

## Les délocalisations d'activités tertiaires dans le monde et en France<sup>1</sup>

Depuis le début des années 1990, à la faveur de la libéralisation du commerce international des services et de la révolution technologique dans le secteur de l'information et de la communication, s'amorce au sein des États industrialisés un processus de délocalisation de certaines activités tertiaires. Ce phénomène, baptisé «Business Process Outsourcing» (BPO), se définit comme le transfert d'une partie de la production nationale de services dans des pays à bas coût suivi de sa réimportation sur le marché domestique.

Actuellement, le BPO émane essentiellement des pays anglo-saxons et profite à un nombre croissant de pays, l'Inde étant une destination privilégiée. La France est encore peu touchée et ne subit pas, à l'instar des principaux pays développés, de déséquilibre du solde des services.

D'une manière générale, les craintes suscitées par le BPO doivent être relativisées notamment parce qu'une proportion considérable d'activités de services n'est pas délocalisable (les services de proximité). De plus, le phénomène engendre aussi un certain nombre d'effets économiques positifs pour les pays qui accueillent les délocalisations comme pour les pays d'origine.

Enfin, même dans les secteurs les plus concernés par le phénomène, la proportion d'emplois effectivement délocalisés reste faible. Deux chiffres sont à cet égard intéressants : l'emploi total des secteurs les plus exposés atteint 800 000 postes de travail, mais dans les secteurs aujourd'hui déjà très concernés qui sont la sous-traitance informatique et les centres d'appel, la proportion d'emplois externalisés à l'étranger n'est que de 1 à 3%.

Cependant, les délocalisations de services posent un problème nouveau par rapport aux délocalisations industrielles des dernières décennies. Si le processus semble toujours concerner majoritairement des emplois peu qualifiés, il génère aussi un transfert de personnels hautement qualifiés et affecte des secteurs très dynamiques et innovants, jusque-là épargnés.

La solution de long terme apparaît double. Elle consiste, d'une part, à favoriser le développement de certaines activités de services non délocalisables, où le taux d'emploi apparaît relativement faible dans notre pays et/ou pour lesquelles il jouit d'un avantage comparatif (tourisme...). Elle doit être, d'autre part, pour préserver le potentiel de croissance, de mettre en oeuvre les efforts de formation et d'innovation nécessaires à une montée en gamme de nos activités (conception, recherche, design...) dans les secteurs exposés à la concurrence internationale ou, tout au moins, à la sauvegarde nos parts de marché dans les secteurs à forte valeur ajoutée.

1. Ce document a été élaboré sous la responsabilité de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique et ne reflète pas nécessairement la position du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

# Sommaire

## des derniers numéros parus

---

- Nov. 2004**
- n°54 • Les effets économiques du prix du pétrole sur les pays de l'OCDE, *Nicolas Carnot, Caterine Hagège*
  - n°53 • Le marché pétrolier, *Nicolas Carnot, Caterine Hagège*
  - n°52 • Quelques données internationales sur le temps de travail, *Jacques Delorme*
- Oct. 2004**
- n°51 • Retour sur les gains de productivité aux États-Unis, *Vladimir Borgy, Nicolas Carnot, Émilie Quéma*
  - n°50 • Comment contenir les émissions de gaz à effet de serre dans le secteur des transports ? *Jean-Jacques Becker, Cédric Audenis*
  - n°49 • La résistance de l'économie britannique à l'appréciation de la livre enregistrée depuis 1996, *Éric Dubois, Karine Hervé, Sylvie Lefranc*
- Sept. 2004**
- n°48 • La croissance potentielle de l'économie française de moyen-long terme, *Emmanuel Bretin*
  - n°47 • Les canaux de transmission de la politique monétaire en France, *Fédéric Cherbonnier, Xavier Payet*
- Juil. 2004**
- n°46 • Pourquoi l'inflation n'a-t-elle pas plus baissé en zone euro qu'aux États-Unis au cours des deux dernières années ? *Nila Ceci*
  - n°45 • Convergence nominale et convergence réelle des nouveaux États membres (NEM), *Vanessa Jacquelain*
  - n°44 • Les impôts locaux dus par les entreprises : éléments de comparaison internationale, *Daniel Turquety*
- Juin 2004**
- n°43 • Retour sur la faiblesse de la consommation en zone euro depuis 2001, *Sylvie Lefranc, Alexandre Espinosa*
  - n°42 • Équilibre épargne-investissement au niveau mondial, *Luc Eyraud*
  - n°41 • Retour sur les prévisions de croissance de l'année 2003, *Selma Mahfouz*
  - n°40 • Contribution des coûts du travail à la «jobless recovery» de 2001-2003 aux États-Unis, *Vladimir Borgy, Émilie Quéma*
- Mai 2004**
- n°39 • Le SMIC en France : pouvoir d'achat et coût du travail sur longue période, *Stéphane Carcillo, Benjamin Delozier*



