UNCTAD/SDTE/ECB/2003/1

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT
Genève

RAPPORT SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT, 2003

Chapitre 5

NATIONS UNIES
New-York et Genève, 2003

Chapitre 5

LA SOUS-TRAITANCE ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La sous-traitance est un moyen employé depuis des décennies, en particulier dans l'industrie manufacturière, pour réduire les coûts et les investissements. La sous-traitance de la production de marchandises dans les pays en développement joue déjà un rôle stratégique pour les entreprises qui cherchent à comprimer leurs coûts et à rationaliser leurs activités. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de leurs applications commerciales, s'ajoutant à la mondialisation de l'économie, ont entraîné une délocalisation rapide des services, rendue possible par l'informatique, pour différentes fonctions de l'entreprise. L'expansion des services de sous-traitance, particulièrement dans les pays en développement, est le fruit de la conjugaison de plusieurs facteurs, notamment l'évolution récente des TIC dans ces pays, et répond à une demande croissante d'entreprises situées principalement aux États-Unis et en Europe qui souhaitent se concentrer sur le cœur de leur métier. Les études de cas ont montré que les entrepreneurs des pays en développement qui souhaitent offrir des services de sous-traitance doivent déterminer les besoins en infrastructure et en compétences, élaborer un plan et mettre au point une stratégie de promotion. Les gouvernements qui souhaitent appuyer le développement de la sous-traitance doivent agir dans les domaines de l'infrastructure des TIC, de l'éducation, du cadre réglementaire et de la fiscalité.

A. Introduction

À la fin des années 80, les grandes entreprises des États-Unis se sont mises à recourir de plus en plus à la sous-traitance. Au départ, elles cherchaient surtout à obtenir un appui à long terme pour gérer leur infrastructure informatique qui ne cessait d'évoluer. Les grandes entreprises dont l'informatique n'était pas l'activité principale, telles que les entreprises manufacturières, ont externalisé les fonctions informatiques afin de se concentrer sur leur cœur de métier et d'accroître l'efficience de leurs processus. La sous-traitance consiste par exemple à faire appel à un fournisseur pour lui confier l'intégralité de la gestion, de la mise en place et de l'exploitation d'une ou plusieurs fonctions informatiques telles que bases de données, réseaux, ordinateurs individuels et applications logicielles. Au début, l'essentiel de ce travail se faisait dans les locaux du client.

Avec les progrès de la technologie des réseaux et en particulier l'augmentation du débit, la gestion des services à distance s'est développée. La gestion à distance concerne des fonctions informatiques qui peuvent être exécutées ailleurs que dans les locaux et sur le matériel du client. Les entreprises des pays développés ont rapidement élargi la gamme des fonctions qu'elles sous-traitent, alors qu'au départ elles n'en sous-traitaient que quelques-unes. Le fournisseur est généralement appelé sous-traitant ou prestataire de services. L'entreprise qui sous-traite est généralement appelée le client. Par souci de cohérence, dans le présent chapitre nous emploierons les expressions *prestataire de services* et *client*.

L'externalisation de fonctions telles que les centrales d'appels et les centres d'appui technique, qui fournissent des services à distance par le biais de l'Internet et d'applications Web, dans des pays où les coûts sont moins élevés, est devenue un modèle pour les entreprises des pays développés. En conséquence, dans certains pays en développement (principalement l'Inde), de nombreuses sociétés se sont mises à proposer des services de mise au point d'applications et de gestion à des clients situés dans toutes les régions du monde (voir section B). Grâce à une main-d'œuvre anglophone et qualifiée dont la rémunération ne dépasse parfois pas 20 % de celle du personnel équivalent dans les pays développé (*Libération* 2003b), l'Inde a pu s'approprier 80 %

du marché de la sous-traitance internationale (*Le Monde* 2003b). Les économies que permet de réaliser une main-d'œuvre peu coûteuse ont toujours été un des principaux motifs de la sous-traitance à des pays en développement.

Dans le présent chapitre, nous examinerons la sous-traitance en tant que choix stratégique pour des entreprises qui veulent obtenir des services de qualité pour un coût prévisible de façon à pouvoir se concentrer sur leur principale activité. En raison de son expansion et de son évolution récente, la sous-traitance est considérée comme un moyen de développement économique. D'après Gartner Inc., elle représentera un marché de 300 milliards de dollars en 2004 (Berkman 2002). Son taux de croissance a été de 23 % par an depuis 1999. Selon Goldman Sachs, en 2005 le marché mondial de la sous-traitance sera de 585 milliards de dollars et la sous-traitance concernera un très large éventail de fonctions des entreprises (Gupta 2002). De nombreuses sociétés d'études sur l'Internet prévoient qu'au cours des prochaines années la sous-traitance internationale continuera de se développer et deviendra un des segments les plus dynamiques du commerce électronique et des services aux entreprises.

Toutefois, pour réussir à s'implanter sur ce marché prometteur, les entreprises et les États des pays en développement devront satisfaire un certain nombre de conditions préalables. Après une analyse de la situation actuelle de la sous-traitance et des services offerts par des entreprises implantées dans des pays en développement, nous examinerons, dans le présent chapitre, certains des facteurs essentiels de son succès. Pour conclure, nous formulerons des recommandations stratégiques visant à aider les entreprises et les États des pays en développement à créer et à entretenir un environnement propice à son expansion.

B. Les possibilités de sous-traitance des TIC

Les nouvelles formes de sous-traitance dans les pays en développement, telles que la sous-traitance des fonctions des entreprises, se sont développées parallèlement à l'expansion des TIC et à l'apparition de nouveaux modèles d'entreprise qui ont radicalement transformé la façon de conduire les affaires et la communication dans la société de l'information. Le fait de recourir à des travailleurs compétents et spécialisés moins bien payés peut réduire les frais d'exploitation de 60 % (Gupta 2002), ce qui explique l'apparition de sous-traitants dans de nombreuses branches de production. En raison de l'augmentation du nombre d'entreprises qui optent pour la sous-traitance dans divers secteurs, ainsi que du niveau de complexité des processus sous-traités, les pays en développement ont la possibilité d'exploiter des créneaux à plus forte valeur ajoutée.

Il est encore nécessaire, dans certains pays en développement et dans bon nombre de leurs entreprises, de sensibiliser les intéressés aux nouvelles possibilités qu'offrent les TIC. En particulier, les PME ne sont pas encore familières avec ces possibilités. Néanmoins, plusieurs pays en développement ont déjà su saisir les occasions qu'elles offrent. La sous-traitance au moyen de nouvelles technologies est un phénomène mû par la recherche du profit. Les entreprises des États-Unis sont à l'origine des nouvelles formes de sous-traitance et l'Inde est le premier pays en développement fournisseur de services en sou-traitance. Dans la section qui suit, nous rappellerons l'histoire de la sous-traitance et examinerons les raisons qui ont amené certaines entreprises à faire ce choix, notamment en Inde.

1. L'histoire de la sous-traitance

Dès ses origines, le marché de la sous-traitance a été très concurrentiel. Les grandes entreprises des États-Unis ont commencé par sous-traiter leurs fonctions informatiques non essentielles à d'autres grandes entreprises américaines spécialisées, préférant obtenir ces services d'entreprises fiables et sûres plutôt que d'embaucher le personnel spécialisé nécessaire. Les principaux prestataires de services et intermédiaires des pays développés sont Accenture, Computer Sciences Corporation, Cap Gemini Ernst & Young, Deloitte Consulting, Electronic Data Systems Corps, IBM Global Services, Keane et PricewaterhouseCoopers. Ces sociétés, ainsi que d'autres clients mondiaux et régionaux en Europe et aux États-Unis, ont progressivement créé ou acquis des prestataires de services dans des pays en développement, ou collaboré avec de tels prestataires de services. Les entreprises des États-Unis se développent à l'étranger au moyen de partenariats, d'acquisitions ou de la création de filiales locales. L'expression « sous-traitance off-shore » a été créée par les entreprises des États-Unis pour désigner la sous-

traitance confiée à des entreprises établies à l'étranger. Aujourd'hui, cette expression est couramment employée partout dans le monde pour désigner la sous-traitance à un prestataire établi dans un autre pays [1].

