

## Fédération des Sociétés d'Etudes CGT

Rapport 2009 de suivi de l'off shore  
en suite de l'étude en 2005 du « *Phénomène Offshore dans le  
secteur informatique : épiphénomène ou tendance lourde  
pour le marché des Logiciels et Services informatiques ?* »  
de Jean-Christophe BERTHOD et Jack TOUPET



Contact Fédération des Sociétés d'Etudes	Contact Secafi :
Jack Toupet	Jean-Camille GALLLAY
	jc.gallay@secafi.com
Tél : 01 48 18 84 34	Tél : 01 53 62 70 97
	Mobile : 06 72 86 92 34

## Plan du rapport

<b><u>Synthèse et principales conclusions</u></b>	<b>3</b>
<b><u>1. Constat de l'absence de débat actuel et du peu d'informations récentes</u></b>	<b>6</b>
1.1. Le débat nourri des années 2003-2004 a fait place au silence de l'acceptation	7
1.2. Au Royaume-Uni, semblent coexister absence de chiffre précis et mouvement d'une ampleur massive	9
1.2.1. Evaluation de la situation en août 2009 ...	9
1.2.2. ... à comparer à celle de juin 2006	10
1.3. En France aussi coexistent absence de chiffres précis et accélération du processus	11
1.4. Le contexte est celui d'une érosion des marges des SSII, tant françaises qu'indiennes	13
1.4.1. La tendance à la baisse des marges des SSII françaises	13
1.4.2. Pourquoi les SSII indiennes affichent-elles une rentabilité du double ?	15
1.4.3. La clarté sur les comparaisons des salaires est-elle suffisante ?	16
1.5. La nécessité d'interroger les évidences	19
1.5.1. Un changement notable par rapport à la vision de 2005 : un glissement sémantique	19
1.5.2. Aperçu géographique rapide : Nearshore et Offshore	19
1.5.3. Peut-on raisonnablement penser que les donneurs d'ordre ne capteront pas une telle manne ?	22
<b><u>2. Tension évidente entre les attentes des analystes financiers et la réalité</u></b>	<b>23</b>
2.1. Du point de vue d'un analyste, il suffit de résoudre une équation simple revenant à « remplacer » x salariés français par y salariés indiens	24
2.2. Les biais d'un tel calcul	25
<b><u>3. Mais, peu importe que ce soit pour de bonnes ou de mauvaises raisons, le mouvement va s'accélérer</u></b>	<b>28</b>
3.1. Les freins temporairement à l'oeuvre	32
3.1.1. L'AT, une spécificité française	32
3.1.2. Un niveau d'industrialisation requis chez le client	32
3.2. Les effets durables de la crise au-delà du court terme	35
3.2.1. La violence du passage à l'off shore concentrée sur certains projets	35
3.2.2. La réduction au minimum de la sous-traitance	35
3.2.3. L'abandon du modèle Front Office – Back Office	35
3.2.4. Le phénomène pourra aussi être amplifié par un plus fort degré d'acceptation des Pouvoirs Publics	36
3.2.5. La concurrence accrue	36
3.2.6. La problématique de fond reste celle de la position de faiblesse des SSII face à leurs donneurs d'ordre	37
<b><u>4. In fine, l'offshore une tendance lourde</u></b>	<b>43</b>

# Synthèse et principales conclusions

---

Le sous-titre de « l'Etude du phénomène off shore dans le secteur informatique » réalisée en 2005 par Jean-Christophe BERTHOD et Jack TOUPET : « Epiphénomène ou tendance lourde pour le marché des Logiciels et Services Informatiques ? » est plus que jamais d'actualité en France.

D'un côté l'off shore est indiqué n'atteindre que 5% des prestations en 2008 d'après la dernière étude de Pierre Audouin Conseil et un équivalent temps plein de 6 % de l'effectif Syntec. De l'autre, le groupe Capgemini a annoncé fin 2008 qu'il visait une répartition 50/50 de ses effectifs entre l'on shore et l'off shore à un horizon de 4 ans.

*Qu'en est il en termes de  
préparation et d'adaptation des  
personnels pour suivre une  
telle rupture ?*

De même, un bouleversement massif des organisations dû à l'offshore n'est pas encore tangible : par exemple lors de la présentation de ses résultats semestriels fin août 2009, Sopragroup a annoncé que l'off shore représentait environ 10 % de son activité, mais partenariats inclus. Cependant des projets viennent d'être signés, ou le seront bientôt, dont la part à l'off shore sera dès le début de l'ordre de 70% à 90%.

En effet, peu importe que ce soit pour de bonnes ou de mauvaises raisons, tous les acteurs français de rang international vont forcer le pas dans les toutes prochaines années et les bouleversements seront importants et durables, quand bien même le nombre d'emplois du secteur informatique resterait identique à aujourd'hui.

Les donneurs d'ordre vont faire pression pour capter les gains de productivité à leur profit exclusif. On peut constater une certaine analogie avec le modèle des équipementiers automobiles. Même le patronat des SSII avoue que son modèle économique est en crise.

Plus généralement, le fonctionnement de l'économie globale reposant sur une stratégie de mise en concurrence des salariés,

il en résulte une dégradation des conditions de rémunération,  
de travail et d'emploi.

# 1. Constat de l'absence de débat actuel et du peu d'informations récentes

---

## 1.1. Le débat nourri des années 2003-2004 a fait place au silence de l'acceptation

L'étude présentée en 2005 comportait à la fois :

- des définitions et des descriptions de mécanisme qui sont toujours d'actualité,
- ainsi que des éléments chiffrés et des projections qu'il aurait été utile d'actualiser.

Mais la communication autour de l'off shore n'a pas beaucoup évolué depuis 2004 et de fait, de nombreux éléments diffusés à l'époque ne le sont plus, que ce soit aux Etats-Unis, en Royaume-Uni, en France ou par des sources Internet .

Il n'a donc pas été possible d'actualiser l'étude de 2005 notamment dans ses aspects de cartographie du phénomène off shore (p 56) ou de calcul d'économies ou de gains réalisés (p 51).

L'exemple le plus frappant est celui des Etats-Unis où le débat sur l'offshore lors des élections présidentielles de 2004 avait été nourri. Le fait y est dorénavant acquis. Et l'on voit maintenant clairement que le mouvement d'IBM vers l'Inde – actuellement plus d'un IBMer sur 5 est en Inde et IBM y pèse 11% du marché local – était lié au fait de rester un acteur mondial à l'horizon 2050 donc en étant fortement présent sur les marchés des pays majeurs attendus dans le futur : l'Inde et la Chine.

Qu'en est-il de l'acceptation en Europe ? A la différence des Etats-Unis ou du Royaume-Uni où l'offshore est déjà une réalité, la France connaît les débuts du mouvement dans un

débat général sur les délocalisations où les pouvoirs publics et les employeurs préfèrent s'envelopper de silence.



## 1.2. Au Royaume-Uni, semblent coexister absence de chiffre précis et mouvement d'une ampleur massive

Le cas du Royaume-Uni est aussi intéressant car faute de chiffres complets les observateurs en sont réduits à procéder à des sondages.

