

## Délocalisation des TI vers l'Europe centrale et orientale: Rapport de fond

L'auteur tient à remercier Gerhard Rohde, Philip O'Rawe et Franca Salis Madinier pour leurs précieux commentaires.

## Introduction

Depuis l'accession (en 2004 et 2007) des nouveaux États membres (NEM<sup>1</sup>) à la Communauté européenne, les délocalisations n'ont cessé d'attirer l'attention des médias de l'ensemble du continent, en particulier lorsque ces délocalisations visent l'Europe centrale et orientale.

Le remplacement de la main-d'œuvre nationale par une main-d'œuvre étrangère a toujours été monnaie courante dans toutes les nations industrialisées depuis de nombreuses années. Mais le phénomène actuel des délocalisations revêt une dimension nouvelle: les technologies d'information et de communication (TIC) ont rendu possible le transfert d'informations numériques ou vocales dans le monde entier, créant ainsi un immense bouquet de nouveaux services "délocalisables".

Aujourd'hui, des activités exercées par les cadres à haut revenu, notamment dans les segments du support informatique, la conception de logiciels ou certaines fonctions de R&D, sont transférées à l'étranger. Certaines études<sup>2</sup> affirment même que près de 44 % des emplois de services informatiques et 49 % des services de logiciels sont désormais "délocalisables". D'autres prédisent que d'ici 2015, pas moins de 1,16 million d'emplois dans les TI et d'autres services auront quitté l'UE des 15<sup>3</sup>. Ces chiffres sont évidemment source d'anxiété pour tous les travailleurs concernés. Mais quelle est l'ampleur réelle de cette migration vers l'Europe orientale ? Va-t-elle conduire à de nombreuses suppressions d'emplois et à des baisses des salaires en Europe occidentale ? Quel serait alors le rôle des syndicats dans un tel contexte ?

Le présent rapport, qui a pour but de réunir les informations fournies par les études disponibles sur le sujet, s'efforce de répondre à ces questions et d'offrir au lecteur un aperçu de l'état de la délocalisation des métiers de l'informatique des "anciens" États de l'UE<sup>4</sup> vers les nouveaux États membres (NEM), et son impact sur les personnes qui travaillent dans les zones visées.

Le présent rapport commence par définir les différents termes utilisés pour désigner le processus de délocalisation. Il analyse ensuite les raisons qui ont conduit les NEM à accueillir du travail délocalisé, et fournit quelques chiffres donnant la mesure de l'ampleur du processus. Il étudie ensuite l'impact de cette pratique sur les travailleurs et leurs salaires, et distingue les gagnants et les perdants de cette

---

<sup>1</sup> Les NEM sont les pays suivants: Bulgarie, Chypre, République tchèque, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Slovénie

<sup>2</sup> Source : McKinsey Global Institute

<sup>3</sup> Les 15 de l'UE sont : Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Espagne, Suède, le Royaume-Uni

<sup>4</sup> L'expression "anciens États membres" se réfère à l'UE des 15

évolution. Enfin, il décrit le rôle que pourraient jouer les syndicats et procède à un bref inventaire de la situation actuelle du mouvement syndical en Europe orientale.

**“Externalisation”, “délocalisation”, “délocalisation de proximité (nearshoring)” : que signifient exactement ces termes ?**

Selon la définition du *American Heritage Dictionary*, "l'externalisation" (outsourcing) consiste à "acheter des services ou des produits... à un prestataire ou fabricant se trouvant à l'étranger afin de réduire les coûts". Le terme renvoie par conséquent à une situation où une entreprise décide d'acheter à un fournisseur externe (filiale ou autre entité) un produit ou un service qui était auparavant fabriqué ou presté en interne à l'entreprise.

La "délocalisation" s'entend d'une externalisation à l'étranger – lorsque des activités de services sont déplacées dans un autre pays. "L'entreprise qui délocalise achète des services ou des matériels auprès d'un fournisseur dans un pays étranger". La délocalisation peut intervenir dans des pays lointains ("farshore"), éloignés du marché auquel les services ou produits sont destinés, ou dans un pays proche ("nearshore").

Dans les ouvrages sur le sujet, on rencontre aussi le terme "inshoring" qui désigne l'utilisation de services à l'intérieur d'une région ou d'un pays – UE ou Etats-Unis, et le BPO (Business Process Outsourcing) qui consiste dans "des arrangements pris pour délocaliser des départements entiers d'entreprises (comme l'informatique, les centres d'appel, les ressources humaines).

Le présent rapport est centré sur la délocalisation de proximité ("nearshoring"<sup>5</sup>) visant des activités de services en Europe orientale, qui est relativement proche de l'Europe de l'Ouest. Il a pour but d'expliquer pourquoi les entreprises d'Europe de l'Ouest cherchent à délocaliser certaines de leurs activités dans les nouveaux Etats membres (NEM) et quelle est l'ampleur de ce phénomène.

### **Les motifs de délocalisation des activités d'informatique en Europe orientale**

À l'évidence, l'une des principales raisons qui conduisent une entreprise à déplacer certaines fonctions de services à l'étranger est qu'elle y trouve une main-d'œuvre moins coûteuse. S'il est vrai que les salaires en Europe orientale restent inférieurs à ceux des pays d'Europe de l'Ouest<sup>6</sup>, ils sont nettement plus élevés que les salaires de l'Inde. Dès lors, pourquoi une entreprise s'implante-t-elle dans les NEM alors qu'elle pourrait économiser en délocalisant en Asie ?

---

<sup>5</sup> NB: le terme "délocalisation" (offshoring) est utilisé ici comme synonyme de "nearshoring" – délocalisation de proximité

Tout d'abord, les entreprises européennes ont besoin de centres de services fonctionnant en plusieurs langues et non pas seulement en anglais, comme c'est souvent le cas en Inde. De nombreuses entreprises s'accommodent aussi plus facilement de la culture et de la proximité géographique des pays d'Europe. De fait, les tâches délocalisées par les entreprises sont parfois très complexes et exigent davantage d'interactions sur place, de sorte que la proximité est un avantage crucial.

Deuxièmement, les nouveaux Etats membres sont régis par la réglementation de l'UE, ce qui permet d'éviter des problèmes concernant par exemple la propriété intellectuelle et la protection des données, à la différence d'autres régions du monde. Autre avantage: les ingénieurs d'Europe orientale connaissent déjà bien la réglementation de l'UE. Enfin, les pays d'Europe orientale possèdent des infrastructures solides et disposent d'une réserve non négligeable d'ingénieurs<sup>7</sup> très qualifiés - autant d'avantages attractifs pour les entreprises qui souhaitent délocaliser des activités d'informatique. Il convient aussi de rappeler que les coûts d'établissement, facteur important pour les petites entreprises en particulier, sont relativement moins élevés que pour les délocalisations outremer.

