

Délocalisation

La voie de l'offshore

L'offshore initialement apparu dans les sociétés de services informatiques

tend à se généraliser, y compris au sein des établissements bancaires. Des pays de plus en plus nombreux sont prêts à accueillir les candidats. Reste à délocaliser de manière efficace.

LE PHÉNOMÈNE OFFSHORE est apparu depuis déjà plusieurs années, notamment par l'intermédiaire des éditeurs de logiciels américains qui cherchaient des ressources de développement informatique à moindre coût. C'est à cette époque que l'Inde s'est imposée comme un acteur de choix dans ce domaine, du fait du très bon niveau de formation de ses ingénieurs, mais également par sa capacité à mettre à disposition des développeurs anglophones à faible coût. Ces premières expériences ont joué un rôle clé car elles ont permis de juger

de la grande qualité des informaticiens indiens, et elles ont également amené les pouvoirs publics indiens à y voir un axe de développement économique majeur. De fait, des investissements importants ont été mis en place, encourageant la création d'entreprises dans ce domaine, l'obtention de certifications qualité de haut niveau et mettant en place une infrastructure de télécommunications pour faciliter le dialogue et les échanges informatiques avec le reste du monde. La montée en puissance d'internet fut également un catalyseur important, facilitant les communications entre pays, et du fait de la pénurie d'informaticiens aux États-Unis, il a permis à

l'Inde de faire véritablement exploser cette activité.

Depuis, cette pratique s'est généralisée, amenant de nombreux pays à se positionner sur ce créneau (*encadré 1*). En France comme ailleurs, les impératifs de maîtrise des coûts, de qualité, de flexibilité, d'internationalisation et de globalisation des offres d'une part, la démocratisation des communications haut débit et des outils «collaboratifs» d'autre part, permettent de penser que le développement offshore, arrivant avec un certain décalage par rapport aux pays anglo-saxons, va s'imposer durablement.

LES ARGUMENTS MAJEURS DE L'OFFSHORE

Le principal avantage de l'offshore reste la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. C'est en effet le point majeur qui a été mis en avant par l'Inde, permettant intelligemment de ne pas jouer uniquement sur l'argument « prix ». Concrètement les entreprises sont susceptibles d'économiser entre 30 à 50 % de leur coût projet en le délocalisant ; sur le plan de la qualité, les promesses sont également à la hauteur des espérances lorsque l'on s'adresse à des entreprises offshore certifiées, notamment celles qui le sont au niveau CMM5 (là où, en France, on trouve péniblement un niveau CMM2).

Enfin, il ne faut pas négliger l'argument de la flexibilité, du fait de la capacité qu'offrent de tels contrats à monter et descendre en charge et en ressources extrêmement rapidement.

LES ASPECTS JURIDIQUES À PRENDRE EN COMPTE

Les cadres contractuels et juridiques dans lesquels s'inscrivent les projets offshore doivent nécessairement être précis sur des aspects propres à la divergence des droits. Les thèmes majeurs à préciser sont ceux relatifs à la propriété intellectuelle, à la propriété des sources... à la sécurité (confidentialité des informations et données échangées) et aux clauses de responsabilité (ressources humaines, licences logicielles, dommages...). Les engagements doivent être définis clairement (moyens, résultats). Il convient également de s'assurer du respect des obligations fiscales et du droit du travail (horaires, lieu, sécurité). En outre, une attention particulière devra être portée à certains aspects administratifs et plus particulièrement la gestion des visas pour le personnel offshore, qui peut être amené à venir sur des périodes relativement longues en France.

COMMENT DÉLOCALISER DE MANIÈRE EFFICACE ?

Une fois la décision de délocaliser prise, le premier dossier à aborder concerne le choix de son partenaire. Tout d'abord se posera la question du pays qui dépendra principalement de trois critères (*encadré 2*) : langue de travail du projet, flexibilité quant au décalage horaire, taille de l'équipe projet (qui, si elle est réduite, pourra amener à considérer des pays disposant d'effectifs moins importants que les « grands » fournisseurs).

Enfin, au sein de l'entreprise, une démarche d'accompagnement au démarrage d'un projet offshore est indispensable. Cela comprend un point crucial qu'est la définition et la mise en place d'un plan de

JEAN-YVES GRISI
Directeur général
Pivolis

1. Avec quel pays faire de l'offshore ?

L'Inde reste une destination incontournable du fait de la qualité et de l'expérience de ses prestataires et de ses informaticiens : nombre de ses sociétés ont acquis les certifications CMM & ISO, et le panel de technologies couvertes est très large. Le rôle très moteur du gouvernement constitue également un argument réel pour sécuriser des investissements de long terme avec ce pays. En revanche se pose le problème de la langue qui réduit souvent la demande à des projets internationaux, et dans une moindre mesure le décalage horaire (qui n'est toutefois que de 4 heures, et peut par ailleurs être utilisé avantageusement).