### 1.2.1. Evaluation de la situation en août 2009 ...

- en août 2009, un article du IT Job Board indique que 64,1% des sociétés ayant répondu ont indiqué avoir envoyé à l'offshore une partie de leur informatique dans les six derniers mois [mais le nombre de sociétés ayant répondu n'est pas indiqué ni leur profil]
- que pour 60% d'entre celles qui ont ainsi procédé, la partie à l'offshore représente plus du tiers de leur informatique et pour 34% d'entre elles, plus de la moitié de leur direction informatique
- à hauteur de 80 % l'offshore en question a pour destination l'Inde
- l'estimation de ce mouvement concerne : 75% des développements et de la programmation, 67,1% du support et 48,3% de l'administration mais encore seulement 4,7% des directeurs informatiques et 16,1% des managers
- ces proportions sont à mettre en rapport avec une baisse de 57% des offres d'emplois informatiques observée entre 2008 et 2009.

### 1.2.2. ... à comparer à celle de juin 2006

Or, pour mesurer l'ampleur du phénomène, on peut se rapporter à un autre sondage qui lui avait été réalisé auprès de 1 000 sociétés en juin 2006 par un organisme de « gestion de talents », E-skills UK où :

- seulement 4% des sondés avaient alors recours à l'offshore !
- et où 94% indiquaient ne rien avoir à l'offshore et n'avaient pas de plan pour le faire dans les deux ans à venir, seulement 2% des sociétés envisageaient de le faire à cet horizon !
- Philip Everson, expert chez Deloitte, déclarait ne pas être surpris que l'offshore ne soit pas aussi populaire que d'aucuns le pensaient mais aurait pensé que le pourcentage « d'opposants » se situait plutôt vers les 70%-80% qu'au dessus des 90%.

Quel revirement ! Bien sûr attribué à « la crise » pour réduire les coûts.

### 1.3. En France aussi coexistent absence de chiffres précis et accélération du processus

Tout se passe comme si, alors que le phénomène se développe - car 6% de l'effectif Syntec en équivalent temps plein représente tout de même une multiplication par 6 par rapport à l'étude PAC d'août 2003 (p49) – la connaissance du phénomène, ou du moins la communication d'éléments à son propos, régressait.

En effet, maintenant que les grandes SSII se sont dotées de moyens à l'off shore ou que les entreprises françaises signent directement pour tout ou partie d'un projet avec des « pure players »] indiens [pure player = théoriquement approprié pour un intervenant très spécialisé dans un domaine mais en fait, concept vague revenant à parler des SSII indiennes orientées vers les marchés extérieurs à l'Inde]. Il est devenu évident que l'off shore est absolument nécessaire pour réduire les coûts. Or une question n'est pas posée : Qu'en est-il de la rentabilité réelle des projets ? Or, l'étude de 2005 avait déjà montré (p 76) que les économies envisagées initialement ne sont pas toujours au rendez-vous.

Une autre évidence – à interroger – est que l'augmentation de la part d'off shore permettra à une SSII française à la fois de faire passer à ses clients une réduction de coûts de -30% et en même temps de faire progresser sa marge.

C'est ainsi que M. François ENAUD, gérant de STERIA SCA, a déclaré aux analystes financiers que l'application du modèle élaboré par Xansa à la France devrait permettre de faire progresser le taux de marge opérationnelle de 6,6% constaté au premier semestre 2009 vers un objectif de 10%, en insistant sur le fait que la marge opérationnelle de l'ensemble UK/ Inde atteint au même moment 11,2% et sur la nécessité pour arriver à cette performance de l'industrialisation et du recours à l'offshore. Il mettait en avant l'écart de salaire en indiquant un salaire moyen pour un informaticien indien à 6.000 €

Dans les grandes SSII, les Directions Générales imposent une accélération du transfert vers l'offshore mais les opérationnels se heurtent à la réalité du terrain et les objectifs ne sont pas atteints jusqu'ici du fait aussi d'une certaine réticence de la part des clients.

## 1.4. Le contexte est celui d'une érosion des marges des SSII, tant françaises qu'indiennes

### 1.4.1. La tendance à la baisse des marges des SSII françaises

Pour situer ce débat, il faut observer que les marges des SSII « françaises » ont eu tendance à baisser :

- depuis les années 1960-1970 et la création de Capgemini, Sopra, Steria ... une SSII « française » avait une rentabilité nette normative de 8%, à noter qu'à l'époque les acteurs anglo-saxons pratiquaient volontiers une marge à 15%, soit le double. C'est d'ailleurs cette approche « low cost » pour l'époque des acteurs français qui a permis leur développement et limité la part de marché des anglo-saxons,
- compte tenu de l'introduction des IFRS (référentiel comptable) pour les sociétés cotées en 2005 – référentiel conçu pour ne pas pénaliser ces sociétés par rapport aux référentiels anglo-saxons en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires et de marges, le taux antérieur « normal » pour la marge nette d'une SSII, soit 8%, est devenu toutes choses égales par ailleurs un taux de 10%,
- les grandes SSII ont toutes proclamé un tel objectif jusqu'en 2007 avant de fixer des taux plus réalistes vers les 7 à 8% (cas de Sopragroup qui atteint 5,2% en 2008 par exemple)
- ce phénomène d'érosion des marges s'explique en premier abord par la pression sur les prix des clients, plus à long terme il reflète aussi que les prestations informatiques

s'industrialisant leur rémunération s'aligne aussi sur celles en vigueur dans le monde industriel.

- Rappel : Les conséquences de l'industrialisation des Services Informatiques ont fait l'objet d'une étude Sécafi / CGT en mars 2007.

## 1.4.2. Pourquoi les SSII indiennes affichent-elles une rentabilité du double ?

Or, les SSII indiennes ont des marges nettes de près du double :

- 15% pour Wipro lors de son exercice clos le 31 mars 2009, dont seulement 77% de l'activité est du domaine informatique,
- 27% pour Infosys, dont le taux effectif d'impôt est certes de 13% alors que celui de Wipro est de 31% - pour un taux d'impôt de 33,99% ; en appliquant un taux effectif d'impôt de 31% à Infosys, sa marge nette serait encore de 21,7% !

La différence se fait au niveau de la marge opérationnelle puisque là où Sopragroup affiche 9% pour son exercice 2008, Wipro affiche 21% (sur les services informatiques) et Infosys ressort à 27%.

De fait, l'écart principal a lieu sur le coût des salaires rapporté au chiffre d'affaires :

- 64% pour Sopra + 11% de sous-traitance technique
- contre 42% pour Wipro
- et contre 44% pour Infosys +6% de sous-traitance technique.

Un autre écart important à signaler est celui au plan du coût des locations, charges locatives et entretien et réparations (2009) :

- 2.7 % du chiffre d'affaires pour Sopragroup par exemple (soit 29% des charges externes)
- 0.6% du chiffre d'affaires pour Wipro
- 0.7% du chiffre d'affaires pour Infosys.

Avant de pousser plus loin l'analyse sur les charges de personnel respectives, il faut immédiatement noter que l'évolution connue par Wipro sur les cinq dernières années est aussi une érosion de sa marge, comme le montre les évolutions divergentes suivantes :

- multiplication du chiffre d'affaires par 3
- multiplication du résultat opérationnel par 2,4
- multiplication du résultat net par 2,4.