Enfin, la plus forte demande à ce jour en matière de délocalisation de services provient d'entreprises d'Europe continentale qui sont les plus susceptibles de choisir les NEM comme destination de délocalisation. Cette nouvelle tendance s'explique par le fait que les premières entreprises qui ont délocalisé, originaires des Etats-Unis et du Royaume-Uni<sup>8</sup>, se sont d'abord orientées vers l'Inde pour des raisons évidentes de langue et de culture, et ont apparemment bénéficié de cet avantage<sup>9</sup>. À présent, les entreprises d'Europe continentale entendent elles aussi profiter des gains de productivité que procure la délocalisation. Mais cette évolution comporte aussi une bonne nouvelle pour les travailleurs, à savoir, qu'après les plaintes des clients quant à la mauvaise qualité de certains services, les entreprises ont fini par comprendre que la course au moins-disant n'était pas forcément la meilleure solution et désormais, prennent en compte la qualité et non plus seulement les coûts (principalement salariaux).

Toutefois, l'Europe centrale et orientale n'est pas un ensemble homogène comme le croient certains. Alors que les places les plus en vue, comme Budapest et Prague enregistrent une hausse des coûts et des tensions sur le marché du travail pour certaines qualifications, on voit maintenant apparaître des destinations "nouvelles" telles que la Roumanie ou la Bulgarie, où les salaires sont bien plus bas et où les connaissances techniques et linguistiques commencent à se développer.

---

<sup>6</sup> En 2005 un ingénieur en République tchèque gagnait environ 5,40 \$ de l'heure, 3,5 \$ en Chine, 2,40 \$ en Inde, 2,60 \$ en Roumanie et 1,40 \$ en Bulgarie (Source: Business Week)

<sup>7</sup> Tandis que le nombre de diplômés dans les NEM est supérieur à la moyenne de l'UE des 15 ou des États-Unis, le nombre de diplômés dans l'informatique est légèrement inférieur.

<sup>8</sup> Plus de 70% de l'ensemble des dépenses de délocalisation ont été engagées par le Royaume-Uni et l'Irlande en 2005. Source: Forrester Research Inc.

Aux Etats-Unis, l'indice 2007 de localisation mondiale des services établi par la société américaine de consultants AT Kearney révèle que 9 NEM figurent parmi les 33 meilleurs pays de délocalisation dans le monde. Il s'agit des pays d'Europe orientale suivants: Bulgarie (9e), Slovaquie (12e), Estonie (15e), République tchèque (16e), Lettonie (17e), Pologne (18e), Hongrie (24e), Lituanie (28e) et Roumanie (33e). Par comparaison avec les chiffres de 2005, la Bulgarie, la Slovaquie, la Pologne, la Hongrie et la Roumanie ont eu de meilleurs résultats en 2007, tandis que la République tchèque s'est maintenue au même niveau. Il convient de souligner qu'aucun des NEM étudiés n'a reculé dans le classement, ce qui tendrait à prouver que les délocalisations vont probablement se développer dans ces pays au cours des années à venir.

Parmi les principaux facteurs incitant à délocaliser les activités de services dans les NEM, l'avantage financier est le principal atout de la Bulgarie, la Roumanie et la Slovaquie, tandis que la qualité de l'environnement économique semble être une caractéristique de l'Estonie, nouvel arrivant, ainsi que de la République tchèque, la Lettonie, la Lituanie et la Hongrie.

Mais quelle est l'ampleur de ce phénomène ? Quels sont les pays qui délocalisent le plus vers l'Europe centrale et orientale ?

### **Ampleur du processus de délocalisation au niveau mondial**

Il est parfois très difficile de convenir d'une approche statistique uniforme. C'est particulièrement le cas de la délocalisation étant donné qu'il n'existe pas de statistiques officielles à ce sujet. Néanmoins, quelques chercheurs et instituts ont tenté d'estimer la dimension du phénomène ainsi qu'exposé ci-dessous.

Selon l'estimation publiée par "The Central & Eastern Outsourcing Review" (2007), la délocalisation dans le secteur des TI représentait en 2007 un marché de près de 3 milliards \$<sup>10</sup>. Ce marché compte 4120 entreprises et 83 390 salariés percevant un salaire moyen de 41 306 \$.

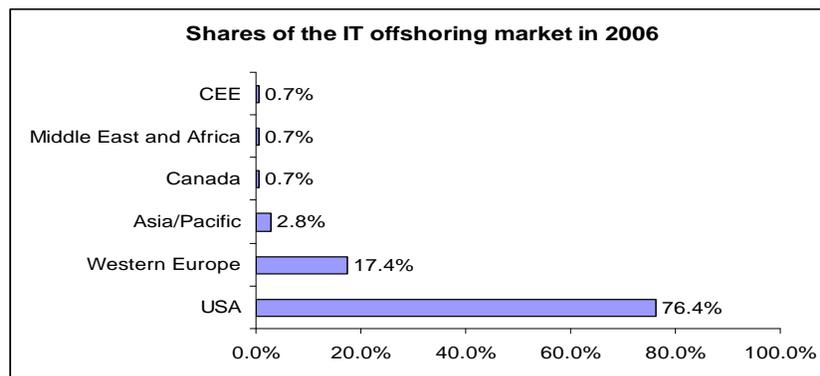
Selon certaines études, l'Europe de l'Est se place au deuxième rang mondial après l'Inde en termes de part de marché (43%) au regard du marché mondial de la délocalisation. Mais si l'on considère le volume global du commerce des services durant la décennie 1992-2002, on constate que les grands gagnants en termes de revenus nets (exportations moins importations) sur le marché de la délocalisation des services, sont les Etats-Unis, l'UE des 15 et l'Inde. Quant à la catégorie décisive des

---

<sup>10</sup> La délocalisation est loin d'être une stratégie garantissant un succès à 100 %. En effet, 45 % des entreprises qui ont appliqué une stratégie de délocalisation, dans l'enquête de Venturo, font état d'un succès, tandis que 36 % annoncent un échec. Néanmoins, la plupart des entreprises américaines et européennes continuent d'affirmer qu'elles envisagent de délocaliser des services à l'avenir.