## 1. Les délocalisations de services se sont développées ces dernières années et affectent principalement les pays anglo-saxons

### 1.1 La mesure de l'ampleur du BPO s'avère problématique

Le Business Process Outsourcing (BPO) se définit comme le transfert d'une partie de la production nationale de services dans des pays à bas coût suivi de sa réimportation sur le marché domestique<sup>2</sup>. Ce transfert de la production de certains services à l'étranger est synonyme d'un nouvel approfondissement de la division internationale du travail, ou d'une nouvelle avancée de la globalisation des processus de production.

Le BPO est fondé sur la confluence de deux changements structurels de l'économie mondiale intervenus ces dernières années. D'une part, la libéralisation du commerce international de services fait que des secteurs naguère protégés de la concurrence ne le sont plus ou le sont moins. D'autre part, la révolution technologique dans l'information et la communication, avec l'essor de l'Internet haut débit et une concurrence accrue dans le secteur des télécommunications, facilite la prestation de services à distance.

Les premiers emplois tertiaires délocalisés ont été des postes de télé-opérateurs au sein des centres d'appel, des postes de gestion des relations-clients (les emplois de *back-office*) et de saisie de données (facturation, services de paie, déclarations de sinistres pour le compte de compagnies d'assurances...). Dans certains pays, ces emplois routiniers et peu qualifiés ont été transférés à l'étranger très rapidement. Puis des tâches de comptabilité ou de maintenance informatique ont fait l'objet d'une externalisation internationale. Désormais, des métiers hautement qualifiés sont également concernés : administration de réseaux, programmation et développement de logiciels, ingénierie, design...

La mesure globale du BPO est délicate. L'estimation la plus fréquemment citée est celle du Mc Kinsey Global Institute, qui retient le chiffre de 32 milliards de dollars, chiffre repris par la CNUCED dans le *World Investment Report* 2004.

2. La production de services dans les pays à bas coûts peut se faire soit par l'intermédiaire de filiales implantées par les entreprises des pays développés, soit au moyen de la sous-traitance auprès d'opérateurs locaux, la notion de délocalisation stricto sensu impliquant en tout état de cause la réimportation vers le marché domestique «émetteur». Elle ne doit pas être confondue avec des stratégies de marché («market seeking»), qui conduisent à la décision d'investir à l'étranger du fait de la taille et de la croissance du marché local ; ce dernier cas s'assimile à un substitut aux exportations.

### 1.2 Les délocalisations de services affectent pour le moment principalement les pays anglo-saxons, les Etats-Unis et le Royaume-Uni.

La raison en est multiple : la pratique très répandue de la langue anglaise, l'importance du secteur informatique aux Etats-Unis, le nombre important de pays ayant un système juridique et comptable commun (ou relativement proche) avec le Royaume-Uni et les Etats-Unis, l'existence dans les Etats anglophones d'un contingent conséquent de diplômés très compétents.

La motivation première du BPO tient naturellement aux coûts très inférieurs auxquels sont produits divers services dans les pays émergents. Pour certaines activités, l'écart peut aller jusque 1 à 12.

**Tableau 1 : salaires horaires (en dollars) dans quelques activités aux Etats-Unis et en Inde en 2002-2003**

Activités	Salaire horaire aux États-Unis	Salaire horaire en Inde
Employé centre d'appel	12,57	1
Employé transcription et gestion de dossiers médicaux	13,17	1,50 à 2
Employé service de paie	15,17	1,50 à 2
Comptable	23,35	6 à 15
Analyste financier	33 à 35	6 à 15

Source : « The new wave of outsourcing », A.D Bardhan et C. Kroll, 2003.