### 1.4.3. La clarté sur les comparaisons des salaires est-elle suffisante ?

En revenant au poids respectif des salaires, se pose immédiatement la question des effectifs produisant l'activité, ne serait-ce que pour dégager les comparaisons de productivité en termes de chiffre d'affaires moyen par salarié rapporté au salaire moyen.

A la lecture des rapports annuels, la question de la transparence de l'effectif et du salaire moyen en Inde n'est pas du tout la même que dans le rapport annuel de Sopragroup.

Wipro donne l'indication d'un total de 84.020 personnes pour l'ensemble de ses services informatiques en fin d'exercice à mars 2009 (p XXII) ... mais en excluant les effectifs des filiales et, surtout, ceux dédiés aux services informatiques locaux ... alors que Wipro pèse environ 10% du marché indien !! L'analyse du salaire moyen ne peut donc être faite.

Infosys donne l'indication de 85.851 personnes en fin d'exercice à mars 2009 (p48) contre 73.090 à la fin de l'exercice 2008 mais il ne s'agit que du seul personnel de la maison mère. Or, en 2009, les salaires consolidés atteignent 10.913 Rs crores [1 Rs crore = 10.000.000 Roupies, soit 160.000€ au taux du 31 mars 2009] (p96) contre seulement 8.935 Rs crores pour l'effectif de 85.851 personnes de la seule



maison mère. A ce propos, on notera qu'il est curieux qu'avec cet effectif supplémentaire, l'écart en termes de coût des ventes ne soit que de 620 Rs crores.

En prenant un effectif moyen de 80.000 personnes sur l'exercice, le salaire moyen de Wipro ressortirait à 1.364.000 Rs, soit 21.800 € et \$ 26.900 aux cours de fin mars 2009.

Ce chiffre est étonnant car les indications de salaires moyen en Inde tournent plutôt autour de la moitié, soit 9.000/10.000 € et \$13.000.

Pour Satyam, antérieurement la quatrième SSII indienne (et dont les comptes étaient audités par PriceWaterhouseCoopers), on notera que le scandale qui portait, notamment, sur un écart de 5% en matière de cash (?! ) a aussi révélé que l'effectif n'était pas de 53.000 mais de 40.000 personnes, soit -25% !!! (Information donnée par le Crime Investigation Department devant un tribunal) et que le président retirait 20 RS crores par mois, soit 3,3 M€, soi-disant pour payer ces 13.000 personnes !! Notons que cette indication donnerait un salaire moyen annuel pour chacune de ces personnes à 3.050 €

D'ailleurs, au chapitre des « éventuelles rectifications », il a été rapporté que, selon son président fondateur, Satyam n'aurait en réalité une rentabilité de 3% seulement contre les 20% que montraient ses comptes, conformes aux marges affichées par les autres SSII indiennes.

Pour Infosys, en prenant un salaire moyen à 21.800 € le chiffre d'affaires de 3.238 M€ correspondrait à un chiffre d'affaires moyen par salarié de 80.000 € qui s'établirait ainsi à 2,2 fois le salaire moyen (40.500 €). Là encore le salaire moyen d'Infosys tel que calculé d'après son rapport annuel paraît nettement trop élevé.

En France, à titre de comparaison, il ressort que :

- pour Sopragroup, le chiffre d'affaires moyen par salarié est de 94 K€ (CA = 1.129 M€ et effectif moyen = 12.060, p100 du document de référence 2008) à rapprocher d'un salaire moyen de 60 K€; le ratio chiffre d'affaires par salarié / salaire moyen s'établit donc à 1,6 fois,
- pour Steria, selon la communication financière réalisée pour le premier semestre 2009, le chiffre d'affaires annuel moyen par salarié est de 86 K€, il est plus faible justement compte tenu des 30% de l'effectif en Inde (CA = 805 M€ pour le premier semestre 2009 et effectif moyen = 18.841 personnes, dont 5.510 en Inde).

## 1.5. La nécessité d'interroger les évidences

### 1.5.1. Un changement notable par rapport à la vision de 2005 : un glissement sémantique

Dans la présentation du phénomène offshore qui prévalait dans les années 2003-2005, la distinction entre le nearshore et l'offshore se faisait sur le fondement des frontières nationales : nearshore à l'intérieur et offshore à l'extérieur.

Actuellement, la distinction se fait plutôt sur le fondement de la proximité géographique et culturelle et c'est pourquoi les pays du Maghreb ne sont plus classés dans la catégorie « offshore » mais « nearshore », au même titre que les centres de service partagés établis en Régions.

### 1.5.2. Aperçu géographique rapide : Nearshore et Offshore

Au plan mondial, le marché de l'offshore est estimé en septembre 2009 par la firme canadienne XMG Global, source retenue par BusinessWeek, à 373 milliards de dollars, encore en croissance de 14,4% cette année. L'Inde a une part de marché d'environ 45% et la Chine d'environ 26% ; le troisième pays serait les Philippines avec 7%.

Selon l'étude Pierre Audouin Conseil de début 2009, les différentes localisations des ressources offshore françaises se répartissent ainsi : Europe de l'Est 33%, Inde 29%, Espagne 17%, Maghreb 13%, autres 8%.

- Le Maghreb : Illustration du glissement sémantique, le nouveau pôle de Casablanca (53 hectares), dont la deuxième tranche est opérationnelle depuis 2009, est intitulé « Casanearshore ».

D'après 01 Informatique de juillet 2009, 25.000 personnes travaillent dans l'offshore au Maroc (avec une arrivée attendue de 10.000 personnes par an à partir de 2010) et la Tunisie attendrait 7.000 informaticiens diplômés par an dans les cinq années à venir.

Les deux pays ont des approches quelque peu différentes du phénomène : celle du Maroc consistant à attirer des filiales de SSII, d'ailleurs toutes les grandes SSII françaises y ont des capacités, tandis qu'en Tunisie il s'agit plutôt des prestations offertes par des sociétés tunisiennes.

- La Chine : Il y a trois ans, IDC voyait la Chine détrônait l'Inde, ce qui n'est pas encore le cas. En revanche, le mouvement attendu se fait bien comme prévu, à savoir que la Chine preste pour le Japon et la Corée, donc sans concurrence pour le moment avec les SSII indiennes sur les marchés américains et européens.
- L'Inde : L'offshore français depuis l'Inde, soit environ 30 % du total, est donc estimé à 350 M€ soit 7.100 emplois équivalents temps plein (ETP). Mais il est précisé dans l'étude que sa croissance moyenne pourrait dépasser les 50% de croissance par an sur la période 2009-2010, pour atteindre un volume de 16.500 ETP. *« Sur ce créneau très dynamique, ce sont les prestataires occidentaux qui progressent le plus vite, au détriment des SSII indiennes qui voient leur part de marché reculer (part estimée à 45% en 2008). Leader du segment, Capgemini truste à lui seul environ 15% de ce marché émergent » Le MagIT du 16 février 2009.*

Au plan global, Gartner a estimé en 2008 que les six principales SSII indiennes tournées vers l'offshore (Satyam, Wipro, Infosys, Tata Consultancy Services, Cognizant et HCL) représentaient 2,4% de la totalité du marché mondial des services informatiques, contre 1,9% en 2006. Leur part de marché sur le développement applicatif et la maintenance était estimée à un ordre de grandeur de 40%.