"autres services"<sup>11</sup>, qui est souvent associée au processus de délocalisation, l'UE des 15 a même été en mesure d'accroître ses excédents commerciaux jusqu'à 34,7 % de la part mondiale, alors que l'UE des 10<sup>12</sup> n'a atteint que 2 % en 2003. Mais qui sont les principales entreprises de TI qui délocalisent et importent des services informatiques et d'information ainsi que des services aux entreprises?

Sans surprise, en chiffres absolus, les Etats-Unis viennent au premier rang de la délocalisation des TI dans le monde, suivis des pays d'Europe de l'Ouest et du Japon. Mais en termes relatifs (rapport entre la délocalisation et le PIB local) on constate que les pays qui pratiquent le plus la délocalisation sont l'Angola, la République du Congo et le Mozambique dans le domaine des services aux entreprises, et Chypre, le Luxembourg et la Moldavie dans le domaine des services informatiques et d'information. Autrement dit, les chiffres ne confirment pas l'idée selon laquelle les plus grandes économies sont celles qui délocalisent le plus en termes relatifs.



Source: IDC, 2005

Les principaux pays d'internalisation (insourcing), sont en chiffres absolus les Etats-Unis et les pays d'Europe de l'Ouest, suivis de près par l'Inde. Il est intéressant de noter que la Chine fait également partie des 15 principaux pays dans les deux sous-catégories. En termes relatifs, viennent en tête les pays suivants : Vanuatu, Singapour, Hong-Kong et Papouasie Nouvelle-Guinée dans la catégorie de services aux entreprises, et l'Irlande, Chypre, le Luxembourg, la Guyane et le Costa Rica dans le secteur des services informatiques et d'information. Là encore, l'idée selon laquelle les pays en développement sont les principaux pays de destination de l'externalisation n'est pas corroborée par les faits, bien que l'Inde et la Chine gagnent incontestablement du terrain dans cette direction.

<sup>10</sup> Dans ce calcul, les pays pris en compte sont les NEM (à l'exception de Malte et Chypre) ainsi que la Serbie et la Croatie, auxquels s'ajoutent l'Ukraine, la Moldavie, le Belarus et l'Albanie.

<sup>11</sup> Les "autres services" incluent 9 sous-éléments: communications, construction, assurance, finance, informatique et information, redevances et droits de licence, autres services aux entreprises, services aux personnes et services culturels, et services à l'Etat

<sup>12</sup> UE 10 = les NEM moins la Roumanie et la Bulgarie

Les pays les plus excédentaires (internalisation=excédents, externalisation=déficit) dans la catégorie des services informatiques et d'information sont les Etats-Unis, l'Irlande et le Royaume-Uni, suivis de près par les nations d'Asie (Hong-Kong, Inde, Singapour et Chine) dans le secteur des services aux entreprises. Parmi les pays déficitaires se trouvent l'Italie, l'Allemagne et la Chine, qui se classent parmi les derniers dans le secteur des services informatiques et d'information, tandis que l'Irlande et l'Allemagne affichent un important déficit dans la catégorie des services aux entreprises.

Il en ressort clairement que les nations les plus riches tirent une plus-value du processus de délocalisation. L'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis semblent avantagés par le processus d'externalisation et les pays d'Europe de l'Est restent des acteurs relativement mineurs comparés aux géants asiatiques tels que l'Inde ou la Chine, bien que la part des délocalisations de TI vers les NEM augmente rapidement. Mais quel est l'impact de ce phénomène sur les travailleurs ? Les salaires des cadres et ingénieurs occidentaux sont-ils menacés ? Allons-nous assister à des suppressions massives d'emplois dans les pays les plus riches du fait de la délocalisation des tâches dans les pays à bas coûts?

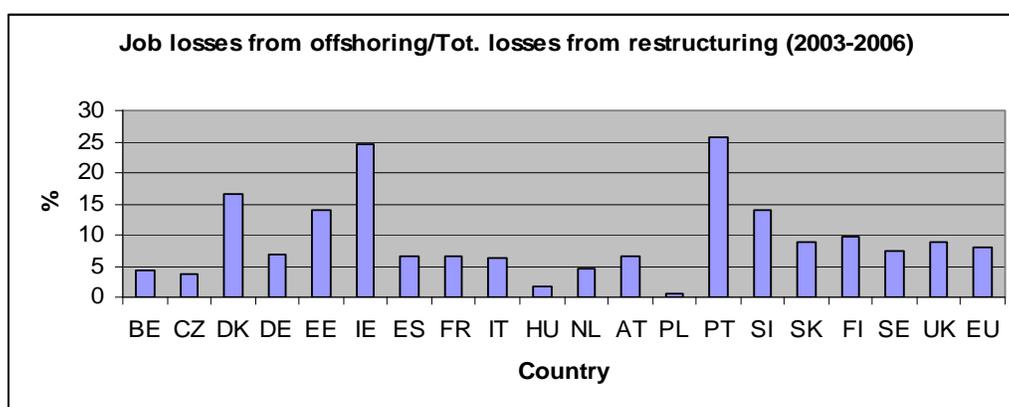
### **Impact de la délocalisation des services sur le marché du travail**

Les importations de services informatiques en provenance des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) dans l'UE des 15 ont augmenté de 13 % par an entre 1992 et 2004, pour atteindre 4,5 milliards \$ en 2004, soit 2 % des importations totales de services informatiques et d'information et de services aux entreprises de l'UE des 15. Et pourtant, en 2004, l'UE des 15 a enregistré un excédent d'exportations de services informatiques vers les PECO. Mais comme tous les analystes prédisent une expansion du marché de la délocalisation de l'informatique et plus spécifiquement des externalisations de proximité notamment vers les PECO, il est utile d'explorer les effets de ce processus sur les salaires des travailleurs et le niveau de l'emploi.

#### *L'externalisation, synonyme de suppressions d'emplois ?*

Il est évident que toute suppression d'emplois s'accompagne souvent de graves conséquences pour les travailleurs visés. Mais les entreprises qui externalisent pourraient devenir plus efficaces, élargir leur production et au final, offrir davantage d'emplois dans d'autres segments du marché du travail. Une étude menée par le Fonds monétaire international sur les effets de la délocalisation des services au Royaume-Uni, démontre que l'externalisation ne risque pas de provoquer une réduction massive de l'emploi et qu'elle peut "améliorer suffisamment l'efficacité des entreprises pour créer des emplois en nombre suffisant dans les mêmes secteurs afin de compenser les emplois supprimés par l'externalisation ". Après la théorie, il convient à présent de se pencher sur les chiffres.