L'appel à des sous-traitants établis dans des pays en développement a commencé au début des années 90, lorsque les entreprises des États-Unis se sont mises à confier à des prestataires de services indiens la transposition de logiciels sur mesure pour de nouveaux systèmes d'exploitation (Gupta 2002). Cette opération, qui est fastidieuse et demande beaucoup de temps, pouvait facilement être confiée à un fournisseur établi dans un pays en développement. Les entreprises des États-Unis ont constaté que les programmeurs indiens étaient capables de faire ce travail avec la compétence, la rapidité et la minutie nécessaires et que la sous-traitance était beaucoup moins chère que l'exécution des mêmes tâches aux États-Unis. Une fois que la sous-traitance de la programmation a fait ses preuves, un nombre croissant de fonctions informatiques ont été sous-traitées à l'étranger, notamment la gestion et la mise au point d'applications et l'appui technique.

Toutefois, selon le niveau de complexité des fonctions sous-traitées, la proximité géographique des clients et des prestataires de services peut être considérée comme un facteur important. Ainsi, de nombreuses entreprises des États-Unis veulent pouvoir se rendre dans les locaux où leurs fonctions sont exécutées et pouvoir facilement entrer en relations avec le prestataire. L'expérience a montré que certaines entreprises préfèrent toujours sous-traiter des fonctions relativement complexes à des prestataires proches. Par exemple, les entreprises d'Europe occidentale préfèrent sous-traiter en Europe orientale et les entreprises des États-Unis préfèrent sous-traiter au Mexique plutôt qu'en Inde.

Outre l'Inde, d'autres pays en développement ou en transition, comme le Bangladesh, le Brésil, la Chine, les Philippines, la Roumanie, la Russie, Singapour, la Thaïlande, le Venezuela et le Vietnam, pour n'en mentionner que quelques-uns, commencent à offrir des services de sous-traitance [2]. Ces pays sont de plus en plus considérés comme des fournisseurs potentiels de services en sous-traitance par des entreprises des États-Unis, mais aussi du Royaume-Uni et d'autres pays d'Europe, car leur offre est compétitive. Il se pourrait bien que certains d'entre eux soient bientôt capables de concurrencer l'Inde.

La plupart des pays en développement peuvent offrir des services de sous-traitance très simples tels que la saisie de données (voir tableau 5.1), mais quelques-uns ont réussi à se doter des compétences nécessaires pour offrir des services plus complexes. Des prestataires établis dans certains PMA chercheraient aussi à exploiter ce créneau (voir section C).

Comme les accords de sous-traitance sont généralement conclus pour une durée allant de trois à dix ans, la stabilité politique est particulièrement importante pour le client. Le risque est un des principaux facteurs pris en considération dans le choix du partenaire et du pays où il est établi. Les clients éviteront les pays ou régions instables ou en conflit, car une entreprise ne peut pas prendre le risque de délocaliser même ses fonctions les plus élémentaires dans un pays instable.

Il est difficile (et de moins en moins nécessaire)de donner une définition précise de la sous-traitance des fonctions d'entreprise car l'éventail des fonctions concernées est de plus en plus large (ressources humaines, logistique, achats, ingénierie, marketing, vente, conseils juridiques, finances et comptabilité). En général, lorsqu'on cherche à estimer la valeur du marché de la sous-traitance, on y inclut les services informatiques (CNUCED 2002 : 238). Dans le présent chapitre, nous considérerons que les services informatiques et les autres services de sous-traitance de fonctions des entreprises ne constituent qu'un seul marché, d'autant que les sous-traitants informatiques indiens se diversifient rapidement en profitant des nouvelles possibilités qu'offre ce marché. L'encadré 5.1 donne trois définitions de la sous-traitance formulées par des entreprises qui sont à la fois fournisseurs et clients.

La sous-traitance des fonctions de l'entreprise est un processus divers et souple. Les prestataires peuvent fournir aussi bien des services rudimentaires de saisie des données que la gestion globale d'une fonction ou d'une activité, devenant responsables de l'intégralité du processus. Les clients peuvent avoir plusieurs sous-traitants. Ils peuvent sous-traiter la gestion du centre de données à un prestataire, la fonction de gestion du réseau à un autre et diverses autres fonctions à d'autres encore. Le prestataire peut aussi bien être une petite entreprise qu'une entreprise très grande, parfois plus importante que l'entreprise cliente.

ENCADRÉ 5.1

Trois définitions de la sous-traitance des processus

Selon Accenture, il s'agit de passer un marché avec une entité extérieure pour lui confier la responsabilité première d'un processus ou d'une fonction de l'entreprise (Linder JC and Cantrell S 2002).

Selon PricewaterhouseCoopers, il s'agit de confier durablement à un prestataire des services des fonctions non essentielles, , de façon à accroître la valeur actionnariale de l'entreprise [3].

Selon Gartner, il s'agit de confier une ou plusieurs fonctions à forte intensité d'informatique à un fournisseur externe qui les administre et les gère sur la base d'indicateurs de performance prédéterminés et mesurables (2003).

2. La sous-traitance en Inde

On cite souvent l'exemple de l'Inde en tant que pays ayant réussi à se spécialiser dans la fourniture de logiciels et de services connexes (UNCTAD 2002 : 238). Les clients connaissent la réputation des prestataires de services indiens et l'Inde est un des premiers pays fournisseurs de tels services. La grande majorité des clients sont établis aux États-Unis et 26 % sont établis dans divers pays européens, essentiellement le Royaume-Uni (*Le Monde* 2003).

En outre, d'importants prestataires de services des pays développés délocalisent leurs activités de sous-traitance dans des pays en développement, notamment dans les grandes villes indiennes de Bangalore, Mumbai et New Delhi, créant ainsi de nombreux emplois. À cet égard, l'Inde est intéressante pour plusieurs raisons : coût peu élevé de la main-d'œuvre, disponibilité d'une importante main-d'œuvre qualifiée et anglophone qui a fait la preuve de ses capacités dans le domaine de l'élaboration de logiciels, environnement informatique et télématique suffisamment développé et faible décalage horaire.

Sous-traitance et développement

Du point de vue du développement, la sous-traitance a fait la preuve de sa viabilité et de sa réussite en Inde. L'industrie informatique indienne continue de croître et est aujourd'hui une des branches d'activité les plus compétitives du pays. Les recettes d'exportation de logiciels ont augmenté de 30 % en 2002-2003, alors que le marché mondial du logiciel n'a progressé que de 5 à 10 % durant la même période (*Le Monde* 2003a). En 2002-2003, les exportations de logiciels représentaient environ 20,9 % du total des exportations de l'Inde (Nasscom 2003a), contre 16 % en 2001-2002 (CNUCED 2002 : 238).

En 2002-2003, les exportations indiennes de logiciels et de services informatiques ont atteint 9,5 milliards de dollars, soit 26,3 milliards de dollars de plus qu'en 2001-2002. Le taux de croissance annuel des exportations de services et de produits informatiques a été de 18,3 % et leur montant a atteint 37,2 milliards de dollars, tandis que la sous-traitance de services et de processus réalisables grâce à l'informatique a progressé de 59 %, atteignant 2,3 milliards de dollars (Nasscom 2003b) et employant 100 000 personnes (Wipro 2003) [4]. Le chiffre d'affaires devrait se situer entre 21 et 24 milliards de dollars en 2008. La fourniture de services liés à l'informatique pourrait employer jusqu'à 1,1 million de personnes en 2008. Dans le secteur des services logiciels à proprement parler, on prévoit que 2,2 millions d'emplois directs seront créés d'ici à 2008 (*Libération* 2003b).

Quelques importants prestataires de services indiens sont bien connus : GE Capital International services, Infosys, e-Serve, Wipro Technologies, Tata Consulting Group (TCS), Satyam Computer Services et HCL Technologies. Les quatre derniers à eux seuls réalisaient 40 % de l'activité en 2002. On estime le chiffre d'affaires 2003 de TCS à 1 milliard de dollars (*Economist* 2003b) et Infosys et Wipro ne viennent pas loin derrière. Pour répondre à la demande, ces entreprises embauchent en masse. Wipro, qui a plus de 5 000 salariés, a l'intention d'en recruter 1 000 de plus d'ici à mai 2004 (*Financial Times* 2003a).