Dans les emplois informatiques très qualifiés, les différentiels sont tout aussi élevés, puisque le salaire horaire d'un développeur de logiciel aux Etats-Unis s'élève à 60 dollars contre 6 en Inde<sup>3</sup>.

### 1.3 L'éventail des pays destinataires de ces délocalisations de services est devenu assez large.

Parmi les pays développés, l'Irlande est la première destination<sup>4</sup>, suivie par le Canada et Israël. Bon nombre de pays émergents figurent aussi parmi les terres d'accueil : les Philippines, la Malaisie, l'Afrique du Sud, le Sri Lanka, ainsi que des pays non anglophones comme la Russie, la Chine, la Roumanie, le Maroc, la Tunisie, le Liban... Cependant, le marché demeure encore fortement dominé par l'Inde.

Les gains d'échange tirés par l'Inde de sa spécialisation informatique s'accroissent. En 2001-2002, le secteur des services informatiques indiens a réalisé un chiffre

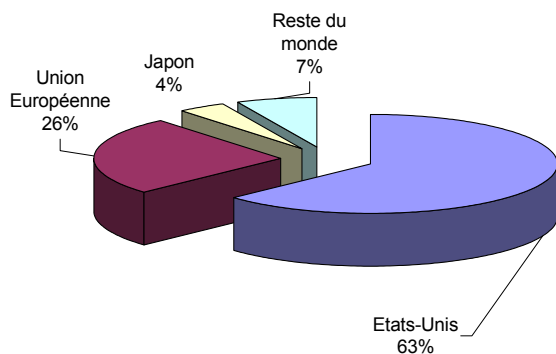
3. Source : « Offshoring : Is it a win-win game ? », McKinsey Global Institute, août 2003.

4. En 2002, l'Irlande a exporté plus de 10 milliards de dollars de services informatiques et d'information, ce qui représente 8,5% de son PIB. Source « Fear of service outsourcing : is it justified ? », M. Amiti et S-J Wei, *IMF Working Paper*, octobre 2004



d'affaires de 10,1 milliards de dollars, en croissance de 20% par rapport à 2000-2001, et les exportations ont atteint 7,68 milliards de dollars, en hausse de 23% comparativement à l'exercice précédent. Ces exportations se font surtout à destination des Etats-Unis : 63% des exportations indiennes de services informatiques sont absorbées par le marché américain. (cf. graphique 1). En Europe, c'est essentiellement le Royaume-Uni qui importe des services en provenance d'Inde.

**Graphique 1 : destination des exportations indiennes de services informatiques (2001-2002)**



Source : DREE, Mission économique de New-Delhi

## 2. La France, où 800 000 emplois seraient potentiellement menacés, participe du mouvement de délocalisation dans une proportion encore réduite

Si les délocalisations représentent 10% environ du marché américain de la sous-traitance informatique, elles ne concernent que 2 à 3% du marché français<sup>5</sup>.

**Tableau 2 : la délocalisation de services informatiques en France (2002-2004)**

	2002	2003	2004
Importations françaises d'offshore en sous-traitance informatique	100 millions €	200 millions €	300 millions €
Part du offshore dans le marché de la sous-traitance informatique	1%	2%	3%
Correspondance en homme/an au prix français	1000	2000	3000
Correspondance en homme/an au prix offshore	2000	4000	6000

Source : Cabinet Pierre Audouin Consultants

Dans l'informatique, l'étude de Pierre Audouin Consultants et une étude du Syntec-informatique concor-

5. Source : Pierre Audouin Consultants. Ces chiffres sont obtenus en rapportant les importations françaises d'offshore en sous-traitance informatique (en valeur) au marché français de la sous-traitance informatique (en valeur).

dent pour évaluer à 2000 ou 3000 le nombre brut<sup>6</sup> d'emplois perdus en France à cause de «l'outsourcing». Le phénomène apparaît donc très faible si l'on rapporte ce chiffre aux 343 000 salariés qui travaillaient dans les services informatiques en France en 2001. La même observation peut être formulée à propos des centres d'appel. Environ 7000 télé-opérateurs officieraient à l'heure actuelle pour le compte d'entreprises françaises dans une quarantaine de centres situés à l'étranger<sup>7</sup> alors qu'en France, le secteur compte 205 000 emplois répartis dans 3300 unités de production<sup>8</sup>.