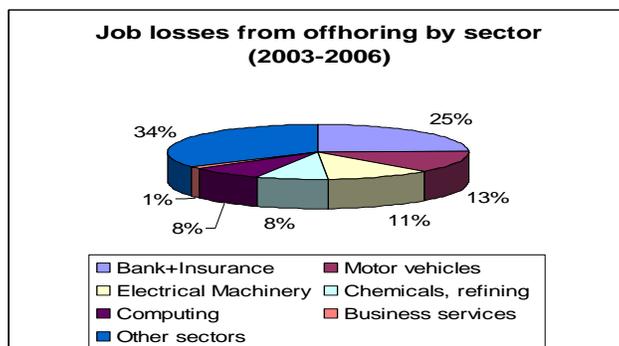
Le Rapport 2007 de l'ERM (Observatoire européen des restructurations – European Restructuring Monitor), qui signale des cas où les restructurations ont supprimé au moins une centaine d'emplois en Europe<sup>13</sup> entre 2003 et 2006, fait aussi ressortir que les cas impliquant des délocalisations (avec changement de pays) représentent à peine 10% de l'ensemble des cas recensés et 8% des suppressions d'emplois. En revanche, si l'on examine la même situation par pays, on constate que les suppressions d'emplois causées par la délocalisation (par rapport aux pertes totales dues aux restructurations) varient largement de 0,7% en Pologne à 25,6% au Portugal. On remarquera que le nombre total d'emplois supprimés pour cause de restructuration est relativement faible - 1,2% (2 445 793 licenciements ) de l'ensemble de la main-d'œuvre européenne en 2005.



Source: European Restructuring Monitor

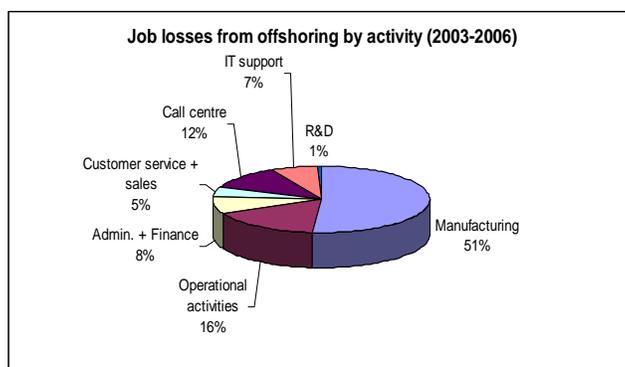
La répartition de ces suppressions d'emplois par secteur fait ressortir qu'elles interviennent principalement dans le secteur de la banque et de l'assurance (24.8%) suivi du secteur de l'automobile (12.6) et de l'électrotechnique (11.4%). Dans les secteurs qui nous intéressent, il apparaît que l'informatique représente aussi une part importante de ces suppressions d'emplois (7.7%), qui sont toutefois concentrés dans deux pays, l'Allemagne et l'Irlande. Par ailleurs, les services aux entreprises ne représentent que 1,4 % de l'ensemble des emplois supprimés par les restructurations. Néanmoins, dans l'UE des 15, il semble que les restructurations aient été beaucoup plus nombreuses dans le secteur des technologies de pointe et de niveau moyen, que dans les industries peu qualifiées – en fait, l'inverse de la situation des NEM.

<sup>13</sup> Europe=EU-27=EU15 + NMS in this case. Offshoring is defined here as the relocation of activities from the EU-27 to a country outside the EU-15 (i.e excluding NMS). In practice, almost all the movements involve delocalization from EU-15, but it's noteworthy that some relocation from NMS had happened.



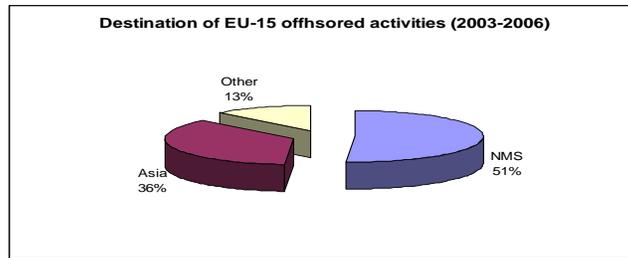
Source: European Restructuring Monitor

Au total, entre 2003 et 2006, la moitié des emplois supprimés par les restructurations dans l'UE est le fait de l'industrie manufacturière, puis des activités opérationnelles à raison de 16,4 % tandis que les 32,1 % restants se rapportent aux activités dans les TICS (Administration & Finance, Services clients & ventes, centres d'appel, support TI et R&D). Mais quelles sont les destinations de ces activités ?



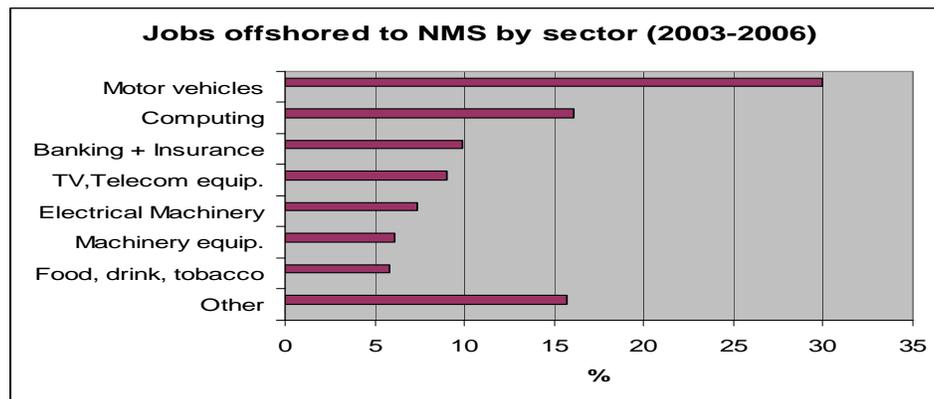
Source: European Restructuring Monitor

La plupart des emplois qui ont quitté les "anciens Etats membres" suite au processus de délocalisation durant la période 2003 – 2006 sont partis dans les NEM (51.2%) et en Asie (36.3%). Ce phénomène est particulièrement marqué dans des pays tels que l'Allemagne (87% des emplois délocalisés sont partis dans les NEM) ainsi que le Portugal, la Suède, le Danemark et l'Autriche, tandis que le Royaume-Uni a principalement délocalisé vers l'Asie. Mais il convient de souligner que la majorité des emplois délocalisés vers les NEM étaient des emplois du secteur manufacturier, tandis que les activités déplacées en Asie concernaient le secteur des services.