Ces prestataires fournissent des services très divers, des plus simples aux plus complexes,

et font beaucoup de travail de sous-traitance pour des grandes entreprises informatiques comme Accenture, EDS et IBM (*Economist* 2003b). Le nombre de personnes employées par la plupart des grands prestataires de services en sous-traitance de l'Inde dépasse les 2 000 salariés. IBM, Accenture et EDS prévoient d'employer entre 5 000 et 6 500 personnes dans leurs centres de développement établis en Inde d'ici à 2004 (Morstead and Blount 2003).

En fait, la compétitivité des prestataires indiens est devenue telle que six États des États-Unis ont proposé des projets de loi visant à limiter la sous-traitance des administrations publiques et à réduire le nombre de visas délivrés à des travailleurs étrangers. Ces projets ont été adoptés dans quatre États et, depuis 2004, le contingent annuel de visas sera de 65 000 au lieu de 195 000 (*Libération* 2003a). Nous examinerons cette question plus en détail dans l'encadré 5.2.

ENCADRÉ 5.2

La migration des emplois : une menace pour la sous-traitance off-shore ?

Alors que les pays en développement élaborent des politiques nationales et des stratégies sectorielles pour exploiter les possibilités qu'offrent les TIC, la délocalisation des emplois devient préoccupante, particulièrement aux États-Unis, premier pays du monde pour ce qui est du recours à la sous-traitance. D'après une étude de Forrester Research (2002) faite en novembre 2002, la sous-traitance entraînera la délocalisation de 3,3 millions d'emplois des États-Unis d'ici à 2015; sur ce total, on estime que 2,31 millions d'emplois migreront vers l'Inde.

Afin de limiter la destruction d'emplois, un récent projet de loi de l'État du New Jersey exigerait que les travailleurs embauchés par les administrations de l'État soient citoyens américains ou soient des étrangers ayant un permis de séjour, à moins qu'ils possèdent des compétences que les travailleurs américains ne possèdent pas; au moins quatre autres États ont examiné des projets de loi similaires. Pour le moment, cela ne menace pas la sous-traitance étant donné que l'essentiel des clients et des prestataires sont des entreprises privées, mais on peut craindre des projets de loi similaires applicables aux entreprises. Le récent débat a mis en lumière le potentiel économique de la sous-traitance et a donné un avant-goût de la réaction protectionniste qui pourrait se développer. Les commentateurs comparent cette crainte à celle qu'avait suscitée la sous-traitance d'activités manufacturières il y a quelques décennies et prédisent qu'elle n'aura guère d'incidence sur l'évolution future de la sous-traitance dans les pays en développement.

Pendant ce temps, le nombre de grands contrats de sous-traitance conclus entre des entreprises réputées des États-Unis et des prestataires de services indiens ne cesse d'augmenter. La compagnie aérienne Delta Airlines a récemment sous-traité une partie de son service de réservations à deux entreprises indiennes, ce qui devrait lui permettre d'économiser environ 12 millions de dollars d'ici à 2005. Les prestataires géreront les réservations simples, tandis que les réservations plus compliquées seront confiées à des agents basés aux États-Unis.

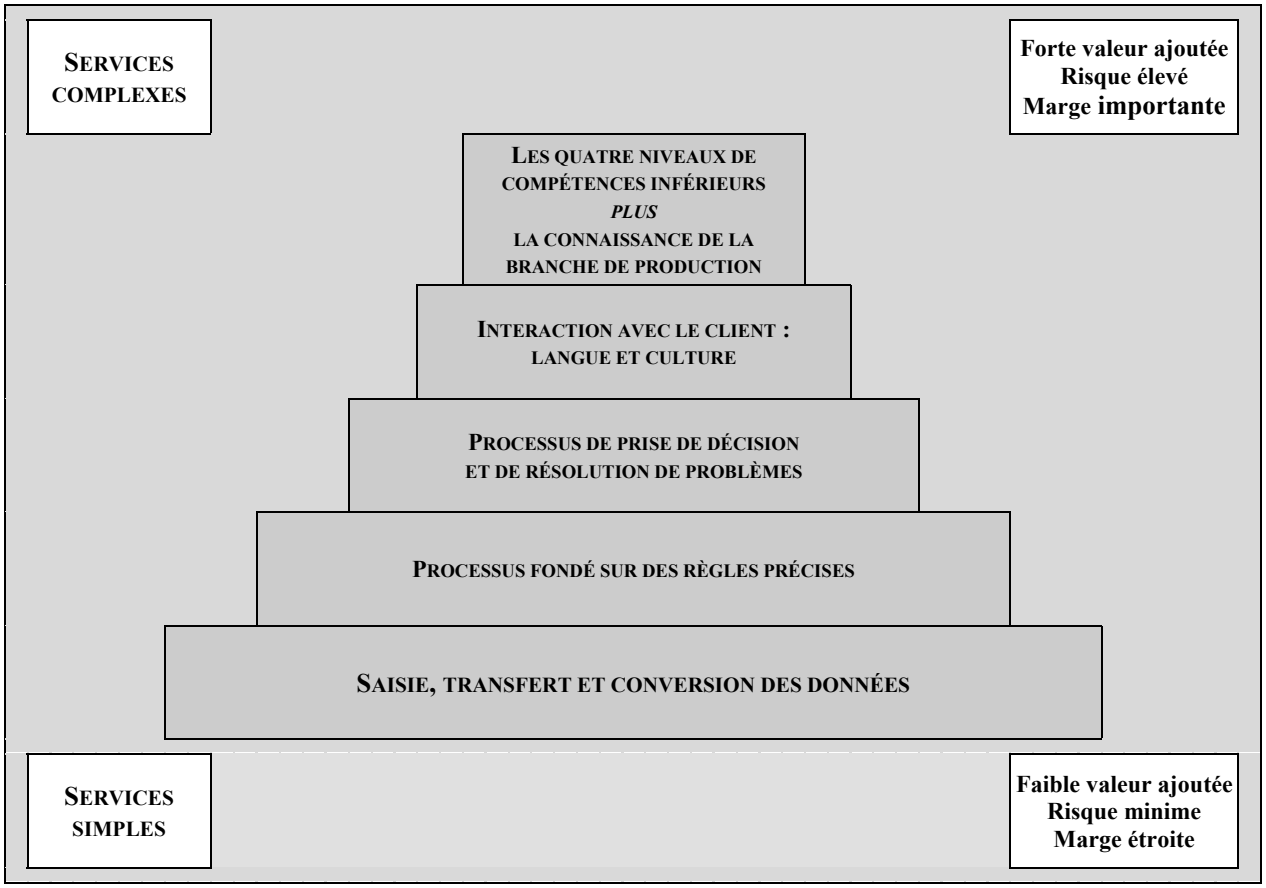
Source : New York Times (2003).

Sous-traitance et égalité des sexes

La sous-traitance crée de nombreux emplois, en particulier pour les femmes, qui sont pour la plupart employées à des tâches relativement simples, comme de répondre au téléphone ou de saisir des données (voir graphique 5.1) et d'autres activités ne demandant que peu de compétences. Comme nous l'avons vu dans le *Rapport 2002 sur le commerce électronique et le développement*, l'expansion mondiale des services de logiciels et autres services rendus possibles par l'informatique a ouvert de nouvelles perspectives d'emploi pour les femmes, qui peuvent maintenant travailler à la maison (à condition de disposer d'une infrastructure suffisante et d'une liaison à haut débit) ou dans un centre de traitement des données ou une centrale téléphonique située près de leur domicile (CNUCED 2002, chapitre 3). Le secteur indien de la sous-traitance emploie un grand nombre

GRAPHIQUE 5.1

Hiérarchie des services fournis en sous-traitance



de femmes. Chez Wipro, sur un effectif total de 5 000 salariés, 49 % sont des femmes, et parmi les 2 400 salariés de ICICI OneSource, 60 % sont des femmes. De même, 60 % des salariés Daksh E-Services sont des femmes (Aggarwal 2003).