Bien sûr, les Etats-Unis sont leur premier client, aux alentours de 60%. Mais la progression sur l'Europe est très importante maintenant avec +51% en 2008 ; ainsi, ces six principales SSII indiennes pesaient 1,9% du marché européen des services informatiques en 2008 contre 1,6% en 2006.

- Les Pays d'Europe Centrale et Orientale : Malgré les 33% de l'offshore français réalisé, il n'a pas été possible de connaître le détail par pays.
- La Russie : Là également l'information détaillée fait défaut.

### 1.5.3. Peut-on raisonnablement penser que les donneurs d'ordre ne capteront pas une telle manne ?

Les donneurs d'ordre signent des contrats avec des SSII indiennes afin d'avoir accès à leurs modes de facturation et à leurs coûts. En retour, ils pourront ainsi faire pression, poste par poste, sur les prix pratiqués par leurs autres prestataires d'origine européenne.

Cette transformation du modèle des SSII se fait donc sous la houlette des donneurs d'ordre et ceux-ci entendent bien capter à leur seul profit la « productivité » ainsi dégagée.

Ce n'est pas le niveau des salaires qui est en cause mais la problématique développée ci-dessus.

## 2. Tension évidente entre les attentes des analystes financiers et la réalité

---

## 2.1. Du point de vue d'un analyste, il suffit de résoudre une équation simple revenant à « remplacer » x salariés français par y salariés indiens

En reprenant l'idée exposée par M. François ENAUD que Steria pourrait aller vers une marge opérationnelle de 10% en France en se fondant sur le niveau de 11,2% déjà connu par la zone UK, cherchons ce que ce mouvement représenterait en termes de « remplacement » d'un certain nombre de salariés français.

Les principales données de ce qui est souvent vu comme une équation très simple sont les suivantes :

- CA H1 2009 France = 250,4 M€
- la marge effective est à 16,5 M€ soit 6,6 % du chiffre d'affaires,
- hausser la marge à 10 % du chiffre d'affaires supposerait donc atteindre un niveau de 25 M€ soit un surcroît de +8,5 M€
- le salaire moyen en France n'étant pas directement lisible, il faut passer par l'hypothèse que les salaires représentent 67% du chiffre d'affaires, auquel cas le salaire moyen annuel en France serait de 60 K€, ce qui paraît cohérent avec l'indication du salaire moyen annuel chez Sopragroup
- si l'on retient comme salaire indien de comparaison le chiffre de 6 K€ donné, probablement un peu vite lors de la présentation des comptes semestriels 2009, le différentiel serait de 54 K€ par an
- et dès lors le surcroît de marge de 8,5 M€ correspondrait « toutes choses égales par ailleurs » à avoir 157 salariés indiens « en remplacement » d'autant de salariés français,



- or, le chiffre de 157 salariés ne représente que 2,6% des 5.980 salariés français (p18 de la présentation).

En bref, du point de vue de cette analyse des chiffres, comment résister à l'évidence d'un tel gain pour si peu de « désagrément social » ? Comment se fait-il que la Direction France n'ait pas déjà appliqué ce calcul si miraculeux ?

## 2.2. Les biais d'un tel calcul

Plusieurs d'entre eux ont déjà été identifiés plus avant :

- d'abord le contexte est bel et bien celui d'une pression exercée par les donneurs d'ordre sur les prix et les marges de leurs fournisseurs, penser « garder » un surcroît de marge est parfaitement illusoire,
- la question du salaire d'un informaticien indien n'est pas aussi simple qu'il y paraît, retenir 6.000 € ne semble pas raisonnable, si l'on retient les 21.800 € affichés facialement par Wipro, le calcul toucherait alors 3,7% de l'effectif actuel, et s'il s'agissait de salariés hautement expérimentés la proportion serait encore plus importante [NB : ce type de calcul pourrait tout aussi bien conduire un esprit peu éclairé à remplacer les salariés expérimentés donc plus cher par des débutants]
- ce calcul n'intègre pas le surcoût nécessaire pour faire fonctionner correctement l'intégration d'équipes différentes, il est couramment avancé que l'économie finale réalisée n'est que de 15 % et que dans un cas sur six aucune économie n'est réalisé.

D'autres ressortent d'une analyse plus en profondeur des hypothèses retenues :

- le chiffre de 11,2 % de marge opérationnelle sur la zone UK est à questionner parce que la zone UK combine les forces de Steria UK et de Steria India suite à l'acquisition de Xansa en 2007 et de fait Steria India n'est pas tournée vers son marché local,
- ce chiffre de 11,2% est aussi à questionner par rapport à ce que recouvrent la notion et le calcul de ces marges opérationnelles. A priori la question ne semble pas devoir être posée : il s'agit de faciliter les comparaisons et la marge opérationnelle correspond aux ventes moins leurs coûts directement rattachables dont la masse salariale des productifs.

Cependant des différences nationales dans le périmètre de ce que l'on considère comme salaire existent. Ainsi en France la masse salariale comprend elle les salaires proprement dits et les charges sociales, aussi vues comme salaire socialisé, dont les cotisations pour les retraites, celle de la Sécurité Sociale et les complémentaires Agirc-Arrco. Au Royaume-Uni, le système comporte une composante « fonds de pension » alimentée par l'employeur et apparemment non comprise dans sa totalité dans la marge opérationnelle puisque la présentation des résultats semestriels 2009 de Steria comporte en page 12 sous le chapitre « Change in financial debt » (Variation des dettes financières), l'indication d'une allocation additionnelle au fonds de pension pour 22,8 M€, avec la note marginale situant le montant normatif annuel à £ 10 M (= 11,7 M€ au cours de £1= 1,17310 € au 30 juin 2009) par an et le versement additionnel de 2009 à £ 14 M (soit 16,4 M€), ayant été précisé oralement qu'il s'agit d'un versement volontaire pour combler le déficit constaté à l'exercice précédent.

La réintégration du montant effectivement payé sur le premier semestre 2009 dans la marge opérationnelle de la zone UK conduirait à situer celle-ci à : 4% !! [320,3 M€ de chiffre d'affaires avec une marge opérationnelle à 11,2% = 35,9 M€ en soustrayant les 22,8 M€ effectivement supportés la marge rectifiée ressort à 13,1 M€ soit seulement 4% du chiffre d'affaires (ou encore 0,6 fois la marge française jugée trop basse)].

Sur la base d'un versement normatif de 11,7 M€ sur l'année, soit 5,9 M€ pour un semestre la marge rectifiée ressortirait à : 30 M€ soit 9,4 % du chiffre d'affaires.

Ces observations viennent donc largement diminuer le crédit que l'on peut raisonnablement apporter au calcul rapide des analystes.

D'ailleurs il est attendu de la mondialisation qu'elle aligne les prix vers le bas. Le contexte d'érosion des marges est là pour durer et cela quel que soit le pays.