Source: European Restructuring Monitor

Quant au nombre d'emplois délocalisés vers les NEM, 15 000 l'ont été dans l'informatique (16.1%), qui est le deuxième secteur le plus touché après l'industrie des véhicules à moteur (30%), tandis que les services aux entreprises ne représentent qu'une part négligeable. Un examen plus approfondi des activités de TICS dans le secteur des services exclusivement (c'est-à-dire sans prendre en compte la partie manufacturière du secteur informatique) révèle qu'environ 7 500 emplois ont été déplacés vers les NEM entre 2003 et 2006. Les professions en danger sont celles qui utilisent intensivement les TIC puisque le travail produit peut être transmis par les moyens de communications numériques, que son contenu est facilement codifiable et exige peu de contacts interpersonnels<sup>14</sup>.



Source: European Restructuring Monitor

Dans l'ensemble, les emplois supprimés dans le secteur de l'informatique pour cause de délocalisation ne représentent que 0,6 % de la main-d'œuvre du secteur, tandis que les suppressions d'emplois dans les services aux entreprises sont quant à elles négligeables. Sur la base de ces chiffres, nous pouvons déduire que la théorie selon laquelle les délocalisations n'entraîneraient pas de licenciements massifs se confirme dans les faits. Les délocalisations ne représentent qu'une part mineure des suppressions d'emplois liées aux restructurations, très loin des volumes d'emplois supprimés en Europe par la pression concurrentielle venue de l'étranger.

<sup>14</sup> Les activités les plus souvent citées sont : les logiciels, le traitement des données, les ventes, les services clients, la R&D, les fonctions financières et les fonctions relatives aux RH

La grande majorité des entreprises européennes sont sujettes à la concurrence étrangère et si elles ne sont pas en mesure de la soutenir, elles cessent leur activité et provoquent aussi des suppressions d'emplois. Enfin, la délocalisation constitue un déplacement d'emplois existants vers d'autres lieux et ne s'intéresse pas au lieu où il faudrait créer de nouveaux emplois. On peut en déduire que les facteurs qui conduisent une entreprise à délocaliser ses activités sont les mêmes que ceux qui l'incitent à investir davantage dans ces lieux. L'augmentation des importations dans l'UE de biens et de services intermédiaires en provenance de pays à faible ou moyen revenu laisse supposer que le nombre d'emplois potentiels pourrait être considérable.

Il convient d'ajouter que d'autres acteurs encore plus récents tels que les pays du Maghreb (en particulier l'Égypte, le Maroc et la Tunisie) ainsi que quelques pays d'Afrique subsaharienne sont également caractérisés par des faibles coûts et une proximité géographique avec l'UE des 15, et pourraient bien occuper davantage d'espace sur la scène des délocalisations à l'avenir. Ils sont actifs notamment dans les services informatiques et les centres d'appel, et leurs liens culturels avec la France constituent un puissant avantage. Après avoir examiné les effets quantitatifs des délocalisations (c-à-d. les suppressions d'emplois), il convient d'étudier les aspects qualitatifs du phénomène (c-à-d. les conséquences sur les niveaux de salaires).

#### *Les délocalisations provoquent-elles une baisse des salaires ?*

Dès lors que les délocalisations ne devraient avoir qu'un effet limité sur l'emploi global dans l'UE des 15, il est peu probable que les salaires soient très affectés. En revanche, la hausse des salaires dans les NEM va probablement se poursuivre, en particulier si les entreprises concentrent leurs demandes sur quelques villes, d'où une réduction de l'écart salarial avec les "anciens" États membres.

Une récente étude de l'Institut d'études du travail (IZA) en Allemagne constate que la délocalisation des services porte atteinte aux salaires réels des personnes peu et moyennement qualifiées, mais produit un effet positif sur les salaires des travailleurs qualifiés. Cela signifie que les délocalisations conduisent à un élargissement de l'écart entre les travailleurs qualifiés et les autres.

Comme on l'a dit, les "anciens" États membres délocalisent principalement des travaux et services manufacturiers exigeant des qualifications de niveau moyen en Europe de l'Est. Il y a donc lieu de s'attendre à un effet négatif sur les travailleurs non qualifiés, tandis que les travailleurs qualifiés de l'Europe des 15 seront épargnés. Il est intéressant de noter que les travailleurs étrangers et les nationaux employés par une multinationale sont interchangeables - Par exemple, une augmentation salariale de 10% dans les PECO représenterait pour le siège en Allemagne ou en Suède une

augmentation d'environ 0,5-1% (Becker et al. 2005) ce qui laisse entendre que le travail pourrait revenir dans l'Europe des 15.

Mais le principal problème des pays à salaires élevés tels que les "anciens" États membres réside bien évidemment dans un décalage temporaire des qualifications des travailleurs qui sont licenciés pour cause de délocalisation et celles requises pour les nouveaux postes créés par l'expansion des sociétés exportatrices. Les travailleurs qui n'ont pas les qualifications requises pour ces nouveaux emplois sont menacés d'exclusion. Les gouvernements doivent indemniser ces travailleurs et il incombe aux syndicats d'exercer des pressions politiques dans ce sens. L'État devrait promouvoir des programmes de reconversion afin de redéployer ces travailleurs.

Il est également important que les entreprises participent à l'indemnisation de ces travailleurs. Elles peuvent le faire notamment en intensifiant leurs programmes de formation et en renforçant les régimes d'assurance cofinancés par l'entreprise. Selon une estimation du McKinsey Global Institute, il suffirait aux entreprises d'investir 4 à 5% des économies réalisées grâce à la délocalisation pour assurer tous les emplois déplacés à l'étranger. Le programme couvrirait les pertes de salaire pour tous les travailleurs à plein temps lorsqu'ils sont réembauchés et leur verserait une indemnité correspondant à 70 % de la perte de salaire entre leur ancien et leur nouvel emploi (en plus des prestations de maladie) pendant une période allant jusqu'à 2 ans. Les syndicats pourraient eux aussi promouvoir cette pratique.

#### *Des gagnants et des perdants*

Hormis les travailleurs européens qui perdent leur emploi ou leurs perspectives de carrière pour cause de délocalisation, les autres perdants sont bien évidemment les entreprises qui n'ont pas été capables d'adopter "les bonnes pratiques" – la délocalisation. Elles seront probablement éjectées du marché par des entreprises plus compétitives et leurs emplois seront perdus. De plus, la perte de savoir liée au transfert de certaines activités à l'étranger pourrait causer un grave problème dans certains secteurs et/ou pays dans un avenir proche.