Il y a encore de gros obstacles dans ce domaine et les recommandations formulées dans le *Rapport 2002 sur le commerce électronique et le développement* restent valables. Pour participer pleinement à l'économie numérique, les femmes doivent généralement surmonter des problèmes d'accès à l'éducation, d'infrastructure et de ressources financières. Il faut encourager la participation des femmes aux services de sous-traitance à tous les niveaux. Il est indispensable de sensibiliser les femmes aux possibilités qu'offre la sous-traitance, de renforcer leurs compétences techniques et administratives par la formation et de leur donner confiance en elles (en les associant aux processus de prise de décisions).

C. L'offre de services de sous-traitance

Les grandes entreprises des pays développés qui ont commencé par sous-traiter des fonctions administratives exigeant peu de compétences (voir graphique 5.1) sous-traitent aujourd'hui de plus en plus des fonctions complexes dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines, la facturation, le financement, l'administration de la paie, la formation, la vente au téléphone, la prise de commandes, etc. Les pionniers ont été de grandes entreprises, mais un nombre croissant de PME des pays développés optent aussi pour la sous-traitance afin d'obtenir des services de qualité de façon flexible et peu coûteuse, plutôt que d'embaucher pour fournir elles-mêmes ces services.

Les pays qui ont acquis une certaine expérience en matière de sous-traitance et dont les travailleurs ont les compétences nécessaires pour

exécuter des tâches complexes pourraient tirer parti de nouvelles possibilités et donc diversifier et accélérer leur développement. Les études de cas reproduites à la section suivante donnent différents exemples de fournisseurs de services de sous-traitance, dont des PME, établis dans divers pays en développement. Comme la sous-traitance ne demande pas de capitaux de démarrage importants, c'est une activité prometteuse pour les PME, à condition qu'elles puissent disposer des infrastructures de télécommunications nécessaires et d'une main-d'œuvre peu coûteuse apte à exécuter les fonctions élémentaires.

Comme nous l'avons déjà indiqué, les services sous-traités peuvent être très divers : finances, banque, assurance, ressources humaines, formation à distance, soins de santé, hypothèques, services liés aux cartes de crédit, gestion d'actifs, service après-vente, logistique et distribution, services immobiliers, vente et marketing et services liés au Web (*Financial Express* 2002). On trouvera dans le tableau 5.1 une liste des services de sous-traitance de fonctions d'entreprise actuellement offerts par des prestataires établis ou opérant principalement dans des pays en développement (Goolesby and Parrino 2003). Cette liste n'est pas exhaustive mais elle donne une bonne image de la situation actuelle du marché de la sous-traitance. D'après un récent rapport de Gartner Inc. (Scholl 2003), le processus qui est le plus sous-traité est celui de la gestion des ressources humaines. On estime que le marché a crû de 18 % en 2003, atteignant 46 milliards de dollars (DeMocker 2003).

Les compétences et connaissances nécessaires dépendent de la complexité et de la nature de la fonction sous-traitée. Il existe tout un éventail de niveaux de compétences pour la quasi-totalité des fonctions des entreprises, grandes ou petites. L'évolution du marché de la sous-traitance, qui devient de plus en plus complexe, avec l'offre et la demande de services exigeant des niveaux différents de compétences et de connaissances, selon la nature de l'entreprise, est un processus complexe qui fait intervenir de nombreux facteurs critiques sur le long terme tels que l'éducation, l'évolution de la technologie, les facteurs culturels, le renforcement des capacités informatiques, la confiance, l'adaptabilité et la flexibilité et la compétitivité. Plusieurs prestataires de services établis en Inde ont acquis assez de maturité et d'expérience pour pouvoir offrir des services complexes, tels que ceux dont ont besoin les banques et les compagnies d'assurance.

Le graphique 5.1 illustre la hiérarchie des services offerts en sous-traitance en fonction de leur complexité. Il montre que les prestataires des pays en développement devraient chercher à offrir des services à plus grande valeur ajoutée plutôt qu'à accroître leurs recettes en augmentant le volume de leur travail. (Ce point est examiné plus en détail à la fin de la présente section.)

Dans de nombreux cas, la sous-traitance concerne des fonctions administratives consistant essentiellement à saisir, transférer ou convertir des données, à recopier des données d'un document ou d'une base de données sur un grand livre et à établir des factures. Ces tâches exigent un minimum de compétences administratives et peuvent généralement être entièrement réalisées en dehors des locaux de l'entreprise. Elles sont bien définies et il est facile de mesurer le travail fourni. Le tableau 5.1 mentionne la saisie d'informations sur les comptes en tant qu'exemple de service de saisie de données. Toutefois, même pour des fonctions élémentaires, il est essentiel de comprendre les instructions du client. Les clients des pays développés peuvent être habitués à un niveau de service très élevé et partir du principe que les instructions qu'ils donnent à un sous-traitant établi dans un pays en développement sont claires et en particulier que la terminologie est suffisamment bien définie; toutefois, ce n'est pas toujours le cas.

Les sous-traitants qui exécutent des fonctions administratives élémentaires (saisie des données et facturation) ou des tâches de conversion des données (transfert de données d'un document ou une base de données vers un grand livre) peuvent aussi offrir des services plus complexes de traitement des données et de comptabilité une fois qu'ils ont établi leur réputation (voir graphique 5.1). Toutefois, pour cela, par exemple pour sous-traiter la comptabilité, ils doivent acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires.

Au niveau supérieur, le sous-traitant doit être capable d'exécuter des processus fondés sur des règles et des processus de prise de décisions. Ces processus sont clairement définis et leur bonne réalisation exige une certaine discipline et beaucoup de concentration. Parmi les services mentionnés dans le tableau 5.1, l'ouverture de comptes est un exemple de services fondés sur des règles. Le traitement des demandes de cartes de crédit et la délivrance des cartes sont des processus qui impliquent des décisions.

TABLEAU 5.1

Liste de services couramment fournis en sous-traitance

Services bancaires
Ouverture de comptes
Saisie d'information sur les comptes
Demandes d'information de clients
Compensation de chèques
Contrôle du paiement des chèques
Établissement des relevés de compte
Contrôle des paiements par distributeur automatique
Gestion de comptes de placement
Informatique de gestion
Administration des prêts
Services liés aux cartes de débit et de crédit
Traitement des chèques
Recouvrement
Gestion des comptes clients

Services financiers
Gestion des documents
Facturation
Services aux actionnaires
Traitement des réclamations
Gestion des comptes débiteurs
Gestion des comptes créanciers
Grand livre
Services comptables
Gestion de la trésorerie

Services d'assurance
Services aux assurés
Traitement des demandes d'indemnisation
Transactions et réassurance
Comptabilité
Établissement des rapports obligatoires
Traitement des annuités
Gestion des prestations
Saisie des données sur les consommateurs
Évaluation des risques et calcul des primes
Traitement des polices et suivi des comptes
Gestion des demandes d'indemnisation
Apurement des paiements

Soins de santé
Transcription de dossiers médicaux

Gestion des ressources humaines
Paie et prestations
Formation
Épargne-retraite
Embauche et personnel
Sélection des candidats
Administration et déménagement
Traitement de la paie
Administration des prestations
Planification des prestations
Administration et contrôle du respect des prescriptions réglementaires

Services hypothécaires
Vérification et traitement des demandes
Décaissements et recouvrements
Apurement des comptes
Actualisation des données sur les comptes
Services des prêts hypothécaires

Services liés aux cartes de crédit
Traitement des demandes et délivrance des cartes
Gestion des comptes clients
Recouvrement et suivi
Demandes de renseignements sur les comptes et de majoration des plafonds
Comptabilité et apurement des paiements

Services de gestion d'actifs
Ouverture de comptes
Tenue des comptes
Transferts et ajouts
Versement des dividendes
Paiement des courtages
Informatique de gestion et portage
Service clientèle

Suivi des clients
Service clientèle
Analyse des clients
Centrales d'appels
Service d'information pour les consommateurs
Gestion de la relation clients

Services de vente et de marketing
Service de télémarketing
Vente directe

Services liés à l'Internet
Création de sites
Gestion de sites
Personnalisation des sites
Vente de sites
Moteur de recherche, optimisation des répertoires et services de cautionnement
Gestion des catalogues et des contenus
Analyse du Web
Conception de bases de données
Sécurité Internet et intégration avec la gestion de la relation clients
Système de gestion des stocks
Utilisation d'applications anciennes grâce à l'Internet
Facturation et paiement électronique
Graphisme et animation
Traitement du courrier électronique
Appui technique
Appui des forums interactifs
Services d'enseignement en ligne
Publication électronique

Lorsque le sous-traitant a un contact direct avec les clients, par exemple pour la vente par téléphone, la publication électronique et le service après-vente, les compétences requises sont beaucoup plus importantes. Les prestataires qui travaillent avec des clients se trouvant dans le monde entier doivent avoir non seulement d'excellentes compétences de communication mais en outre connaître la langue, la mentalité et la branche d'activité du client. Lorsque le sous-traitant offre des services consultatifs, il doit disposer de compétences commerciales complexes et être capable d'établir une bonne relation avec le client.