L'externalisation à l'étranger correspondrait donc à un total de 10 000 emplois dans les deux segments de l'informatique et des centres d'appel. Cependant, il ne s'agit pas à due concurrence de pertes d'emplois car certains projets réalisés par le biais d'une délocalisation n'auraient pas vu le jour s'il avait fallu recourir à une main d'œuvre française plus onéreuse.

### 2.1 La barrière linguistique protège encore notre pays

La France se trouve moins affectée par le BPO du fait notamment de la barrière linguistique, qui entraîne des coûts de transaction ainsi qu'une inadéquation de l'offre et de la demande, particulièrement en matière de services informatiques.

La langue française est usitée néanmoins dans certains pays à bas coût, notamment au Maghreb, ce qui nourrit un flux de délocalisation de services dans cette région. Les centres d'appel sont ainsi particulièrement concernés. La plupart des donneurs d'ordres français sont les opérateurs de télécommunications et la vente par correspondance, activités qui génèrent d'importants volumes d'appels.

Outre le Maghreb, les entreprises françaises délocalisent également leurs centres d'appel au Sénégal, à Madagascar et à l'île Maurice.

### 2.2 Le coût du travail des informaticiens français, inférieur à celui des pays anglo-saxons a sans doute rendu la délocalisation dans des Etats émergents moins nécessaire

En prenant en compte les salaires mensuels bruts ainsi que les charges patronales, on constate un coût du travail des informaticiens plus élevé au Royaume-Uni, notamment concernant les techniciens débutants et les ingénieurs confirmés. Cette situation s'explique,

6. C'est-à-dire avant tout bouclage, soit macroéconomique (en tenant compte de l'impact sur la demande des pays émergents), soit microéconomique (en tenant compte de l'impact sur la compétitivité des entreprises donneuses d'ordre).

7. Source : Salon européen des centres de contact et de la relation clients (SECA), cité par Les Echos du 9 juin 2004. Le SECA prévoit que 10 000 emplois de télé-opérateurs seront délocalisés en 2004 et 15000 en 2005.

8. Source : Cesmo, cabinet de conseil en technologie de l'information, cité par Le Monde du 6 octobre 2004.



entre autres facteurs, par la dissymétrie existante au Royaume-Uni entre un marché des services informatiques extrêmement dynamique et une forte baisse au cours des dernières années des effectifs d'étudiants en TIC, qui entraîne une relative pénurie d'offre et donc des salaires élevés. En France, à l'inverse, le secteur était quasiment en situation de plein-emploi en 2000 mais la conjoncture s'est depuis dégradée et la baisse du niveau de salaires (de l'ordre de 10 à 15% au cours des trois dernières années), témoigne de la détente du marché.

### 2.3 Néanmoins, la France est concernée et le sera sans doute davantage encore dans les années à venir

La pression à la baisse des budgets informatiques à l'œuvre depuis 2000 s'exerce sur les sociétés françaises comme sur les autres. New Delhi a récemment lancé un plan de formation et de recrutement d'ingénieurs indiens francophones, notamment dans les anciens comptoirs français en Inde. De plus, il est possible, à terme, que des sociétés de services d'ingénierie en informatique (SSII) indiennes rachètent des sociétés françaises pour mieux répondre à la demande locale.

Par ailleurs, si le BPO est loin d'entraîner une dégradation généralisée de la balance des paiements française, on constate une détérioration rapide du poste «autres services aux entreprises». Ce poste, qui regroupe le négoce international, les autres services commerciaux, la location et divers services aux entreprises (services juridiques, de comptabilité, de conseil en gestion, services de publicité...) était largement excédentaire en 2001. Il est devenu déficitaire en 2003. Quant au poste «services informatiques et d'information», il est aujourd'hui à l'équilibre après avoir été longtemps en excédent.