**3. Mais, peu importe que ce soit pour  
de bonnes ou de mauvaises raisons,  
le mouvement va s'accélérer**

---

Aujourd'hui on estime que les prestations réalisées à l'offshore ajoutent 5% aux emplois nationaux mais le mouvement va s'accélérer dans les deux années à venir, dans les deux composantes suivantes :

- à la fois par un recours généralement plus important aux capacités offshore dont des groupes tels Capgemini, Atos Origin et Steria se sont dotés et, pour forcer le trait, la question lors de la revue des projets glissera de : « quel projet pourrait être utilement traité en partie à l'offshore ? » à « quelle partie de projet ne peut pas du tout être traité en offshore ? »
- mais aussi par le poids que vont prendre de grands contrats dont la proportion à l'offshore va se situer, dès le début, vers 70%-90% du total.

En effet, Capgemini et Steria se sont dotés d'importantes capacités en Inde :

- soit + 20.000 personnes pour Capgemini avec l'acquisition de Kanbay en 2007 ; certes Kanbay était alors beaucoup tournée vers le marché américain et son secteur financier à l'image des « pure players » Wipro, Infosys et Tata Consulting Services
- + 5.000 personnes pour Steria avec l'acquisition du britannique Xansa qui avait développé une forte filiale indienne et qui l'avait opérationnellement bien intégrée dans ses process.

L'accélération qui va avoir lieu se lit par exemple dans l'annonce par Capgemini, dont l'effectif de 2008 était de 83.500 personnes dont 20.000 personnes, soit 25% en offshore (et 21.000 personnes en France) que son objectif en termes de répartition de ses employés dans le monde est, à l'horizon 2012, de 50% onshore et de 50% offshore pour un effectif total de 100.000 personnes.

Cet objectif fait ressortir la croissance volontariste à l'off shore, puisque la multiplication par deux de sa proportion serait due à une multiplication par deux de l'effectif indien et à l'ajout de 10.000 personnes dans d'autres pays offshore.

Il fait aussi ressortir que l'effectif en France irait lui en régressant puisqu'en gardant sa proportion actuelle dans l'effectif onshore, soit un tiers exactement, l'effectif en 2012 serait de  $50.000 / 3 = 17.000$  personnes, contre 21.000 en 2008. La baisse se ferait par attrition naturelle. En outre, elle pourrait être plus importante si le secteur public passait en partie vers l'offshore, ce qui pour l'instant ne semble pas encore être à l'ordre du jour mais qui se profile derrière les déficits publics et l'amélioration de l'efficacité de l'Administration (élimination des doublons entre fichiers, rapidité de traitement).

Steria s'est présentée dès l'acquisition de Xansa et donc de 5.000 salariés en Inde comme la SSII française la plus « offshorisée » avec un tiers de son effectif à l'offshore. En 2008, cette présentation était une posture de communication en ce sens que le calcul mathématique du tiers à l'offshore ne signifiait pas encore que ces capacités étaient d'ores et déjà déployées dans tout le groupe et singulièrement pour les opérations françaises.

En 2009, la posture de communication a été abandonnée mais il a bien été indiqué par le management dans les réunions devant les analystes que l'objectif était le déploiement opérationnel du « modèle ex-Xansa » à l'ensemble du groupe et singulièrement à la France, identifiée comme pouvant hausser ainsi sa marge opérationnelle.

Même le groupe Atos Origin, perçu comme en retard sur la question de l'offshore, affiche dorénavant l'objectif de 9% à l'offshore dès 2010.

La demande des grands clients, capables d'industrialisation, va dans ce sens, avec par exemple un grand groupe automobile qui commence par « réinternaliser » des projets mais en réalité à seule fin d'en faire traiter, certes sous sa direction, de 80% à 90% en Inde.

## 3.1. Les freins temporairement à l'oeuvre

### 3.1.1. L'AT, une spécificité française

L'assistance technique apparaît comme un mode de fonctionnement privilégié en France à l'inverse des autres pays car il a permis aux clients de bénéficier d'une réactivité importante dans la prise en compte de l'évolution de ses besoins mais aussi dans la possibilité d'un ajustement rapide aux aléas économiques. Qui plus est, cette flexibilité associée à la concurrence des SSII entre elles a permis d'obtenir des prix bas comparés au reste des pays européens. C'est ainsi que le Syntec jugeait que l'écart de prix par rapport au reste de l'Europe se situe entre 20% et 50% en dessous (communication du premier semestre 2008).

Cette réactivité et cette flexibilité ont agi comme un frein à l'industrialisation en France des prestations informatiques.

### 3.1.2. Un niveau d'industrialisation requis chez le client

Le point du niveau d'industrialisation atteint par le client est en effet capital.

Quand son client demande des réductions de prix de -20%, -30%, la réponse d'une SSII peut être : « ce niveau de prix suppose de pouvoir traiter une proportion importante de vos opérations à l'offshore ce qui suppose que votre DSI atteigne un niveau d'industrialisation dans ses propres process et dans sa relation avec son/ses prestataires externes, le niveau actuel ne le permet pas mais un plan de transformation pourrait permettre de l'atteindre dans n années, notre proposition commerciale inclut donc le niveau de réduction que vous souhaitez dès n+1 ».



Mais la DSI sent bien que le plan de transformation en question va singulièrement réduire ses zones de confort et introduira des relations empreintes de beaucoup moins de souplesse car le donneur d'ordre devra ainsi complètement abandonner le management de type « machine à café », du type : « au fait, pour le développement XX tu fais le même genre de manip que sur l'appli YY, commence tout de suite, je t'envoie le bon de commande ».

L'industrialisation nécessite des rapports formalisés, avec une communication réduite aux seuls directeurs de projets chez le client et chez le prestataire et surtout fondée sur le suivi du cahier des charges arrêté en commun et donc éventuellement, en cas de modification à apporter, passant par des études d'impact et des avenants actés par le client en termes de délais comme de coût supplémentaires.

Généralement, la solution permettant à la fois de commencer à répondre à la baisse des prix exigée par le client passera par le « sas » du nearshore avant l'offshore. Ainsi le client pourra t'il commencer à avoir avec son prestataire une relation plus éloignée et donc déjà plus formalisée. Il convient de noter que ce « sas nearshore », suite au glissement sémantique déjà souligné peut aussi bien concerner un ou plusieurs centres de services partagés en Régions comme des implantations au Maghreb, zone où l'ensemble des SSII françaises est implanté.

### 3.1.3 Une fuite en avant des petits acteurs

Ces acteurs ont déjà été marginalisés auprès des grands clients qui les ont « massifiés » ou obligés à se ranger derrière des acteurs de rang plus important.

Les petits et moyens acteurs sont les premières victimes de la crise Les grandes SSII ont pendant la crise fortement réduit leur recours à la sous-traitance.

C'est pourquoi dès mars 2009, le Syntec informatique annonçait s'attendre à la disparition de 20% de ses adhérents –

soit plus de 300 entreprises – à cause de la crise selon sa vision, à l'occasion de la crise serait peut-être plus juste compte tenu de leur disparition déjà de facto actée auprès des grands clients.

Or, la « crise » actuelle peut conduire les acteurs moyens ou petits à concéder des réductions de prix de l'ordre de celles demandées par les clients mais sans transformation, tout simplement dans un mouvement de fuite en avant, avant de disparaître.