Les entreprises qui sous-traitent certaines de leurs fonctions vont aujourd'hui au-delà de la gestion des transactions et comptent sur la sous-traitance pour transformer leurs processus. Plus les compétences et les connaissances requises augmentent, plus la rémunération des salariés qui fournissent les services augmente elle aussi. En conséquence, la valeur du service s'accroît considérablement, ce qui peut avoir des effets positifs sur la marge bénéficiaire. Cela est dû en partie au fait que le client devrait engager des frais importants pour conserver des salariés très qualifiés s'il ne veut pas sous-traiter certaines fonctions complexes. La concurrence sur ce nouveau marché est très intense. Un nombre croissant de pays en développement offrant une main-d'œuvre qualifiée et peu coûteuse pour des services de sous-traitance, il faut que les sous-traitants les plus importants élargissent l'éventail de leurs services et en relèvent le niveau.

D. Études de cas concernant des pays en développement

Dans la précédente section, nous avons vu qu'une fois les infrastructures de télécommunications essentielles, notamment l'accès à l'Internet, mises en place, les pays en développement, y compris les PMA, peuvent commencer à offrir des services en sous-traitance, du moins sous la forme de services élémentaires de saisie de données, lorsque les compétences requises ne sont pas très importantes.

Les études de cas ci-après illustrent diverses stratégies que des prestataires de services de pays en développement ont employées pour créer et gérer leur entreprise. Elles mettent en lumière différents aspects évoqués dans la section précédente. Le premier cas est celui d'une entreprise sociale offrant des services de numérisation et de saisie des données au Cambodge afin de créer des emplois et d'offrir des possibilités d'éducation à des handicapés. La deuxième concerne une Kényane qui a créé une entreprise pour fournir des services en sous-traitance dans le monde entier sous la forme de tâches simples de recherche de données et de tâches plus spécialisées de recherche sur l'Internet. Le troisième cas concerne une entreprise indienne, Daksh, qui est bien établie sur le marché de la sous-traitance en tant que prestataire de services clients intégrés et se prépare à offrir des services dans les domaines des voyages et des loisirs. La dernière étude décrit la récente initiative prise par le Gouvernement mauricien pour créer une cyber-ville réunissant des sous-traitants informatiques et des prestataires de services pour faire du secteur des TIC le cinquième pilier de l'économie mauricienne, venant s'ajouter à ceux du sucre, des textiles, du tourisme et des services financiers.

1. DDD Cambodia [5]

DDD (Digital Divide Data) [6] est une entreprise « sociale » établie à Phnom Penh dans le but de créer des emplois qualifiés pour débutants et d'offrir des possibilités de formation. Elle fournit des services en sous-traitance, essentiellement de saisie des données, à des entreprises et des administrations publiques au Cambodge et à l'étranger. Elle a conclu 15 contrats au cours des cinq derniers mois et son chiffre d'affaires a atteint 150 000 dollars en 2002.

Créée en juillet 2001 à l'initiative d'une organisation non gouvernementale cambodgienne, DDD est une entreprise financé par des dons et aidée par une fondation des États-Unis (Global Catalyst) qui lui a versé 25 000 dollars. Elle devait mobiliser 25 000 dollars de plus pour acheter des équipements et payer les salaires au début de son activité. Le projet consistait à utiliser les TIC pour offrir des emplois à des personnes défavorisées, notamment les handicapés, les victimes de mines terrestres et de la poliomyélite, les orphelins et les femmes. En juillet 2001, DDD a commencé à travailler avec 20 salariés pour son premier client, l'Université de Harvard aux États-Unis, qui avait décidé de numériser une partie de ses archives.

DDD propose de numériser les documents sous différents formats et de les renvoyer par courrier électronique (avec une liaison fonctionnant à 64 kilobits par seconde), par protocole de transfert de fichiers ou sur CD-ROM. Au début de ses

activités, une de ses principales préoccupations était de bien comprendre les exigences techniques des clients. Afin de fournir un travail de qualité, elle a commencé par se concentrer sur un petit nombre de projets. Les membres du personnel ont suivi une formation permanente pour offrir des services de qualité et satisfaire les clients. En raison de l'expérience acquise par l'Inde en matière de sous-traitance, le directeur de DDD est allé suivre une formation dans l'entreprise Cyberdata, prestataire de services basé à New Delhi qui se spécialise dans la conversion et la numérisation de données. Afin d'assurer la qualité de son travail et de compenser son manque d'expérience, DDD a conclu un partenariat avec Cyberdata, qui pourra travailler pour des clients trouvés par son intermédiaire en échange de prestations sous forme de logiciels et de formations à l'informatique et à la gestion. En 2002, elle a sous-traité 60 % de ses activités à Cyberdata, contre 30 % en 2003. Quelque 70 % de ses clients sont établis aux États-Unis; il s'agit avant tout d'universités qui font numériser des archives, des microfilms, etc. et de cabinets d'avocat qui font transcrire des enregistrements téléphoniques; les 39 autres clients sont des PME locales, des ONG et la Bibliothèque nationale cambodgienne.

DDD est une coopérative auto-financée, tous les bénéfices étant réinvestis pour verser des salaires décents, assurer une formation permanente et offrir des services de santé aux salariés. Elle autorise ses salariés à pratiquer des horaires variables, y compris à mi-temps, de façon à pouvoir poursuivre leurs études, et les paie en moyenne 65 dollars par mois (un ouvrier d'usine gagne environ 40 dollars par mois). En avril 2003, elle employait 93 personnes, dont 50 % de femmes, à tous les niveaux de responsabilité. Dix de ses salariés ont déjà été promus et embauchés par une autre entreprise, et elle les a remplacés. Elle a l'intention d'ouvrir des bureaux à Battambang (Cambodge) et Vientiane (Laos) et espère employer 500 personnes d'ici à 2005. Elle a engagé un représentant aux États-Unis pour promouvoir ses prestations à l'occasion de foires ou par démarchage par téléphone et par courrier électronique.

2. PrecissPatrol Kenya

Fondé par Mugure Mugo, jeune entrepreneuse kényane, E-Business Solutions Ltd. a commencé à fonctionner en 1998 et a été inscrite au registre du commerce du Kenya en janvier 1999. Elle a commencé par offrir des solutions pour la construction de sites Internet, en priorité dans les pays d'Afrique de l'Est. Depuis novembre 2001 elle collabore avec le Centre du commerce international (CCI) CNUCED/OMC [7] par l'intermédiaire de l'Équipe spéciale kényane sur le commerce électronique, dont elle était membre du conseil. Constatant le potentiel de la sous-traitance, elle a créé en avril 2002 une filiale appelée Preciss Services qui a commencé à opérer sous le nom de PrecissPatrol en juillet 2002. Avec un investissement initial de 5 000 dollars et un appui de E-Business Solutions Ltd. sous forme de ressources humaines, de locaux et d'équipements de télécommunications, elle s'est rendue aux États-Unis pour y enregistrer cette filiale en juillet 2002, après quoi PrecissPatrol a pu ouvrir un petit bureau de liaison dans le Massachusetts. L'existence de ce bureau a considérablement facilité diverses opérations telles que le marketing, les transactions bancaires et la communication avec les clients éventuels. Au bout de quatre à cinq mois, PrecissPatrol a pu couvrir ses frais de fonctionnement et n'avait plus besoin de l'appui de E-Business Solutions Ltd.