Au total, notre pays ne peut se tenir à l'écart du mouvement de BPO. Si tel n'était pas le cas, cela signifierait

d'ailleurs que ses entreprises perdent en compétitivité vis-à-vis des pays qui délocalisent.

Sur le modèle de certains travaux réalisés pour les Etats-Unis<sup>9</sup>, nous avons cherché à établir approximativement la limite haute de l'emploi tertiaire potentiellement délocalisable hors de France. Nous avons pour cela ciblé les catégories les plus exposées au BPO, que sont notamment la téléphonie, les activités informatiques, les activités comptables... (cf. annexe). Nous arrivons ainsi à un total de près de 800 000 emplois, soit 3,4% de l'emploi total et 7,4% de l'emploi du tertiaire marchand. Ces chiffres constituent un majorant, puisqu'ils englobent l'emploi total des activités concernées, qui ne peut bien sûr être délocalisé dans son intégralité.

### 3. La réponse au défi que représente à certains égards le BPO réside sans doute dans l'innovation et le renforcement de la spécialisation dans les secteurs où l'économie française bénéficie d'avantages comparatifs

#### 3.1 Les délocalisations d'activité dans le secteur des services ne concernent pas toutes les branches

Les craintes suscitées par le BPO doivent être relativisées. Le phénomène n'apparaît pas comme étant de nature à déséquilibrer les comptes extérieurs à court terme. Le solde des échanges de services de la France, au sein duquel le tourisme pèse d'un poids très lourd, est structurellement excédentaire (cf. tableau 3 et graphique 2).

9. Voir « The new wave of outsourcing », A. D. Bardhan et C. Kroll, Fisher Center for Real Estate and Urban Economics, Université de Berkeley, 2003

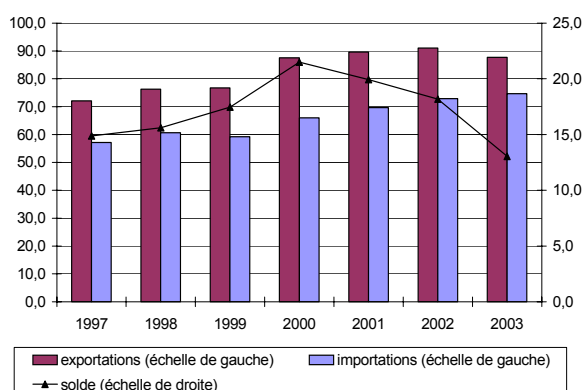
**Tableau 3 : soldes des différents postes du commerce extérieur de services (en millions d'euros)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Transports	424	909	639	924	912	380
Voyages	9 769	12 000	14 074	13 624	12 590	11 636
Services communication	-10	108	200	66	463	460
Services de construction	2 026	1 718	1 447	1 344	1 587	1 285
Services d'assurances	-367	-205	1 771	294	-485	-340
Services financiers	-109	-40	-217	-415	-463	-750
Services informatiques et d'information	128	97	66	167	-11	16
Redevances et droits de licence	-344	-320	215	874	1 524	1 325
Autres services aux entreprises	4 855	3 913	4 200	4 267	1 581	-304
Services personnels culturels	-338	-343	-409	-700	-592	-417
Services gouvernementaux	-449	-376	-570	-449	-43	-247



De plus, il existe des limites naturelles au processus. Une proportion considérable d'activités de services, en particulier de services à la personne (hôtellerie, restauration, coiffure, plomberie, serrurerie...) n'est pas délocalisable car les prestations concernées requièrent une proximité physique avec le consommateur. Cela explique d'ailleurs en grande partie que le commerce des services ne représente que 20% des échanges mondiaux

**Graphique 2 : évolution des échanges de services de la France en valeur, en milliards € (1997-2003)**



Source : Banque de France

D'une manière générale, l'analyse du commerce international des services souligne les limites du processus de délocalisations d'activités tertiaires des pays avancés vers les pays à bas coût.