Du côté des gagnants se trouvent les entreprises de l'UE qui ont choisi de délocaliser et ont été capables d'en tirer parti, bien que la tâche ne soit pas toujours facile. Les pays de l'UE qui fournissent des produits et des services délocalisés profitent aussi de cette tendance. Maintenant que l'UE compte 27 États membres, ce ne sont pas seulement les NEM qui profitent de la délocalisation sous forme de création d'emplois, mais l'ensemble de l'Union qui gagne encore en cohésion. Enfin, il convient de rappeler que les travailleurs sont aussi des consommateurs et peuvent bénéficier d'un meilleur pouvoir d'achat si les entreprises répercutent les gains acquis grâce aux bas salaires du lieu de délocalisation

À ce stade, il s'agit d'examiner les pays de l'UE dont les entreprises délocalisent et où les habitants consomment des biens et des services provenant de l'étranger. Contrairement aux Etats-Unis, les recherches conduites en France et en Allemagne montrent que ces pays ne bénéficient pas, dans l'ensemble, des délocalisations. Plus de 40 % des gains réalisés par l'économie des Etats-Unis provient du réemploi de travailleurs licenciés. Et c'est sur ce point que l'Europe a échoué. Bien que la perte de revenu des travailleurs licenciés soit moins lourde que celle des travailleurs américains, les travailleurs européens restent au chômage plus longtemps.

Cet état de fait tient à deux raisons principales: tout d'abord, les entreprises n'assurent pas une formation et une reconversion suffisantes à leurs salariés. Diverses statistiques d'Eurostat indiquent que 30 % seulement des salariés de l'UE-25 suivent une formation directement organisée par l'employeur. Deuxièmement, les chefs d'entreprise européens n'ont toujours pas saisi l'intérêt de l'insertion des seniors dans l'économie. Les syndicats doivent promouvoir des projets tels que "Mature" afin de promouvoir le réemploi des travailleurs d'âge avancé qui ont été éjectés du marché du travail. Mais est-ce tout ce que peuvent faire les syndicats ? Quel est l'état des syndicats dans les pays d'Europe centrale et orientale ? Quel sera l'avenir des délocalisations dans ces pays ? C'est à ces questions qu'il sera maintenant tenté de répondre.

### **Quelle est à ce jour la situation des syndicats en Europe centrale et orientale ?**

Pour les syndicats d'Europe centrale et orientale, le plus grand défi a été de s'adapter à la nouvelle situation après la chute du communisme durant les années 1990. Ils ont changé de statut. Alors qu'ils avaient autrefois le statut de "corporation" avec adhésion obligatoire, dont l'activité était centrée sur les questions sociales telles que les congés et le logement, ils sont devenus des associations libres de salariés habilités à engager des négociations collectives et mener des actions syndicales face à leurs directions. Ils ont pris des mesures innovantes pour organiser la représentation des travailleurs de la base et établir des structures de négociations, avec des résultats impressionnants.

Mais il s'est avéré impossible d'endiguer le déclin du nombre d'adhérents, en particulier dans les pays où le mouvement syndical était fort, comme en Pologne et en Hongrie. Contrairement à l'UE des 15, qui a également connu une chute des effectifs syndicaux mais dispose de structures de dialogue bilatéral en bon état de fonctionnement, les nouvelles relations du travail qui se sont établies durant la transformation des PECO n'ont pas pu empêcher l'effritement des normes minimales du travail.

Taux de syndicalisation 1995 / 2006

	LV	SK	CZ	EE	LT	PL	HU	SI	EU-15
1995	28	57	46	32	20	33	63	63	31
2006	16	22	20	11	12	14	17	44	26

Sources: Van Geyes et al. 2007; Hülsmann/Kohl; recherches de l'auteur

Les structures syndicales dans les NEM se caractérisent par les trois éléments suivants: premièrement, l'Etat joue encore un rôle majeur dans la détermination des systèmes de rémunération. Deuxièmement, les accords d'entreprise sont la norme, tandis que les négociations sectorielles sont quasi inexistantes. De plus, il est très difficile d'entreprendre une action en raison d'une législation extrêmement stricte du droit de grève. Troisièmement, il existe un nombre impressionnant de petites et moyennes entreprises (PME) dépourvues de syndicats et c'est ce modèle qui domine à présent dans les économies des NEM.

Par ailleurs, la croissance des syndicats est entravée par la législation, qui interdit le plus souvent aux chômeurs et aux travailleurs temporaires employés dans les petites entreprises d'adhérer à un syndicat. Il faut également préciser que de nombreuses infrastructures sectorielles ont été maintenues malgré la perte importante d'adhérents, causant des problèmes financiers à de nombreuses organisations. Au final, les syndicats manquent d'experts et de main-d'œuvre et doivent absolument être renforcés afin de relever les nouveaux défis tels que les délocalisations.

Qui plus est, la densité syndicale dans le secteur privé, où intervient la majorité des processus de délocalisation, est très inférieure à celle qui prévalait autrefois dans les entreprises d'Etat. La situation est un peu plus prometteuse dans les secteurs où existent des comités d'entreprise. Mais le problème est que les syndicats des PECO résistent souvent à l'établissement de ces comités d'entreprise, qu'ils considèrent comme des concurrents.

Il est urgent que les organisations occidentales coopèrent avec leurs collègues de l'Est dans ce domaine et encouragent les bonnes pratiques concernant la collaboration avec les comités d'entreprise. Il convient aussi de promouvoir les comités économiques et sociaux à structure tripartite qui ont été mis en place dans tous les NEM et assurent une participation égale des syndicats et des employeurs.

En ce qui concerne les niveaux de salaires, il faut souligner que les salaires négociés collectivement bénéficient de hausses salariales qui deviennent plus fréquentes du fait des délocalisations. Mais l'écart entre les salaires les plus bas et les plus élevés – sans doute causé par les délocalisations - reste très supérieur à la moyenne de l'UE.

Après cette description de la situation, il s'agit maintenant d'examiner les activités que pourraient engager les syndicats face au processus de délocalisation

### **Le rôle des syndicats des NEM dans le processus de délocalisation**

En tout premier lieu, les syndicats des NEM doivent insister sur la tenue de négociations collectives. Il est évident que l'absence de conventions collectives conduit à des conditions de travail moins favorables au regard de la législation du travail et du temps de travail. Par exemple, la durée annuelle de travail en Lettonie et aux Pays-Bas présente une différence de 259 heures soit un mois et demi de travail !