L'équipe de cinq salariés à plein temps, tous diplômés en informatique, est dotée d'un ordinateur multimédia ultra-rapide et d'une connexion Internet permanente. Des travailleurs supplémentaires sont embauchés pour différents projets. Ses activités vont de la simple extraction de données à des recherches spécialisées sur l'Internet. Elle offre aussi des services de gestion de sites Internet et d'essai de logiciels et, pour ces derniers, elle a récemment signé un accord de partenariat avec une entreprise basée aux États-Unis. Elle a déjà travaillé pour des entreprises d'études de marché, des sociétés de conseil et de formation, des répertoires en ligne et des entreprises de mise au point de filtres Internet. Ses clients sont basés principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, et elle a récemment reçu des demandes d'information d'entreprises d'Australie, du Canada et de l'Union européenne. Pour trouver des clients, il est indispensable d'offrir un prix compétitif, et PrecissPatrol a réussi à offrir des services près de 50 % moins chers que ceux de ses concurrents basés aux États-Unis (Bacon 2002) [8]. Pour l'avenir, elle a l'intention de proposer de nouveaux services tels que des centrales d'appels téléphoniques et d'autres fonctions administratives.

PrecissPatrol a un compte en banque aux États-Unis pour faciliter le paiement des factures par les clients basés dans ce pays. Pour les petits

projets et les clients basés dans d'autres pays, notamment l'Australie, le Canada, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, elle se fait payer par un service de paiement en ligne appelé PayPal [9]. Les principales difficultés qu'il a fallu surmonter sont celles de la crédibilité et de la confiance sur les marchés internationaux. Les clients potentiels n'aiment pas l'idée de payer un service fourni par une entreprise située à plusieurs milliers de kilomètres de l'endroit où ils se trouvent. Au fil des ans, PrecissPatrol a trouvé des moyens de surmonter ces obstacles, généralement en offrant un tarif réduit pour une période d'essai durant laquelle les clients peuvent vérifier que ses services leur donnent satisfaction.

La sous-traitance de fonctions d'entreprise peut paraître une idée neuve au Kenya mais, d'après Mme Mugo, le Kenya dispose des infrastructures et des ressources humaines nécessaires pour réussir dans ce secteur. Ces dernières années, des entreprises kényanes ont participé à l'exportation de divers types de services dans des domaines tels que l'architecture, l'ingénierie et la comptabilité. Pour que le Kenya se fasse reconnaître en tant que fournisseur de services en sous-traitance, l'appui d'institutions telles que le Conseil de promotion des exportations, le Centre de promotion de l'investissement et l'Équipe spéciale nationale sur le commerce électronique (qui sont tous les trois des institutions nationales de promotion des exportations) est essentiel. Même si au départ la réussite peut dépendre des entreprises, pour qu'elle soit durable, quel que soit le pays, il importe d'avoir l'appui des pouvoirs publics et un environnement juridique et commercial stable. Conscient des possibilités qu'offre cette activité, le Gouvernement kényan a commencé à appuyer les entreprises du secteur. Par exemple, en avril 2003, la Zone de perfectionnement du Kenya a invité plusieurs entreprises de sous-traitance à examiner comment elle pourrait les aider. Plusieurs autres organisations gouvernementales et non gouvernementales appuient aussi cette nouvelle activité.

Mme Mugo a créé un site Web pour appuyer les efforts de PrecissPatrol ainsi que ceux de toute entreprise kényane qui souhaiterait vendre des services de sous-traitance sur le marché international (www.outsourcetokenya.biz). Ce site est un bon exemple de site de vente au niveau national et il fournit tous les renseignements dont les investisseurs ont besoin pour faire des affaires au Kenya.

3. Daksh India

En novembre 2002, Daksh [10] était une des deux premières entreprises indiennes par le chiffre d'affaires [11]. Les services qu'elle offre sont les suivants :

- service à la clientèle et appui technique
- centrales d'appels et télémarketing
- opérations administratives et enquêtes auprès des consommateurs
- analyse des données, établissement de rapports et traitement des données
- relations avec la clientèle (courrier électronique, forum en ligne, etc.).

Dans le proche avenir, Daksh a l'intention d'investir de nouveaux domaines comme ceux des voyages, des loisirs et des services d'utilité publique. Cette entreprise a été créée en 2000 en réponse à une forte demande émanant d'entreprises (pour la plupart basées aux États-Unis et au Royaume-Uni) qui cherchaient à réduire leurs coûts sans sacrifier la qualité de leurs services. Sur son site Web, Daksh prétend être le premier fournisseur de services de sous-traitance de fonctions d'entreprise pour les 500 premières entreprises de la liste établie par Fortune.

Daksh a quatre centres de fourniture de services – trois à New Delhi et un à Mumbai – et est en train d'étudier la possibilité de s'implanter en Asie du Sud-Est. Elle a en outre deux représentants aux États-Unis, l'un à New York et l'autre à Los Angeles. Avec un effectif total de 3 600 salariés, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 18 millions de dollars en 2002 et prévoit qu'il atteindra 29 millions de dollars en 2003, avec en moyenne six à huit nouveaux clients par an. La plupart des contrats de sous-traitance sont conclus pour une durée allant de trois à cinq ans et la plupart des clients se présentent sur recommandation de clients existants.

Daksh a mis en place de nombreux systèmes de sécurité pour garantir un service permanent, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, à ses clients. En outre, elle a réservé des liaisons par satellite à haut débit pour des services cruciaux qui doivent rester opérationnels en cas de panne du réseau. Elle a des réserves de matériel et des générateurs pour pallier toute carence des services publics locaux. Outre l'infrastructure de télécommunications, les

ressources humaines jouent un rôle important dans la sous-traitance des fonctions d'entreprise. C'est une activité qui emploie un grand nombre de jeunes diplômés et il importe de préserver leur intérêt et d'éviter qu'ils quittent l'entreprise en leur offrant une formation permanente. Daksh s'est doté d'une solide équipe de formateurs qui forment les salariés en relation avec la clientèle dans différents domaines, tels que la diction et l'accent, les relations interpersonnelles et le comportement et la connaissance des produits.

D'après Sanjeev Aggarwal, directeur général, la mise en œuvre d'un plan bien préparé, un financement suffisant, des infrastructures solides et quelques clients pour démarrer sont nécessaires pour réussir dans la sous-traitance. Comme la qualité est essentielle, il faut mettre en place des méthodes rigoureuses et faire de nombreux contrôles répondant aux exigences des clients. Tout cela limite le risque de rencontrer des difficultés en cours de route et peut contribuer à assurer la stabilité et la réussite de l'entreprise à long terme.

4. Maurice, île cybernétique

Le Gouvernement mauricien a compris très tôt que le secteur des TIC était important pour le développement futur du pays et a lancé d'ambitieux plans à long terme.

Il a l'intention de transformer Maurice en une « île cybernétique », l'adoption des TIC dans tous les secteurs devant accroître la productivité, améliorer la qualité et renforcer la compétitivité. Son objectif est de créer un secteur des TIC qui permettra à Maurice de participer pleinement à l'économie numérique en devenant une plaque tournante régionale dans l'océan Indien.

La stratégie conçue pour faire de Maurice une île cybernétique est articulée autour de cinq grands axes :

- établissements de recherche et de formation
- marché du travail offrant des techniciens, ingénieurs et programmeurs très qualifiés
- avantages fiscaux et crédits bonifiés
- efficacité de l'administration et appui institutionnel
- infrastructure de télécommunications ultra-moderne

Il existe actuellement à Maurice quelque 150 entreprises qui opèrent dans des domaines aussi divers que la fourniture de matériels et de logiciels, la mise au point de logiciels, les images en trois dimensions et le multimédia, la formation informatique, les activités administratives, les centrales d'appel, le codage de données et l'archivage électronique, les centres de soutien technique, la publication électronique et la création de sites Internet. Maurice possède un réseau de distributeurs de billets et de nombreux autres services tels qu'un réseau numérique à intégration de service (RNIS), un réseau ADSL (ligne d'abonné numérique asymétrique), un système de transfert de trame, etc. Mauritius Telecom a été privatisé et 40 % de ses actions sont détenus par France Telecom. La libéralisation du secteur des TIC a été conduite de façon stratégique et énergique afin de stimuler l'investissement dans ce secteur. Des licences de fournisseurs d'accès Internet (FAI) ont été accordées à 20 entreprises et l'on s'attend à d'importants progrès dans les années à venir.

