

TRANSFORMATION DU MODELE ECONOMIQUE DES SSII

Le 13 Mars 2007, la Fédération des Personnels des Sociétés d'Études a organisé une journée de travail sur l'industrialisation du secteur des sociétés de services en informatique qui a fait suite à celle organisée en 2005 sur l'offshore. Une centaine de syndiqués de différentes entreprises ont pu débattre autour d'un rapport effectué par le cabinet SECAFI. La Commission Économique de la Fédération a animé cette rencontre.

Les SSII ont-elles vécues leur âge d'or et vont-elles se normaliser comme n'importe quelle entreprise de production industrielle? C'est la question qui est posée dans la mesure où le modèle économique sur lequel elles vont dorénavant s'appuyer va induire son nouveau modèle social et déterminer les conséquences sur l'emploi, les revenus, l'évolution professionnelle des salariés. La CGT doit anticiper cette évolution du salariat de cette branche professionnelle et apporter les réponses syndicales afin de ne pas laisser les patrons du Syntec modeler le secteur selon leurs exigences.

Quelques chiffres sur les SSII
330 000 salariés

- **65%** des salariés sont employés dans des entreprises de 5 salariés au plus
- **72%** des salariés sont des hommes.
- **50%** des salariés du secteur ont un niveau de qualification supérieur ou égal à Bac +3
- **44%** des salariés du secteur ont un niveau de qualification Bac à Bac+2
- **6%** salariés du secteur ont un niveau de qualification inférieur ou égal au BEPC.

INSEE 2005, OPIIEC, Etude Socio-démographique 2003

A. Le modèle originel des SSII: apporter un avantage concurrentiel par l'innovation technologique

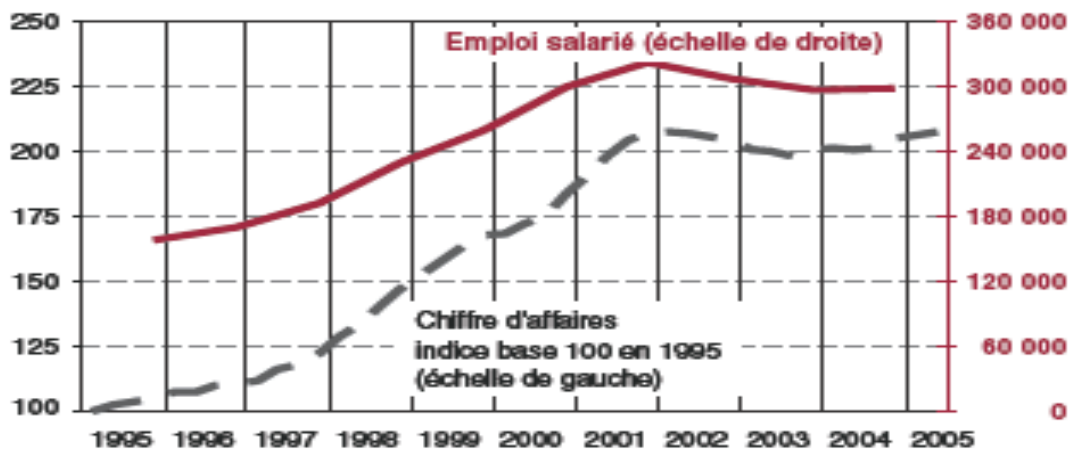
Les SSII sont nés de l'incapacité, de l'absence de volonté des grands constructeurs de matériels informatiques (IBM, Bull) à

développer les traitements informatiques pour tous les types d'utilisateurs de matériel (l'armée, l'administration ou les grands opérateurs de

transport ferroviaire, aérien). A partir des années 60 s'est alors ouvert un vaste marché lucratif. C'est l'époque où apparaissent de multiples sociétés de services dont bon nombre disparaissent aussi vite qu'elles sont créées.

Par ailleurs les entreprises utilisatrices sou-

① Services informatiques : évolution du chiffre d'affaires et de l'emploi



Source : indices TVA, Insee - emploi salarié, Unedic
www.indices.insee.fr/bsweb/servlet/bsweb_rubrique_indices_de_chiffres_d'affaires_ICA

mises à un environnement concurrentiel vont chercher à obtenir un avantage sur leurs concurrents en informatisant leur système d'information, leur production industrielle. L'exemple qui illustre le mieux l'utilisation de l'informatique dans cette optique est la dérégulation du transport aérien qui a conduit à une concurrence acharnée entre les différents opérateurs. Le produit, place d'avion, est relativement uniforme, peu différenciable d'une compagnie à une autre. L'avantage a été obtenu par le développement de système de réservation automatique permettant aux voyageurs d'avoir l'information le plus rapidement possible. (*système d'information SABER développé pour American Airlines*). Cette quête a conduit à vouloir utiliser des systèmes de plus en plus performants stimulant la recherche technologique.