Une publication du FMI<sup>10</sup> s'intéressant aux importations par les pays développés de services informatiques et des «autres services aux entreprises» (other business services, incluant notamment la comptabilité et les opérations de back-office) révèle que ces importations ne représentent qu'une faible part du PIB des principaux Etats : 0,4% du PIB des Etats-Unis, 1,2% du PIB du Royaume-Uni et 1,4% du PIB de la France en 2002. Ces chiffres sont toutefois en augmentation. Aux Etats-Unis, le ratio était à 0,1% en 1983 et à 0,2% en 1993. En France, en 1995, les importations considérées représentaient 1% du PIB.

Le ratio plus élevé de la France s'explique par le fait qu'elle produit traditionnellement moins de services informatiques que les Etats-Unis (en 1995, le poste «services informatiques et d'information» présentait un déficit de 119 millions d'euros)<sup>11</sup>, et par le fait que la catégorie «autres services aux entreprises» comprend, outre (pour les 3/4 du total) le poste «services divers», concerné par les délocalisations, des services commerciaux dont notre pays est traditionnellement importateur net.

10. Voir « Fear of service outsourcing : is it justified ? », M. Amiti et S-J Wei, *IMF Working Paper*, octobre 2004.

11. Source : Banque de France.

**Tableau 4 : principaux pays excédentaires dans l'échange de services informatiques et «d'autres services aux entreprises» (2002)**

Rang mondial	Pays	Solde en milliards USD
1	Royaume-Uni	23,6
2	États-Unis	21,7
3	Hong-Kong	15,7
4	Inde <sup>a</sup>	6,8
5	Singapour	3,8
10	France	1,8

a. Le chiffre de l'Inde n'inclut que la catégorie «autres services aux entreprises» (l'excédent indien dans les services informatiques pour 2002 n'est pas disponible dans le *IMF, Balance of Payments Statistics Yearbook*). L'excédent indien est donc sous-estimé par rapport aux autres pays figurant dans le tableau.

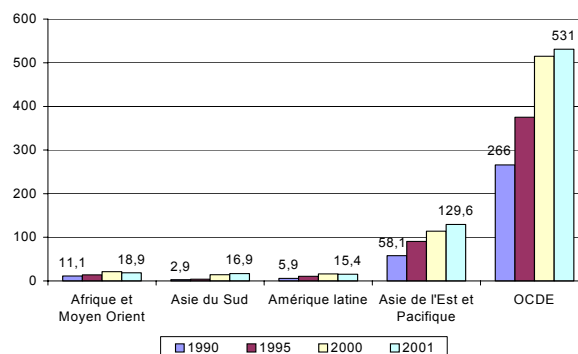
Source : IMF, *Balance of Payments Statistics Yearbook*, cité par M. Amiti et S-J Wei, « Fear of service outsourcing : is it justified ? », *IMF Working Paper*, octobre 2004.

Les pays auxquels les échanges de services informatiques et de services aux entreprises procurent les excédents commerciaux les plus considérables sont aujourd'hui le Royaume-Uni et les Etats-Unis (cf. tableau 4). Le développement du BPO, plus important dans ces deux pays que dans les autres Etats occidentaux, n'affecte encore que très marginalement leur économie, pourtant davantage fondée que d'autres sur les services en général et l'informatique en particulier.

### 3.2 L'Outsourcing a aussi des effets positifs au niveau global

Les exportations de services commerciaux émanent toujours essentiellement des pays de l'OCDE (cf. graphique 3).

**Graphique 3 : répartition régionale des exportations de services commerciaux (en milliards de dollars)<sup>12</sup>**



Source : « Pre-empting Protectionism in Services : The WTO and Outsourcing », A. Mattoo et S. Wunsch, *World Bank Policy Research*.

12. Ce graphique ne prend pas en compte les services de transports et de voyages.



L'externalisation internationale des services ne se résume pas, pour le pays d'origine, à une hausse des importations.

D'une part, le BPO s'accompagne très souvent de l'exportation d'intrants par les pays avancés. Les sous-traitants indiens de services informatiques, par exemple, ne peuvent exécuter leurs tâches sans importer préalablement les produits nécessaires, notamment les logiciels et droits de licences. Les exportations de biens et services des Etats-Unis en Inde sont ainsi passées de 2,5 milliards de dollars en 1990 à 3,8 milliards en 2003<sup>13</sup>.