Le nombre de lignes téléphoniques fixes est passé de 21,2 % habitants en 1998 à 27 % en 2002. La proportion d'abonnés à la téléphonie mobile est passée de 5 % en 1998 à 30 % en 2002. Le nombre d'abonnés à l'Internet est passé de 35 000 ménages sur un total de 300 000 (11,7 %) en 2000 à 50 000 (16,7 %) en 2002 et le nombre d'utilisateurs de l'Internet est passé de 123 000 en 2000 à 173 000 en 2002. Quatre-vingt trois % des entreprises ont au moins un ordinateur, 43 % ont un réseau, 75 % ont un accès à l'Internet et 21 % ont un site Web.

L'infrastructure moderne de télécommunications disponible à Maurice est certainement très utile pour les sous-traitants et leurs clients, mais l'appui des pouvoirs publics aux TIC est considéré comme essentiel pour accélérer le développement de ce secteur. Un Comité ministériel présidé par le Premier Ministre a été créé pour suivre les progrès des TIC et en particulier de la réalisation du projet de « cyber-ville » [12]. Ce Comité est aussi responsable du suivi et de la coordination de l'action du partenariat stratégique formé entre l'Inde et Maurice pour le développement de l'informatique à Maurice. L'Inde a accordé à Maurice une ligne de crédit de 100 millions de dollars pour financer le développement du secteur des TIC et l'accord prévoit un appui d'institutions indiennes telles que les Software Technology Parks of India.

En outre, trois équipes ministérielles - présidées respectivement par le Vice-Premier Ministre et Ministre des finances, le Ministre de l'informatique et des télécommunications et le Ministre de l'éducation et de la recherche scientifique – ont été créées pour suivre l'aménagement de la cyber-ville d'Ebene et de parcs d'entreprises, le développement du gouvernement électronique et de l'enseignement à distance, ainsi que la formation. La cyber-ville d'Ebene offrira des équipements ultra-modernes pour la mise au point de logiciels et de produits multimédias, la formation aux TIC, les centrales d'appel, les fonctions administratives, le codage de données et l'archivage électronique, les centres d'appui technique, la publication électronique et la création de sites Web.

Le gouvernement considère que la sous-traitance de fonctions d'entreprise est un créneau pour le développement des TIC et a créé au Conseil de l'investissement un secrétariat chargé de gérer les projets de sous-traitance. Les entreprises de TIC qui ont investi à Maurice sont notamment Infosys, Satyam, IBM, Microsoft, Hewlett-Packard et Accenture, qui (en partenariat avec DCDM Consulting) gèrent actuellement des projets de sous-traitance. Il y a d'autres entreprises comme Berger Levrault (traitement et gestion de l'information, publication), Centrefile (gestion des ressources humaines et de la paie), Cendris (gestion des données, traitement de l'image et des données, gestion de bases de données, impression, expédition postale, lecture optique, extraction de données et commerce électronique), Mondial Assistance Group (aide inter-entreprises, assurance voyage et fourniture de services), Bowman Cybercity (centrale d'appels), Answer Plus (service de réponse téléphonique et de télé-messagerie) et Ingecom (mise au point de systèmes électroniques à radio-fréquences, de modules et de dispositifs de radiolocalisation).

L'État encourage les initiatives individuelles dans l'ensemble du secteur des TIC. Un certain nombre de nouvelles entreprises créées par de jeunes entrepreneurs sont déjà devenues opérationnelles dans l'incubateur du Conseil national de l'informatique. La Banque de développement de Maurice a élaboré un programme pour le financement d'entreprises qui offrent des services appuyés sur les TIC ou qui mettent au point des produits des TIC.

E. Conclusions

La sous-traitance à des fournisseurs basés à l'étranger [13] devrait continuer de croître dans les prochaines années, car elle permet aux entreprises des pays développés de réduire leurs coûts en confiant un certain nombre de tâches à des travailleurs de pays en développement (Gartner 2003). On n'a pas encore pleinement évalué les incidences sur les coûts et l'utilité réelle de la sous-traitance pour les clients, et le niveau des services de sous-traitance offerts par la plupart des pays en développement est encore très bas. Toutefois, l'avantage compétitif et les pressions économiques incitent les entreprises implantées aux États-Unis et en Europe à rechercher des partenaires dans des pays en développement pour leur fournir des services de qualité et il est probable que cette évolution va se poursuivre.

La sous-traitance est une activité parvenue à maturation qui offre aux pays en développement un moyen d'exploiter leurs avantages compétitifs tout en développant les activités commerciales utilisant les TIC. La fourniture de services de sous-traitance via Internet permet à un pays de développer une industrie qui n'a pas les mêmes contraintes logistiques et géographiques que les autres types d'entreprises, lesquelles ont besoin d'une présence physique pour livrer leurs produits ou leurs services. L'Inde a réussi, en s'appuyant sur le succès de son industrie de services informatiques, à développer les services de sous-traitance des fonctions d'entreprise, et des prestataires de services indiens ont déjà ouvert des bureaux au Royaume-Uni et envisagent de créer des sociétés de services informatiques en France (*Le Monde* 2003a). Même si leur cas est très instructif, les grandes entreprises indiennes de sous-traitance ne sont pas représentatives de ce qui se passe dans un pays en développement qui n'a pas encore compris tout son potentiel et doit commencer à zéro. Les TIC jouent un rôle essentiel en permettant aux pays en développement d'exploiter l'économie numérique et un certain nombre de pays disent qu'une aide des pouvoirs publics et d'organisations internationales pourrait contribuer à faire naître un véritable secteur de la sous-traitance.

Les études de cas ont montré que les candidats à la sous-traitance devaient évaluer les besoins en matière d'infrastructure et de compétences, élaborer un plan d'entreprise

rigoureux, formuler une stratégie de promotion des compétences locales, trouver des clients et préserver leur compétitivité. Les prestataires de services doivent rechercher des financements ainsi que des partenaires locaux, régionaux et internationaux et mettre en œuvre des programmes de formation interne ou externe visant à améliorer constamment la qualité de leurs services et à acquérir de nouvelles technologies, tout en ayant une politique de l'emploi favorable aux femmes. De nombreux prestataires ont établi une représentation aux États-Unis ou en Europe et vendent leurs services en ligne. Les études de cas soulignent en outre l'importance de l'appui du gouvernement au plus haut niveau, qui est nécessaire pour créer un environnement permettant d'exploiter les TIC, pour mettre en œuvre des politiques propres à créer un climat de confiance et pour apporter les TIC à tous les citoyens, y compris les plus défavorisés. En conclusion, nous formulerons quelques suggestions destinées aux candidats à la sous-traitance ainsi qu'aux gouvernements des pays en développement qui souhaiteraient développer cette activité. Ces services ont beaucoup de points communs avec les possibilités qu'offrent les TIC en général.

1. Stratégies au niveau de l'entreprise

Pour surmonter les obstacles auxquels se heurtent les entreprises des pays en développement qui souhaitent devenir des prestataires de services en sous-traitance, il faut s'attaquer à plusieurs questions.

Qualité du service

Comme les services de sous-traitance sont de plus en plus complexes, la sous-traitance devient plus risquée pour le client en termes de qualité du services que ne l'était la sous-traitance de la fonction informatique; il faut donc se lancer avec précaution. Les entreprises des pays en développement doivent commencer par offrir un seul type de service, ne requérant pas trop de compétences, tel que la saisie des données (voir graphique 5.1). Une fois qu'elles ont maîtrisé cette activité, elles peuvent offrir des services plus complexes. Le fait de commencer au bas de l'échelle limite le coût et le risque et on peut prévoir une période de rodage et l'introduction progressive de nouveaux services afin de garantir la qualité. Ce qui compte, c'est de commencer avec des projets peu risqués et de suivre la transition avec une attention particulière. Il importe aussi de se concentrer sur un petit nombre de projets de façon à fournir un service de qualité et à apprendre à connaître la mentalité des clients et à créer la confiance, et de promouvoir les capacités des pays en développement, même s'ils sont parfois très éloignés géographiquement de leurs clients.