Chacune de ces SSII définissait ses propres normes pour développer les traitements à l'usage des utilisateurs. Créant ainsi les conditions d'une dépendance encore plus importantes de leur client. Cette dépendance se faisait souvent au détriment de la qualité, de la fiabilité.

Les demandes des utilisateurs pour des systèmes d'information fiables étaient renvoyées aux calendes grecques. Tout ce type de fonctionnement a certainement eu son chant du cygne en 2000, 2001 avec le fameux bug de l'an 2000 et le passage à l'Euro. Cela a créé une réelle prise de conscience des utilisateurs.

Les SSII qui jusqu'alors avaient une structuration régionale ou nationale ont commencé à se concentrer pour obtenir une dimension européenne, voire mondiale.

Pendant ces années d'âge d'or, les salariés ont pu bénéficier de conditions salariales supérieures à celles dont bénéficiaient les salariés d'autres secteurs professionnels.

Jusqu'au début des années 90, les salariés du secteur pouvaient avoir l'illusion qu'ils disposaient d'un « rapport de force » individuel qui leur permettait de passer d'une SSII à l'autre ou d'une SSII à une entreprise utilisatrice en augmentant substantiellement son revenu. La première crise de 1992, et surtout celle de 2002 y a certainement mis fin. Des vagues de licenciements abusifs, des licenciements économiques ont contribué à éclairer le modèle social que souhaitait le Syntec, avec des propositions tendant à généraliser la précarité par l'instauration de contrat de mission.

B. Vers un modèle basé sur l'avantage par les coûts.

Dès la fin des années 90, les conditions du revirement étaient présentes:

- Selon une étude récente de l'INSEE, (mars 2007) 90% des entreprises étaient connectés à Internet. Cet indicateur, entre autre, montre que l'informatique est devenu un élément de l'infrastructure de l'entreprise, devenant un coût.
- L'exigence de qualité, de rationalisation du développement des applications informatiques.
- La technologie informatique n'a plus le même rythme d'innovation que dans les années précédentes. Aucune rupture technologique n'est apparue.

La recherche du profit, ne pouvant plus se faire par la seule croissance (de plus de 10% dans l'âge d'or), conduira les SSII à optimiser les coûts et à agir notamment sur la composante salariale par tous les moyens.

Le changement de modèle évoqué trouve sa traduction dans une industrialisation des méthodes et des organisations des SSII. La mutualisation des moyens, la standardisation des offres et l'homogénéisation des outils et processus doivent conduire à une augmentation de leurs profits.

Du côté des éditeurs, la remise en cause du modèle traditionnel fondé sur la facturation du prix d'une licence puis des prestations associées (intégration et maintenance) va également dans le sens de cette industrialisation des processus : les clients souhaitent désormais pouvoir payer ce qu'ils consomment et ce développement du modèle *on demand* plaide en faveur de la mise en place de centres de services partagés.

L'industrialisation des services consiste ainsi à normer les processus et à constituer des « briques » réutilisables, grâce à l'uniformisation des pratiques et à la documentation standardisée des phases de réalisation des projets.

C. Les conséquences de l'industrialisation.

L'industrialisation a des conséquences significatives sur l'organisation et les conditions du travail, l'emploi et l'employabilité.

Impact sur la structure des organisations et des conditions de travail

- Répartition Grands groupes/Petites structures :

L'industrialisation ne peut qu'accentuer la pression sur les acteurs de second rang et, partant, accélérer la concentration du secteur. Cette concentration favorise (par la taille des organisations qui en résulte) des structures plus rigides, plus hiérarchisées, laissant la place aux grands acteurs, et ce, au détriment de la responsabilité et de l'initiative individuelle.

- Impact sur la structure géographique de l'emploi :

Aujourd'hui, les emplois en Ile-de-France représentent 56 % des emplois français dans les services informatiques. On peut néanmoins observer que les SSII semblent avoir procédé, à ce jour, à des transferts de personnel en province. Mais, compte tenu de l'évolution rapide du secteur, la question qui se pose est celle de la pérennité de ce mouvement et de la pérennité des implantations déjà effectives en province. La plupart des centres de services sont multi-clients (il s'agit même de l'une de leur raison d'être). Malgré cette mutualisation, on peut s'interroger sur les risques de fragilisation d'un site en cas de perte d'un gros contrat si le tissu économique local ne peut compenser l'activité perdue (par rapport à un site de région parisienne où le potentiel de marché permettrait d'absorber plus facilement les soubresauts d'activité).

- Impact sur les conditions de travail :

Les nouvelles manières de concevoir et d'organiser le travail peuvent favoriser l'émergence, tout du moins pour une partie des salariés concernés, de nouvelles formes de vulnérabilité et de précarité. Elles apparaissent ain-

si susceptibles de détériorer les conditions et la qualité du travail par :

l'intensification et/ou l'appauvrissement du travail ;

l'accroissement des pressions temporelles ;

l'instauration de nouvelles formes de contrôle.

