Elisabeth de Maulde, présidente de Pierre Audoin Consultants France. Mais le revers de la médaille est qu'ils travaillent surtout individuellement. "A noter que le gouvernement vietnamien est particulièrement actif pour le développement de formation de haute qualité dans les universités du pays. Parmi les pays francophones, l'île Maurice et le Maroc sont très appréciés pour leur capacité à gérer efficacement les centres d'appels. Mais ce sont surtout les prestataires tunisiens qui retiennent aujourd'hui l'attention de bon nombre de dirigeants français. Outre leur savoir-faire important dans les métiers de l'informatique, leur réactivité et la simplicité de mise en œuvre figurent parmi les premières qualités locales que recherchent les entreprises.

## Inde

### Les prestataires indiens visent désormais les PME hexagonales

Capgemini, Steria, Atos Origin. On ne compte plus les références françaises ayant succombé aux charmes de l'Inde. Le géant asiatique est progressivement devenu une terre de conquête pour les entreprises souhaitant externaliser des ressources. Un contexte qui a fait de Wipro, Tata Consultancy Services (TCS), Infosys, ou encore HCL, des collaborateurs indiens de premier plan. Selon le cabinet Pierre Audoin Consultants, l'externalisation de ressources françaises en Inde a représenté 350 M € en 2008. En volume, le total est estimé à l'équivalent de 7 100 emplois à temps plein. Pour la période 2009-2010, la croissance moyenne dépasserait les 50 % et l'offshore indien pourrait atteindre les 17 000 emplois à temps

**"De nombreuses entreprises indiennes font des efforts marketing pour séduire les sociétés de l'Hexagone de taille moyenne"**

plein en 2010. Fin 2007, une étude de l'entreprise américaine de conseil Gartner avait justement prédit, pour 2008, une hausse de l'ordre de 60 % des délocalisations des tâches liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication en provenance d'Europe, et de plus de 40 % pour celles en provenance des Etats-Unis. Principaux bénéficiaires : les entreprises indiennes. Eric Tirlémont, manager associé chez Ineum Consulting, ajoute qu'un nouveau marché de prestataires indiens, s'adressant plus spécifiquement aux PME, pourrait rapidement se faire connaître en France : "Le marché français n'est pas à maturité dans le domaine des externalisations, contrairement aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni. Beaucoup de PME n'y ont pas encore recours mais y trouveront un intérêt. De nombreuses entreprises indiennes font actuellement des efforts marketing importants pour séduire les sociétés de l'Hexagone de taille moyenne. Elles ont besoin de références et cherchent à offrir des services de qualité sur demande des PME."

M.N.

M.N.