Quant à la législation sur les actions syndicales, elle est prohibitive et contraire aux dispositions des conventions pertinentes de l'OIT. Dans de nombreux pays, les travailleurs doivent communiquer un préavis de grève à l'employeur, alors qu'en République tchèque, ils doivent remettre à la direction une liste de tous les travailleurs qui souhaitent faire grève. Auparavant, il faut aussi que la moitié voire les trois-quarts des salariés aient voté en faveur de ce projet de grève. Ce n'est pas par hasard qu'aucune grève à l'échelle sectorielle n'a été organisée dans les PECO depuis 10 ans.

Bien entendu, depuis l'accession des NEM à l'UE, la législation communautaire s'applique à tous les Etats membres. Celle-ci devrait en principe garantir des normes minimales en matière de travail et de conditions sociales. Mais il reste à voir dans quelle mesure elle est appliquée. Les syndicats doivent évidemment faire tout leur possible pour que ces règles soient appliquées. Dans le cas des délocalisations de services informatiques, le problème principal est celui de la durée excessive du travail, qui peut ensuite se propager et dégrader les normes du travail dans l'UE des 15. Certains travailleurs pourraient être tentés de travailler davantage si leur emploi est menacé de délocalisation vers des pays où les règles ne sont pas respectées.

En ce qui concerne les salaires, les syndicats locaux d'Europe centrale et orientale doivent surveiller leur adéquation au coût de la vie (qui est en hausse) dans ces pays. La pénurie de certaines catégories professionnelles, par exemple les programmeurs, fera le reste. Une autre idée intéressante avancée par Kohl (2008) serait d'intensifier les relations publiques afin d'améliorer l'image des syndicats auprès du grand public.

Les restrictions légales qui interdisent aux étudiants, chômeurs et travailleurs à temps partiel d'adhérer à un syndicat doivent être levées de toute urgence. Il serait également crucial de communiquer aux responsables syndicaux les connaissances nécessaires dans les domaines de l'économie, des

compétences de négociations et des règles de base régissant l'organisation d'une grève. La solidarité syndicale internationale pourrait sans doute jouer un rôle clé à cet égard. Il est également souhaitable que soit renforcée la participation des syndicats des PECO au dialogue sectoriel européen ainsi qu'aux activités de la Confédération européenne des syndicats.

Il serait utile de procéder à une réorganisation des syndicats des NEM, notamment en fusionnant certaines organisations qui sont en concurrence sur le même terrain, et en reconnaissant les avantages que les comités d'entreprise pourraient apporter au mouvement syndical d'Europe centrale et orientale. Dès lors, que peuvent faire les syndicats de l'UE des 15 pour assouplir le processus de délocalisation ?

### **Le rôle des syndicats de l'UE des 15 dans le processus de délocalisation**

Un premier pas serait de collaborer avec leurs homologues d'Europe orientale pour faire pression sur les entreprises qui ne respectent pas les droits des travailleurs. Les syndicats de l'UE des 15 devraient aussi faire pression sur les gouvernements des pays d'Europe de l'Est pour les inciter à appliquer les normes fondamentales du travail énoncées par l'UE. Il va sans dire que les normes environnementales doivent aussi être respectées. Comme on l'a dit, il serait également utile de communiquer le savoir-faire syndical aux organisations d'Europe centrale et orientale. Mais ce n'est pas tout.

Les syndicats pourraient par exemple utiliser l'Accord général sur les délocalisations conclu entre British Telecom (BT) et le syndicat Connect sur le travail délocalisé pour expliquer les bonnes pratiques. L'accord repose sur quatre éléments essentiels: premièrement, il s'agit de prévenir les licenciements. Deuxièmement, les travailleurs seront redéployés dans des emplois offrant au minimum une carrière et des conditions d'emploi de même valeur. Troisièmement, la consultation des travailleurs doit commencer bien à l'avance et avant toute prise de décision. Enfin, BT doit encourager l'application de normes élevées en matière de conditions de travail dans les établissements délocalisés à l'étranger. Toutefois, ces accords ne sont valables que s'ils sont mis en œuvre et assortis d'un mécanisme de suivi d'application.

Le projet MOOS<sup>15</sup> contient encore d'autres recommandations qui doivent être mises en pratique. Il s'agit notamment du droit à la formation et de l'établissement de mécanismes de gestion du changement dans les pays d'origine comme dans les pays destinataires. Enfin, une partie des économies réalisées grâce à la délocalisation doit être réinvestie dans des fonds destinés à améliorer l'employabilité des travailleurs ou dans des régimes d'assurances pour indemniser ceux qui perdraient leur emploi du fait de la délocalisation.

## Conclusion

Les ouvrages sur la délocalisation des activités informatiques vers l'Europe centrale et orientale tendent à démontrer qu'il n'y a pas encore eu de licenciements massifs et que de nombreux salariés de l'UE des 15 ayant perdu leur emploi ont été réembauchés ailleurs. Il ressort de "l'enquête européenne sur les forces de travail" que la croissance de l'emploi dans les activités "autres services aux entreprises" a été plus importante dans l'UE des 15 que dans les NEM durant la période 2000-2005. Cela ne signifie pas qu'aucun licenciement n'est intervenu dans les "anciens" Etats membres, mais que ces licenciements sont restés plus ou moins limités.

Par ailleurs, "l'effet de la délocalisation des emplois de l'informatique est à double tranchant. D'une part, elle a donné un tour de vis aux taux salariaux mais la création d'emplois de débutants continue..." a déclaré Jon Butterfield, directeur général de ReThink Recruitment, sur le site Internet de l'ITPRO<sup>16</sup>. D'autres études font ressortir que les salaires payés aux informaticiens débutants sont en recul et qu'un jeune diplômé universitaire en sciences informatiques sur dix ne trouve pas d'emploi. Il semblerait aussi que les postes de niveau supérieur soient moins nombreux dans les offres d'emplois.

Le "Global Outsourcing Report" (2005) prédit qu'en 2015, les pays d'Europe centrale et orientale seront l'endroit "idéal pour les délocalisations des compétences de pointe" en raison du haut niveau d'inclusion dans le monde occidental et d'un bon système d'éducation. Pour l'instant, ainsi que le souligne le présent rapport, les entreprises de l'UE des 15 exportent principalement des services de technicité faible ou moyenne vers les NEM. Mais lorsque les entreprises délocaliseront des emplois à qualifications de pointe, les syndicats de l'UE des 15 devront relever le défi et s'assurer que la délocalisation de ce savoir ne provoque pas trop de licenciements dans les "anciens" Etats membres.