La Roumanie est devenue en quelques années une destination de choix pour la France, car on y trouve des sociétés de très bon niveau (certifications ISO 9001 à l'appui) et présentant surtout le grand avantage de mettre à disposition des ressources francophones.

La Russie s'est également imposée sur le marché par la qualité de la formation de ses ingénieurs et par un réservoir humain de taille importante. Le problème de la langue doit cependant être étudié de près.

D'autres pays émergent aujourd'hui comme des outsiders sur le marché français, car disposant d'informaticiens francophones dans un fuseau horaire souvent proche de la France : le Maghreb (Maroc en tête), mais également l'île Maurice, Madagascar et depuis peu, le Viet Nam... Pour chacun de ces pays, il est essentiel de qualifier la compétence réelle des ressources, le niveau de certification ou à défaut les méthodologies utilisées, et la taille des sociétés, pour être sûr qu'elles disposent de ressources en nombre suffisant.

Au plan international, la Chine met depuis quelques années un accent très fort sur le sujet, mais la barrière de la langue risque d'être cruciale à court et moyen termes.

communication interne soigné, afin de « démystifier » l'offshore, expliquer, répondre à toutes les questions, lever les appréhensions et les a priori. En parallèle doit se mettre en place la méthodologie projet, qui doit nécessairement être adaptée au contexte offshore, ainsi que les outils de communication projet, en relation étroite avec le partenaire choisi.

L'OFFSHORE DANS LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES

L'offshore est sans nul doute appelé à fortement se développer au sein des banques. C'est d'ailleurs déjà le cas, et pour certaines, la réflexion a démarré depuis plusieurs années et a pu aboutir, par exemple, à la création de véritables centres de développement offshores à l'étranger.

Les raisons en sont simples et multiples : le poids important de la

dépense informatique dans ce secteur et la volonté affichée de contenir voire réduire les coûts afférents, l'habitude pour nombre d'entreprises d'avoir des directions informatiques « fortes » employant un nombre important d'informaticiens en coopération étroite la plupart du temps avec des équipes externes au moins aussi importantes, la culture des projets internationaux, etc.

D'autres aspects peuvent en revanche appeler à une certaine réserve, mais la pratique montre qu'ils sont loin d'être rédhibitoires. Ainsi le mode de fonctionnement souvent utilisé par les banques dans leur relation avec les prestataires de services est celui de la « régie », là où l'offshore est souvent cité pour des réalisations au forfait. L'expé-

ce montre que le système de régie, forfaitisé ou non, s'adapte très bien à l'offshore.

La complexité, notamment fonctionnelle, des projets est un autre frein. Là encore, l'idée est répandue suivant laquelle un projet ne peut être correctement réalisé en offshore que si les spécifications sont extrêmement précises et quasi immuables. Mais la mise en œuvre de méthodologies modernes que sont les méthodes « agiles » permet une gestion souple et adaptative du projet qui rend éligible à l'offshore une gamme étendue de projets.

Enfin, le contexte social peut « faire peur » du fait de la menace de délocalisation d'emplois que l'offshore peut faire peser sur les effectifs des établissements. Ce point renforce la nécessité de communiquer en amont avec les équipes, avant même la prise de décision de délocalisation d'un projet, ainsi qu'évidemment en cours de projet. Lorsqu'il s'agit de placer en offshore un projet qui aurait de toute façon été externalisé, la raison amènera naturellement l'ensemble des équipes, managers et collaborateurs, à considérer l'offshore comme une alternative intéressante à prendre en compte. En outre, l'expérience montre combien il est intéressant pour les informaticiens des équipes de travailler dans le cadre d'un projet offshore : l'utilisation d'outils de communication et de méthodologies « modernes », le travail au quotidien avec des équipes distantes dans un contexte totalement international sont autant de facteurs d'enrichissement des compétences et du métier des informaticiens. ■

2. Les critères de choix d'un partenaire offshore

- Compétences techniques.
- Certifications obtenues et méthodologies utilisées.
- Infrastructure de communication et outils «collaboratifs» utilisés.
- Références.
- Taille totale des effectifs (voire *turn-over* constaté).
- Prix.