Depuis le début de ce phénomène, certains de ces acteurs ont déjà cherché à se vendre auprès de SSII plus importantes mais celles-ci n'ont pas donné suite à ces demandes au motif qu'elles avaient déjà le fonds de commerce de celles-ci via les pratiques de leurs clients et qu'elles n'avaient pas besoin de payer ce qu'elles possédaient déjà. En outre, les grands acteurs sur le marché français estiment y avoir une taille suffisante et préfèrent procéder à des acquisitions à l'étranger pour y accompagner la demande de leurs clients transfrontaliers, ceux qui consomment le plus, ce qui est clairement la démarche de Sopragroup par exemple, plutôt que d'augmenter très marginalement leur position en France.

Bien évidemment le mouvement d'achat peut apparaître animé par des acteurs moyens entre eux, comme l'a montré l'acquisition de Sylis par le Groupe Open par OPA fin 2008, opération explicitement réalisée pour passer à une taille critique en lien avec les demandes de référencement des grands clients. Et dans cette perspective, il est à noter que le Groupe Sylis s'était lui aussi vu comme pouvant fédérer des SSII plus petites. Dans cette course, des prédateurs d'un jour peuvent être la proie du lendemain.

Mais ces freins ne peuvent apparaître que comme temporaires et masquer d'un calme trompeur la violence que l'offshore va imposer dans les années à venir.

## **3.2. Les effets durables de la crise au-delà du court terme**

### **3.2.1. La violence du passage à l'off shore concentrée sur certains projets**

L'accroissement de la proportion des travaux à l'offshore ne se fera pas d'une manière étalée et progressive mais, ainsi qu'il a déjà été souligné, d'une manière très forte pour certains projets, à l'instar de ce qui est déjà constaté pour les opérateurs telecom, connus pour leur forte pression sur les prix : avec pour exemple un contrat SFR avec Atos Origin dès le début à 80%-90% en Inde et un autre contrat SFR avec Steria où l'argument décisif a été la plate forme de gestion des infrastructures de Steria en Pologne.

### **3.2.2. La réduction au minimum de la sous-traitance**

Or, l'effet d'amortisseur de la sous-traitance jouera moins puisque les SSII ont fortement réduit celle-ci depuis l'été 2008, à la fois pour protéger l'emploi de leurs employés en propre, comme pour protéger leurs marges également. Pour Atos Origin par exemple, la réduction sur un an atteint les deux tiers, en passant de 900 à 300.

### **3.2.3. L'abandon du modèle Front Office – Back Office**

En termes d'organisation du travail, le bouleversement sera également d'autant plus marqué que les développements à l'offshore ne se présentent plus du tout selon le modèle d'un front office onshore, concepteur et pilote, et d'un back office offshore purement exécutant. Bien au contraire, la différence ne se fera plus que sur le critère de ce qui nécessite absolument

une certaine proximité mais la conception et le pilotage pourra aussi bien être fait depuis l'Inde.

Un autre aspect que pourra revêtir le recours à l'offshore sera le déploiement de solutions de type SAP à l'international et singulièrement dans les pays non européens.

#### **3.2.4. Le phénomène pourra aussi être amplifié par un plus fort degré d'acceptation des Pouvoirs Publics**

Cette question est d'ores et déjà très clairement abordée au Royaume-Uni où, selon un article de zdnet du 25 juin 2009, un récent rapport de l'ancien directeur général de Logica, Martin Read, fait ressortir le besoin d'outsourcing et de services partagés pour que le secteur public puisse économiser 7,2 milliards de livres par an dans le cadre du programme d'efficacité opérationnelle (OEP). Toutefois, le Gouvernement a démenti chercher à faire traiter les impôts à l'offshore.

Cette problématique se posera aussi aux Pouvoirs Publics français qui ont pour l'instant une attitude ambivalente consistant à décrier l'offshore mais à songer à l'utilisation de capacités au Maghreb, il est vrai devenu « nearshore » grâce au glissement sémantique déjà souligné.

#### **3.2.5. La concurrence accrue**

Il ne faudrait pas non plus négliger la volonté d'acteurs européens ou indiens encore peu présents en France d'y procéder à des acquisitions, soit pour afficher une taille homogène sur les principaux marchés européens (car il ne suffit plus d'être gros sur un seul marché) soit pour y accompagner certains de leur clients selon le mouvement déjà mis en évidence, soit pour pénétrer le marché.

### 3.2.6. La problématique de fond reste celle de la position de faiblesse des SSII face à leurs donneurs d'ordre

Trois éléments sont là à prendre en compte :

- le mouvement de fond des trois effets : prix, effectifs et taux d'utilisation
- l'enseignement des résultats des SSII en France pour le premier semestre 2009
- l'appel même du Syntec à la défense des intérêts du secteur face aux pratiques abusives et à la baisse agressive des prix

#### 3.2.6.1. Le mouvement de fond des trois effets : prix, effectifs et taux d'utilisation

Lors de la crise de 2003, le Syntec a commencé à communiquer sur les trois effets ... puis a arrêté de le faire. Or, il est possible de poursuivre ces séries car le mouvement des prix est donné par l'INSEE et d'autre part le Syntec continue à communiquer sur les créations nettes d'emploi du secteur. Il y a beaucoup à dire sur ces données d'emploi qui ne se recoupent pas entre elles ou avec les estimations d'informaticiens des ASSEDIC mais elles permettent du moins un certain suivi dans le temps.

Les tableaux suivants ont été présentés lors de la journée SSII de la Fédération des Sociétés d'Etude le 16 octobre 2008, ils font ressortir le jeu des trois effets et la pression que les équipes ont connue sur le taux d'utilisation.



	Croissance CA	Effet prix	Effet effectifs	Effet Taux d'utilisation
2003	-10,0%	-7,0%	-5,0%	2,0%
2004	2,5%	-2,5%	1,5%	3,5%
2005	7,0%	0,6%	3,2%	3,2%
2006	6,5%	1,4%	3,1%	2,0%
2007	6,5%	1,3%	6,2%	-0,9%
2003	-3600	-2520	-1800	720
2004	800	-800	480	1120
2005	2300	197	1051	1051
2006	2300	495	1097	708
2007	2500	500	2375	-375
2003-2007	4300	-2127	3203	3224
2003-2006	1800	-2627	828	3599