Quoi qu'il en soit, il n'y aura sans doute pas assez d'ingénieurs hautement qualifiés dans les NEM pour provoquer de massives suppressions d'emplois dans l'EU des 15. En outre, la réaction négative<sup>17</sup> des consommateurs à l'égard des entreprises qui délocalisent pourrait bien dissuader les dirigeants d'externaliser des fonctions cruciales.

Par ailleurs, la prospérité des NEM ne repose pas seulement sur les délocalisations. Le meilleur exemple en est la société Skype, qui a été créée en Estonie. Pour le premier trimestre 2008, cette entreprise qui a été rachetée par eBay a affiché un revenu total de 126 millions USD et détient à

---

<sup>15</sup> Rendre les délocalisations viables (Making Offshore Outsourcing Sustainable)

<sup>16</sup> [www.itpro.co.uk](http://www.itpro.co.uk)

<sup>17</sup> Une enquête menée par Contact Babel constate que 47% des consommateurs britanniques ont une attitude négative envers les entreprises qui délocalisent, et que 73% des clients qui ont été en relation avec un centre d'appel délocalisé l'ont trouvé pire que ceux du Royaume-Uni (Indian Contact Centre Review, 2004).

présent des agences dans toute l'Europe ainsi qu'en Asie et aux Etats-Unis, et crée ainsi des emplois dans d'autres parties du monde.

Les délocalisations reflètent la division internationale du travail, qui ne cesse de progresser. Les syndicats ne devraient pas s'y opposer mais rester vigilants. S'il est vrai que ce processus crée de la richesse et ne semble pas nuire aux spécialistes hautement qualifiées pour l'instant, les personnes moins qualifiées risquent d'être éliminées du marché du travail. Il est donc crucial de promouvoir l'employabilité des travailleurs par la formation et l'investissement dans le capital humain. Par ailleurs, les tendances actuelles pourraient bien induire la délocalisation de tâches hautement qualifiées. Les syndicats de l'UE des 15 doivent s'assurer que cette évolution ne conduit pas à des licenciements.

C'est pourquoi les syndicats devraient s'efforcer d'élaborer et de faire adopter des accords tels celui qui a été signé entre BT et Connect. Les Accords mondiaux promus par UNI Syndicat mondial sont aussi un moyen très efficace pour amener les entreprises à respecter les droits des travailleurs partout dans le monde. Mais pour que ce rêve se réalise, les NEM ont besoin de syndicats forts. Certains rapports expliquent que les entreprises délocalisent dans ces pays parce que les syndicats y sont plus "flexibles" que ceux de l'UE des 15. Il n'est pas certain que les syndicats des NEM soient "plus flexibles" – ils ont tout simplement besoin d'un soutien accru de la part des responsables politiques et des syndicats.

## Bibliographie

Voir l'Accord conclu entre BT et Connect sur la délocalisation du travail à l'étranger à:

<http://www.union-network.org/unisite/sectors/ibits/moos/documents.htm>

Amiti, M., and Wei, S.-J. (2004). Fear of Service Outsourcing: Is It Justified? Document de travail du FMI No. 04/186, octobre 2004, Fonds monétaire international, Washington, DC (Etats-Unis).

De Bruyn, T., and Ramioul M. (2006). Offshore outsourcing: A handbook for employee representatives and trade unionists, UNI-Europa, Bruxelles (Belgique).

Economist Intelligence Unit, The. (2006). The new face of offshoring: closer to home?

Ekholm, K. (2006). Eastern Enlargement and Western Labor Demand, Preliminary version, Département de sciences économiques, Université de Stockholm, Stockholm (Suède).

Comité économique et social européen (2007). Avis sur le thème "Intégration du commerce mondial et externalisation: faire face aux nouveaux défis", CCMI/43 – CESE 1255/2007, 26 et 27 septembre, Bruxelles (Belgique).

Farell, D. (2004). Can Germany Win from Offshoring? The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Farell, D., Laboissière, M., Pascal, R., Rosenfeld, J., de Segundo, C., Stürze, S., and Umezawa, F. (2005). The Emerging Global Labor Market, The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (USA).

Geishecker, I., and Görg, H. (2008). Services Offshoring and Wages: Evidence from Micro Data, document de travail de l'IZA No. 3593, juillet 2008, Bonn (Allemagne).

Havik, K., et Mc Morrow, K. (2006). Global Trade Integration and Outsourcing: How Well is the EU Coping with the New Challenges? Direction générale Affaires économiques et financières de la Commission européenne, Economic Paper No. 259, ISSN 1725-3187, octobre 2006, Bruxelles (Belgique).

Huws, U., Dahlmann S., and Flecker, J. (2004). Outsourcing of ICT and related services in the EU: A status report (various chapters), Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin (Irlande).

IT Star Newsletter (2008). Vol. 6, no 2, Summer 2008, Baden (Autriche).

Kearney, A.T. (2007). Global Services Location Index 2007, A.T. Kearney, March 2007, Washington, DC (Etats-Unis).

Kirkegaard, JF. (2005). Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Off the Cliff, Document de travail No. 05-1, mars 2005, Institute for International Economics, Washington, DC (Etats-Unis).

Kobie, N. (2008). Offshoring hasn't hit IT support roles, ITPro, August 19, 2008. Accessible à: [www.itpro.co.uk/604428/offshoring-hasn-t-hit-it-support-roles](http://www.itpro.co.uk/604428/offshoring-hasn-t-hit-it-support-roles)

Kohl, H. (2008). Where Do Trade Unions Stand in Eastern Europe Today? Stock-taking after EU Enlargement, IPG 3/2008.

Mc Kinsey Global Institute, The. (2003). Offshoring: Is It a Win-Win Game? The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (Etats-Unis).

Mc Kinsey Global Institute, The. (2005). How Offshoring of Services Could Benefit France?, The Mc Kinsey Global Institute, San Francisco (Etats-Unis).

Meyer, T. (2006). Offshoring to new shores: Nearshoring to Central and Eastern Europe, Deutsche Bank Research, Francfort (Allemagne).

Minevich, M. and Richter, F-J. (2005). Global Outsourcing Report 2005, Going Global Ventures Inc., New York (Etats-Unis) et Horasis, Genève (Suisse).

Storrie, D. (2006). Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurement and evidence: Measuring the employment impact of restructuring (chap. 1), Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin (Irlande).

Storrie, D., and Ward, T. (2007). ERM Report 2007. Restructuring and employment in the EU: The impact of globalization: Evidence of offshoring in the European Restructuring Monitor (chap. 2), Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin (Irlande).

Ukrainian Hi-Tech Initiative, (2008). Revue sur la délocalisation des TI en Europe centrale et orientale 2007, Kiev (Ukraine).