D'autre part, en contribuant à l'émergence d'une demande solvable au sein du pays d'accueil lorsqu'il s'agit d'un pays en développement, les délocalisations ont indirectement un effet d'entraînement pour l'ensemble des exportations des pays avancés.

Globalement, le BPO, qui participe du développement de l'économie mondiale, engendre un certain nombre d'effets économiques positifs pour les pays qui accueillent les délocalisations (les transferts de production apportent de l'activité et des emplois sur place et permettent à ces Etats, lorsqu'il s'agit de pays en développement, de prendre leur place dans l'échange mondial) mais aussi pour les pays d'origine. Pour ces derniers, outre les exportations d'intrants nécessaires aux activités sous-traitées à l'étranger, les délocalisations peuvent notamment procurer des baisses de prix pour les consommateurs et permettre l'amélioration de la compétitivité ou le développement de certaines activités grâce aux économies réalisées dans les achats de consommations intermédiaires.

13. Source : « Offshoring : Is it a win-win game ? », McKinsey Global Institute, août 2003. Selon cette étude, chaque dollar américain dépensé dans les délocalisations en Inde fournirait en retour un gain de 5 cents en exportations de biens et services.

### 3.3 L'économie française doit répondre au problème des délocalisations de services par une montée en gamme de ses activités et un effort de spécialisation et de formation

En majorité, les postes de travail perdus dans les services des pays industrialisés concernent des professions peu qualifiées et peu rémunérées. L'analyse a ainsi été faite pour les Etats-Unis. En reprenant les projections de pertes d'emplois dues aux délocalisations réalisées par le cabinet Forrester Research (voir tableau 5), des économistes font observer que près de 6 emplois sur 10 perdus en 2015 seront des emplois de soutien administratif ou de relations clients, c'est-à-dire des activités dont le salaire moyen est inférieur au salaire moyen américain<sup>14</sup>.

Toutefois, même si ce sont les grandes masses des emplois peu productifs qui sont principalement concernés<sup>15</sup>, les délocalisations de services se traduisent aussi par un transfert de personnels hautement qualifiés, notamment dans le secteur informatique. En cela, le BPO pose un problème nouveau par rapport aux délocalisations industrielles des dernières décennies. Il affecte, moins marginalement que par le passé, des segments parmi les plus dynamiques et innovants dont le développement a un effet d'entraînement souvent important pour l'ensemble de l'économie.

14. Voir « Outsourcing, stains on the white collar ? », J. Kirkegaard, Institute for International Economics, 2004.

15. Cet élément est encore accentué par le fait qu'au sein d'une même activité, ce sont souvent les tâches les moins qualifiées qui sont principalement traitées à l'étranger. Les centres d'appel délocalisés au Maroc gèrent ainsi surtout des activités basiques de la relation clients (par exemple les prises de commandes sur catalogue ou les enquêtes de satisfaction, qui sont des appels de courte durée sans grande complexité), i.e. un type de prestation pour lequel le différentiel de prix joue pleinement.

**Tableau 5 : répartition, en prévision, des emplois tertiaires américains perdus du fait des délocalisations par catégorie d'emplois, 2000-2015, étude de Forrester research**

	2000	2005	2010	2015
Management occupations	0%	6%	7%	9%
Business and Financial Operations Occupations	11%	10%	10%	10%
Computer and Mathematical Occupations	26%	19%	17%	14%
Architecture and engineering occupations	3%	5%	5%	6%
Life, Physical and Social Science Occupations	0%	1%	1%	1%
Legal Occupations	2%	2%	2%	2%
Arts, Design, Entertainment, Sports and Media Occupations	1%	1%	1%	1%
Sales and Related Occupations	4%	5%	6%	7%
Office and Administrative Support Occupations	53%	50%	50%	50%

Source : « Outsourcing, stains on the white collar ? », J. Kirkegaard, Institute for International Economics, 2004.