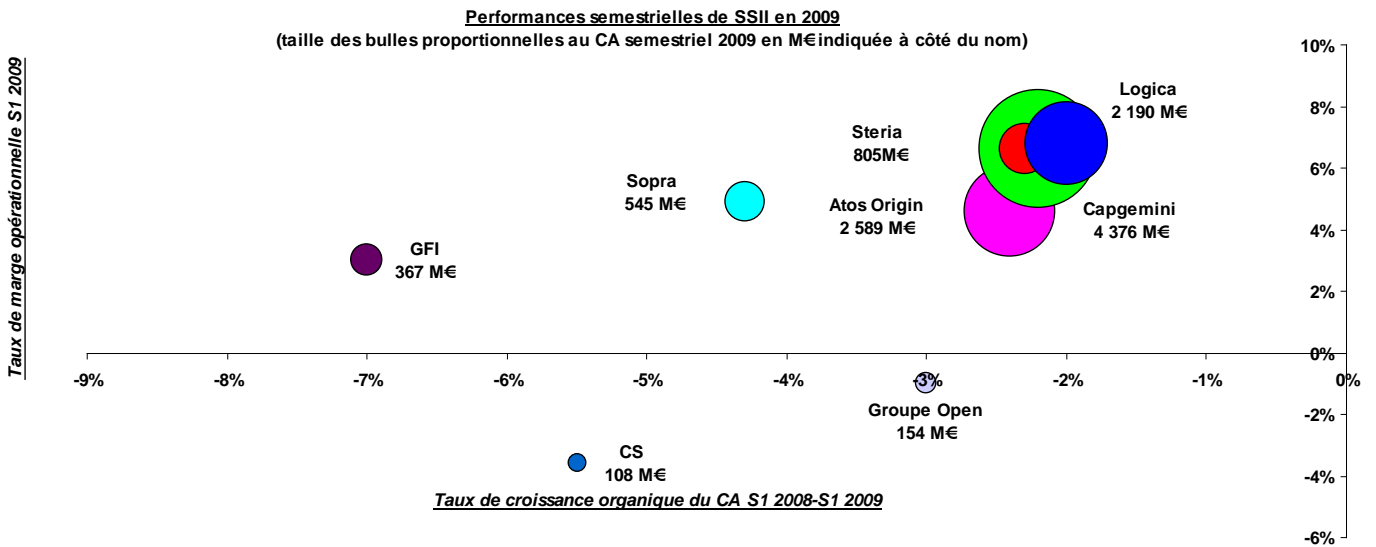
Pendant 4 ans, 80% des contributions positives sont venues de l'augmentation du taux d'utilisation (et encore 50% sur 5 ans)

Le mouvement des prix est tel que les niveaux de 2003 n'ont pas encore été retrouvés, comme le Syntec lui-même l'a montré en mars 2008 :



### 3.2.6.2. L'enseignement des résultats des SSII en France pour le premier semestre 2009

La comparaison des acteurs quant à leur croissance organique (toutes négatives) et à leurs marges opérationnelles est très instructive :



En effet, plus les acteurs sont moyens ou petits, plus leur décroissance est forte (même en tenant compte de l'effet de deux jours en moins par rapport à S1 2008, soit un effet « mathématique » de -1,6%). En outre, les plus petits connaissent dès S1 2009 des marges opérationnelles négatives.

C'est donc bien la taille qui permet une certaine stabilité dans le référencement client.

Or, une SSII dispose de peu de réserves pour tenir face à des marges négatives de cette ampleur, Groupe Open a annoncé vouloir diminuer son effectif de 100 personnes (ce qui devrait être fait par attrition naturelle [dans un tel contexte ?] et gel des embauches.



### 3.2.6.3. L'appel même du Syntec à la défense des intérêts du secteur face aux pratiques abusives et à la baisse agressive des prix

En 2005, le Syntec mettait encore « l'augmentation continue du coût du travail et de la rigidité des conditions d'emploi » au rang des facteurs d'accélération de l'offshore.

Mais il s'est rendu compte depuis que parler du coût du travail était se tirer une balle dans le pied puisque la formation même de ses prix est un facteur multiplicatif du salaire de ses employés et, plus il vend cher le travail de ses employés, plus son niveau de marge augmente en valeur absolue.

C'est pourquoi dans sa communication d'avril 2009, il met en avant que « les marges, nécessaires pour employer, financer la formation et l'innovation, sont sous tension » ... d'où un « appel à la responsabilité des pouvoirs publics, des donneurs d'ordre, et à la mobilisation de toutes nos entreprises pour : préserver l'emploi les marges et prépare l'avenir ». Il poursuit sur la « défense des intérêts du secteur face aux pratiques abusives et à la baisse des prix ».

Ces messages signent clairement que même le patronat des SSII avoue que son modèle économique des SSII est en crise. On peut constater une certaine analogie avec le modèle des équipementiers automobiles.

Dans ce contexte de marges en baisse, les SSII cherchent des moyens pour doper celles-ci et à ce titre on peut citer :

- le BPO (Business Process Outsourcing = Externalisation auprès d'une SSII d'un pan entier d'activité),
- Saas (Software as a service = facturation de la consommation de logiciel) – et maintenant plus largement « cloud computing » pour les prestations informatique sen fonction d'unités d'œuvre consommées

- PPP (Partenariats Public/Privé) comme pour la gestion de l'ensemble de la chaîne de traitements des radars par Atos Origin actuellement et dans le futur de l'éco taxe poids lourds
  
- « cloud computing ».

Le mouvement est simple : il s'agit d'offrir au client un ensemble de prestations dans lequel on ne détaille pas le coût de chacun des éléments le composant. Cependant, derrière des marges plus importantes comme pour le BPO, se cachent en fait la rémunération – peut-être trop faible d'ailleurs – de risques plus importants que dans les prestations antérieures à obligations de moyens que couraient les SSII, tels des enjeux d'engagement de coût, de délais et de pénalités sans commune mesure parfois avec la marge espérée, voire avec le chiffre d'affaires ainsi généré.

## 4. In fine, l'offshore une tendance lourde

---

Les principales conclusions de l'étude de l'étude en 2005 du « Phénomène Offshore dans le secteur informatique : épiphénomène ou tendance lourde pour le marché des Logiciels et Services informatiques ? » de Jean-Christophe BERTHOD et Jack TOUPET étaient les suivantes :

*« Il nous est tout d'abord apparu que l'offshore était bien un phénomène de mode, marqué par une période d'inflation des espérances à laquelle succède une phase de désillusion. La question reste entière de savoir qu'elle sera la réalité du phénomène une fois la mode passée. »*

L'étude a montré en quoi les caractéristiques d'un phénomène de mode s'appliquaient à l'offshore avec le chapitre « La réalité : une mode pour une stratégie qui n'a pas fait ses preuves ». Elle enchaînait sur la question de la hauteur du plateau de productivité qui doit suivre la phase de désillusion.

De ce point de vue nous commençons à y voir plus clair. En effet, les donneurs d'ordre manient l'offshore comme une « divine surprise » qui les institue en position de force vis-à-vis des SSII, ce que signe la baisse des marges de celles-ci par deux. Il ne semble pas que les analystes financiers travaillant sur le secteur aient bien capté ce phénomène. En effet, ils mettent en avant des capacités offshore plus grandes comme un levier pour augmenter les résultats des SSII. Ils donnent finalement la préférence à la progression des résultats en montant nominal –plutôt qu'à celle en pourcentage par rapport au chiffre d'affaires, les actionnaires se partageant les bénéfices bien réels et non pas des pourcentages.