- Impact sur le pouvoir de négociation des salariés :

La pression à la délocalisation reste diffuse (sous la forme d'une pression « morale » qui consiste à mettre systématiquement en avant les coûts salariaux inférieurs en offshore), même si elle reste moins tangible dans les services informatiques que dans l'industrie. La Banque des Règlements Internationaux estime ainsi que les délocalisations ou leur menace (tous services et industries) ont contribué à une restriction du pouvoir de négociation des salariés et à une dérive de 5 % de la part des salaires dans l'économie ces trente dernières années.

2- Impact sur le contenu des emplois et l'employabilité

Le terme « à la mode » dans les DSI devient la transversalité : les équipes étaient couramment organisées selon un triptyque organisation, études, production. L'objectif de nombreuses DSI est de constituer des équipes transversales.

La réinternalisation a un impact social considérable, qu'il s'agisse de la politique de l'emploi, de la crédibilité du management, de la motivation des collaborateurs ou de leur attachement à l'entreprise.

Le modèle social des SSII était fondé sur un contrat informel entre la société et le consultant : celui-ci maintenait et développait son employabilité en travaillant sur différents types de contrats portant sur des secteurs/fonctions très diversifiés.

Aujourd'hui, l'industrialisation des processus génère une remise en cause de ce modèle : la sélection exercée par les clients sur le CV des consultants exige de plus en plus que ceux-ci soient spécialisés sur un secteur ou sur une

pratique. De plus, la pression constante sur les prix se répercute sur les salariés, soumis à des objectifs de productivité, qui ne permet plus les phases d'apprentissage. Aujourd'hui, la tendance est au transfert de la responsabilité de l'employabilité au salarié. Les cas sont ainsi fréquents de consultants qui se voient reprocher d'être en inter-contrat et de ne pas être « attractifs » pour les managers et/ou pour les clients, avec à la clé une pression à la démission, un licenciement pseudo économique, voire un licenciement transactionnel.

- Impact sur le contenu des emplois

L'industrialisation a indéniablement pour effet d'instaurer une séparation plus marquée entre les activités de *front office* (contact commercial, relation-client, maîtrise d'ouvrage) et celles de *back office* (prestation technique, maîtrise d'œuvre). Les premières, caractérisées par la proximité client, « échappent » à la logique de l'industrialisation, tandis que les centres de services mutualisés (par compétence ou technologie) obéissent pleinement à cette logique où on voit apparaître de termes comme « lignes d'assemblage » et « taylorisation ». On va donc voir se renforcer l'écart entre des consultants au profil très spécialisé et bénéficiant d'une double compétence technique et sectorielle d'un côté et une population victime de la banalisation des compétences de l'autre.

3. Impact sur l'évolution des métiers :

L'industrialisation accentue l'essor des activités en relation avec le client, ce qui nécessite des qualifications élevées et qui devrait se traduire par une part encore plus importante de Bac+4/+5 dans les recrutements. Les doubles compétences techniques et managériales seront recherchées, notamment pour le pilotage de projets complexes, un tel pilotage devant prendre en compte l'intégration rapide des technologies nouvelles, la multi localisation des différentes équipes travaillant à un projet commun et la répartition des charges entre les différents acteurs impliqués. De fait, la généralisation des standards risque de se

D. Les réponses syndicales

Le changement qui s'opère dans le secteur du service informatique ne doit pas laisser la CGT seulement spectatrice de cette évolution.

La CGT doit expliquer aux salariés le véritable contenu de cette évolution afin de ne pas laisser se développer une pensée unique qui rendrait inéluctable les conséquences de l'industrialisation.

Ainsi, du discours du patronat est absent toute réelle référence à l'innovation technologique et les moyens pour soutenir la recherche.

La CGT préconise la création d'un organisme paritaire de réflexion et d'action sur l'innovation technologique. Cet organisme serait sous la responsabilité des Ministères de l'Emploi, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, des organisations syndicales de salariés, du patronat.

Cela permettrait d'orienter l'industrialisation vers une création de valeurs ajoutées sociale et économique plutôt qu'une politique malthusienne de l'emploi, des salaires...

Au risque de déqualification que l'industrialisation va apporter, la CGT revendique la mise en place dans notre branche professionnelle d'une véritable classification garantissant l'évolution professionnelle des salariés.

Au risque de transferts d'emploi d'une région à l'autre, la CGT doit mettre en avant sa proposition de sécurité sociale professionnelle.

La question qui est également posée à nos organisations syndicales est celle du développement industriel des territoires, des pays par opposition à la mise en concurrence des salariés.

Les réponses que nous devons apporter aux délocalisations doivent tenir compte de cette exigence. Elles seront nécessairement globales en coopération avec les organisations syndicales internationales afin d'apporter des droits nouveaux permettant l'intervention des salariés dans toutes les décisions économiques.

La croissance de notre secteur professionnel doit également s'inscrire dans un objectif de d'aide au développement durable en prenant en compte les attentes des peuples en matière de croissance, de préservation des ressources.

**Pour la Commission Économique de la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes,
Nayla Glaize et Hocine Chemlal**