**Un scénario de repli généralisé des économies avancées sur les seuls services de proximité n'est guère crédible.** Néanmoins, des emplois très qualifiés étant affectés dans des proportions non-négligeables, certains pays pourraient avoir à pâtir de cette situation, en se positionnant progressivement dans les secteurs peu qualifiés. P. Artus analyse en ces termes le cas, un peu comparable, de la «désindustrialisation» espagnole.<sup>16</sup>

Il évoque le risque de spécialisations «régressives», dans des secteurs jugés peu porteurs, secteurs qui se caractériseraient par de faibles gains de productivité et/ou dont le développement ne s'accompagnerait pas de rentes technologiques.

Le diagnostic pourrait donc diverger dans certains cas, selon qu'il est fait en statique – l'effet positif des délocalisations en termes d'efficacité apparaissant alors assez nettement – ou en dynamique – le gain initial en niveau ne signifiant pas *per se* que le pays concerné s'engage sur un sentier de croissance plus favorable.

**La solution de long terme est double.** Elle consiste d'une part à favoriser le développement de certaines activités de services non délocalisables, où le taux

d'emploi apparaît relativement faible dans notre pays et/ou pour lesquelles il jouit d'un réel avantage comparatif (tourisme...). Elle doit être, d'autre part, de stimuler les efforts de formation et d'innovation, afin de parvenir à une montée en gamme de nos activités (conception, recherche, design...) ou, tout au moins, de préserver nos parts de marché dans les secteurs à forte valeur ajoutée. La constitution de pôles de compétitivité va dans ce sens ; il s'agit de stimuler la recherche et développement et de favoriser la synergie entre entreprises au service d'une augmentation et d'une diffusion plus rapide de l'innovation.

Ce second volet exige aussi une grande détermination, le redéploiement «vers le haut», dans des activités nécessitant d'importants investissements en capital humain, et en général soumises à une forte concurrence internationale, ne se faisant pas systématiquement de manière naturelle, par le simple jeu du coût des facteurs de production.

**Jérôme LETOURNEL**

Directeur de la Publication : Jean-Luc TAVERNIER  
Rédacteur en chef : Philippe GUDIN DE VALLERIN  
Mise en page : Maryse DOS SANTOS  
(01.53.18.56.69)

---

16. «Pourquoi la théorie usuelle de la spécialisation internationale ne s'applique-t-elle plus ?», Flash CDC, N°241, 25 août 2004 et «La désindustrialisation et les délocalisations s'auto-entretiennent ou les trois cercles vicieux de la croissance faible», Flash CDC, n°150, 13 mai 2004.



## Annexe 1

<b>Total emploi 2002</b>	23 521 500
<b>Emplois des secteurs concernés par l'outsourcing, en milliers</b>	
<b>Services de télécommunications</b>	
Téléphonie fixe et mobile	152,5
Autres activités de télécommunications	7,8
<b>Activités comptables</b>	
Tenue et surveillance de comptabilité	98,4
Conseil et analyse en comptabilité	11,2
<b>Services informatiques</b>	
Conseils en systèmes informatiques	117,7
Réalisation de logiciels	149,4
Traitements de données	51,8
Activités de banques de données	8,0
Entretien et réparation de matériel informatique	16,4
<b>Services juridiques</b>	
Avocats-conseils juridiques	66,6
<b>Administration d'entreprises<sup>a</sup></b>	
Direction des filiales du groupe	69,8
Activités auxiliaires d'administration des entreprises du groupe	46,3
<b>Total de l'emploi des secteurs</b>	796
<b>en pourcentage de l'emploi total</b>	3,4%

a. L'administration d'entreprises regroupe la direction des filiales du groupe ainsi que les fonctions d'intendance (services administratifs, informatiques, comptables, juridiques) rendues aux entreprises du groupe.

Source : données INSEE

Ces estimations n'ont d'autre but que de fournir un ordre de grandeur approximatif, tant il est malaisé de connaître avec précision quels secteurs et sous-secteurs sont à terme menacés et donc de définir ce que l'on inclut parmi les emplois susceptibles de faire l'objet «d'outsourcing». Ainsi, par exemple, la catégorie téléphonie fixe et mobile comprend des agences de proximité qui ne sont pas délocalisables. Ces chiffres constituent un majorant.

A titre illustratif, dans les secteurs de sous-traitance informatique et de centres d'appel, les emplois externalisés ne représentent aujourd'hui que 1 à 3% des emplois de ces secteurs.