*Les donneurs d'ordre entendent bien capter à leur profit les gains de productivité que les SSII réaliseront.*

Pour les donneurs d'ordre, l'offre du marché de l'informatique a développé de lui-même un modèle que les Directions, habituées à acter des compromis acceptables par leurs propres clients en offrant des prestations à la qualité la plus basse possible pour cadrer avec les prix demandés avec le seul objectif de protéger le même niveau de marge, appelaient de leurs vœux :

- coûts globalement plus bas
- avec un niveau de satisfaction certes moindre mais encore acceptable ; l'appréciation de la qualité n'est évidemment pas la même du point de vue des ingénieurs qui la définissaient que du point de vue de Directions « gestionnaires » et non plus « de métier »
- privilégiant les coûts variables au détriment des coûts fixes
- et si possible transférant en aval (et/ou sur les salariés) le maximum de risques associés pour protéger la stabilité des rentrées en cash. Il ne faut pas oublier que les grands opérateurs des Etats-Unis ou du Royaume-Uni qui donnent le « la » en matière de « modes » de management (dans les deux sens du terme) sont soumis à des impératifs draconiens issus de la partie de leurs engagements de retraite « à prestations définies » [il y a pour eux nécessité de privilégier la sécurité des rentrées de cash, même aux dépens de la maximisation du résultat net].

Dans ce contexte, et toujours du point de vue des donneurs d'ordres, la « preuve » que l'offshore fonctionne bien réside dans la « réussite » des SSII indiennes qui sont supérieures à celles des SSII « traditionnelles » : plus forte croissance et marges supérieures. Peu importe que la comparaison ne soit pas réellement juste quant aux activités exercées, peu importe que l'économie de tel ou tel projet ne soit pas finalement celle qui était escomptée, l'offshore fonctionne comme un argument offert par le marché informatique contre lui-même.

Le discours des donneurs d'ordre est simple : « puisque d'autres acteurs le font, vous devez procéder de même ».

*« A l'heure actuelle l'impact de l'offshore sur l'emploi reste très faible. Nous estimons à 100 000 le nombre d'emplois d'informaticiens perdus en 2005 aux Etats-Unis. En Europe, ce chiffre serait de 30 000 en 2004 et en France, nous l'évaluons à environ 2 500 emplois. Il est probable que les délocalisations de services informatiques ne concerneront pas plus de 2% de l'emploi du secteur en France dans les trois prochaines années. » ...*

De fait, la progression en France sur les trois dernières années a été probablement de l'ordre de 2% des effectifs par an puisque les dernières estimations disponibles, celles sur 2009, font état d'un équivalent temps plein de 5% des effectifs Syntec (soit 20.000 personnes si le chiffre de 400 000 est retenu pour l'ensemble des effectifs des entreprises du Syntec,). Quant aux évaluations sur l'emploi américain, elles ne semblent plus suivies.

*« Si l'offshore représente un impact en emplois faible, il n'en est pas moins certain qu'il entraîne, à travers notamment le chantage à la délocalisation exercé par les entreprises, une pression sur les salaires et les conditions de travail. » ... « Les conséquences de l'offshore reposent donc moins sur une perte nette d'emplois que sur une évolution de l'organisation du travail et des conditions d'exercice des métiers. Avec l'offshore, le secteur informatique se professionnalise et s'industrialise. A la fois cause et conséquence de son développement, l'industrialisation repose sur une triple dynamique :*

- *les entreprises utilisatrices professionnalisent leurs achats de prestation dans un objectif de réduction des coûts liés à l'informatique*
- *les nouveaux entrants (SSII offshore) exercent avec leur méthodologie très systématisée et leur approche*

*standardisée un pouvoir d'attraction sur les SSII « traditionnelles » qui cherchent à les imiter*

- *mues par un impératif de retour sur investissement et de rentabilité, les fournisseurs veulent maîtriser leurs coûts en professionnalisant leurs pratiques. »*

Une des conclusions dégagée est bien celle-ci : **avec l'offshore, le secteur informatique se professionnalise et s'industrialise** car ce sont bel et bien les conséquences de cette évolution que le secteur et ses salariés commencent à ressentir :

- baisse inexorable des marges pour devenir celles d'un secteur « industriel »
- d'où un mouvement de concentration au profit des plus grands, or à cet égard il faut bien remarquer que le secteur est encore très peu concentré puisque le premier acteur mondial, HP, ne pèse encore que moins de 12% du secteur même après la fusion avec EDS et que les 10 premiers sont loin d'atteindre 80% du secteur ; en référence au monde industriel, il est attendu que la concentration se dirige pourtant vers un niveau de 20%-25% pour le ou les premiers et de 80%-90% pour le top 10. On notera d'ailleurs que le Syntec a annoncé s'attendre à la disparition d'environ 20% de ses 1 250 adhérents en 2009
- il sera même possible que des salariés ne connaissent pas d'évolution de postes au cours de leur vie professionnelle en SSII, « *en remettant en cause le modèle d'école d'application des SSII* » comme le dernier point des principales conclusions de l'étude de 2005 le prédisait déjà. Et il faut aussi ajouter que les Directions des SSII seront confrontées à la disparition de « l'effet de noria » important pour leur marge puisqu'il consistait, dans le cadre d'une croissance des effectifs à « remplacer » au fur et à mesure des salariés certes plus expérimentés mais aussi plus chers par des débutants. C'est ainsi que traditionnellement les

SSII bénéficiaient par exemple d'une « jeunesse éternelle » avec un âge moyen (de l'ordre de 32-35 ans) identique d'une année sur l'autre.

Une autre conclusion dégagée portait sur la mise en concurrence des salariés entre eux « résultat de la volonté du capital de minimiser le coût du travail :

*« Claude Potier définit cette démarche comme « arbitrage que les multinationales effectuent entre différentes localisations pour produire des biens et des services en minimisant le coût unitaire du travail et en tirant parti des conditions d'emploi les plus favorables. » Avec ce cadre d'analyse, on comprend mieux la logique de délocalisation dans un but de minimisation du coût du travail : en mettant en œuvre les mêmes techniques de base et en utilisant les mêmes méthodes de production dans divers pays, les multinationales parviennent à maintenir des niveaux de productivité du travail peu éloignées dans leurs différentes unités de production. Elles n'ont plus alors qu'à faire le choix de la localisation en fonction du coût du travail et des conditions d'emploi localement. Celles-ci deviennent dès lors des facteurs de compétitivité nettement plus déterminants. »*

On ne peut que constater qu'il y a une baisse des rémunérations en termes de pouvoir d'achat en France comme en Europe, ce même phénomène se retrouve dans les secteurs soumis à la délocalisation d'activités, comme l'industrie.

De plus, selon le Syntec lui-même en 2006 (communication d'octobre), 50% des démissionnaires quittent le secteur Logiciels et Services. Cette situation de fait est liée aux conditions de rémunération et de travail.

On ne peut comprendre la déclaration du patron de General Electric du 26 juin 2009 demandant que les Etats-Unis accroissent leur base d'emplois industriels à 20% de la main d'œuvre totale et ajoutant en commentaire que les Etats-Unis ont trop délocalisé et ne peuvent plus compter sur les dépenses



de consommation pour tirer la demande (cf. Wikipedia, article « outsourcing ») qu'au regard de ces deux aspects.

L'informatique souffre déjà d'un manque d'attractivité. Du fait de l'évolution en cours, elle attirera de moins en moins de nouveaux diplômés, y compris dans les compétences pour lesquelles le Syntec juge qu'il existe déjà une pénurie de talents.

*Des perspectives de carrière et  
d'augmentations de salaires au  
cours de celle-ci nettement  
moindres*