Il convient d'offrir aux salariés une formation interne, en particulier dans le cas de ceux qui ont des besoins spéciaux (les femmes) afin d'accroître leurs compétences professionnelles, et de leur donner la possibilité de participer à la fourniture de services plus complexes. Les prestataires de services doivent prévoir des plans de carrière afin de retenir leur personnel, ce qui permet de conserver les compétences, les connaissances spécialisées et la compréhension des clients. Le travail d'équipe et la confiance sont indispensables pour la réussite de toute entreprise de sous-traitance et il convient de promouvoir une relation constructive entre les dirigeants et l'ensemble des salariés, par une formation appropriée, de façon à limiter les conflits.

La communication avec les clients

La qualité du service peut être un des principaux facteurs qui incitent à sous-traiter à l'étranger, mais au-delà de la qualité, ce qui compte vraiment, c'est la communication entre les clients et le sous-traitant. Pour réussir en affaires, il est essentiel de bien comprendre les tâches à accomplir. Lorsque la communication entre l'entreprise et son sous-traitant se fait par des moyens électroniques (principalement le courrier électronique), cette compréhension est encore plus cruciale. En raison de l'éloignement, il faut des directives précises et de bonnes compétences de communication. Le sous-traitant doit bien comprendre la mentalité, les besoins et les affaires de son client. Plus la relation de sous-traitance implique d'échanges avec le client ou avec les clients du client, plus les facteurs langue et compétences de communication deviennent importants. Ces compétences sont indispensables dans la sous-traitance, car la résolution des problèmes et la communication de l'information sont essentielles pour le succès de l'entreprise et de l'accord de sous-traitance. Il est très important de bien communiquer avec le client et comprendre ses besoins et il faut que le client comprenne le prestataire.

Les prestataires de services doivent communiquer rapidement et souvent avec leurs clients étrangers car la communication est

essentielle pour le succès de toute relation d'affaires, en particulier lorsqu'il y a des différences de langue, de culture et d'habitudes de travail. Les sous-traitants doivent faire en sorte que les exigences liées aux projets soient bien comprises et que les critères de réussite soient bien définis, communiqués et compris et soient mesurables. Pour chaque projet, il convient de mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer régulièrement les progrès accomplis.

La diaspora en tant que réseau pour la sous-traitance

La compréhension culturelle est un élément très important lorsque la sous-traitance exige une communication régulière avec les clients. Les clients cherchent des prestataires qui ont une culture et une mentalité similaires à la leur afin d'assurer la viabilité de la relation d'affaires [14]. La collaboration exige une compréhension de la dynamique interculturelle et de son effet sur la communication. C'est en premier lieu aux fournisseurs de services qu'il incombe de s'adapter aux normes culturelles du client, mais il faut aussi que le client soit conscient des différences culturelles qui peuvent avoir une incidence sur la qualité des services fournis et sur le succès de l'accord de sous-traitance. Il y a des difficultés lorsque les deux parties ne sont pas conscientes de leurs différences culturelles. En pareil cas, les comportements et la communication peuvent être mal interprétés, ce qui risque de compromettre la relation d'affaires (Kearney 2000).

Cet aspect culturel explique pourquoi de nombreux contrats de sous-traitance sont conclus par l'intermédiaire de la diaspora. Des cadres originaires du Bangladesh ou de l'Inde par exemple peuvent être disposés à confier des travaux en sous-traitance à des entreprises de leur pays d'origine. De leur côté, les prestataires de services doivent organiser des réseaux de compatriotes expatriés, dont beaucoup sont à l'aise avec les relations interculturelles et peuvent surmonter les éventuels problèmes de communication. Il convient que les prestataires établissent des liens forts avec la diaspora, les universités, les dirigeants du secteur privé, les autorités consulaires et les fonctionnaires responsables du commerce extérieur.

Définition des exigences

Il est impératif que les sous-traitants et leurs partenaires investissent l'argent et le temps nécessaire pour garantir une bonne gestion du projet, en élaborant et en appliquant des processus bien conçus. Des exigences, des descriptions d'emploi et des accords clairs et concis, complétés par des indicateurs de performance, limitent les risques inhérents à la sous-traitance internationale. Ils définissent les attentes du prestataire et du client et permettent de garantir un service de qualité (Terdiman 2002). La teneur des contrats peut varier en fonction des exigences légales ou des conventions commerciales des pays du client et du prestataire. Il faut que les accords de sous-traitance soient suffisamment exhaustifs pour pouvoir être lus et compris par ceux qui seront responsables de leur gestion durant la vie du projet, d'autant que certains peuvent être conclus pour une durée allant jusqu'à dix ans.

L'accord doit donner une définition des services à fournir, indiquer les attentes qualitatives et quantitatives, définir un cadre pour la gestion du changement (nécessaire pour suivre les modifications qui peuvent être apportées aux exigences durant le contrat), indiquer l'organigramme du prestataire et du client, encadrer la gestion de la dynamique et prévoir des réunions d'évaluation. Il faut élaborer un plan de gestion du projet indiquant des points de repère et précisant quels sont les membres de l'équipe chargés d'assurer la liaison avec le client. Il convient de définir un processus de règlement des différends indiquant à qui il faut s'adresser et ce qu'il faut faire lorsqu'une question ne peut pas être réglée immédiatement, les sanctions en cas de non-respect des exigences et le sens des termes employés.

Marketing, partenariat et étiquetage

Les TIC sont extrêmement utiles pour promouvoir les services de sous-traitance et les entreprises de marketing doivent absolument utiliser la communication en ligne. Aujourd'hui, la plupart des prestataires établis dans les pays en développement ont un site Internet. Un site très complet proposant des services bien définis et des prix clairs, offrant un avantage compétitif en termes de réduction des coûts et de qualité du service et donnant une liste de clients de référence contribue à créer la confiance.

De nombreuses entreprises des États-Unis et d'Europe ne savent pas où s'adresser pour trouver un partenaire fiable. Les prestataires de services de sous-traitance devraient forger des partenariats avec de grands clients internationaux afin de

prendre pied sur le marché de la sous-traitance. Les sous-traitants des pays en développement doivent se tenir au courant de l'évolution de la technologie afin de préserver leur compétitivité.

De nombreux sous-traitants ont créé une représentation dans les pays où se trouvent la majorité de leurs clients. La participation à des manifestations internationales, telles que les conférences organisées par l'Outsourcing Center [15], l'Outsourcing Institute ou ses affiliés [16] ou CIO.com [17] et à des associations spécialisées (comme le Global Offshore Outsourcing Summit tenu en Inde en avril 2003) sont aussi des moyens de trouver des clients et de s'informer au sujet des stratégies et des pratiques optimales.

Pour trouver les prestataires de services capables de répondre aux besoins des clients, il peut être nécessaire de créer un label de certification indiquant la nature et la complexité des services offerts par les sociétés de sous-traitance.

2. Politiques publiques

L'expansion des services de sous-traitance dans un pays en développement dépend dans une certaine mesure de sa capacité de trouver les créneaux prometteurs et de faire les investissements nécessaires dans les infrastructures de télécommunications, l'éducation, le cadre juridique et les incitations fiscales visant à attirer des clients étrangers (voir chapitre 3). L'importance de l'appui des pouvoirs publics pour la création d'un environnement propice à l'essor des TIC a souvent été soulignée. Pour exploiter les nouvelles possibilités qu'offre le marché de la sous-traitance, il est essentiel de définir une stratégie nationale de développement. Il faut agir dans plusieurs secteurs, tels que l'infrastructure des télécommunications, la mise en valeur des ressources humaines, le droit, la fiscalité et les systèmes de financement et de paiement, pour promouvoir l'informatisation des activités commerciales.

Toutefois, dans les pays en développement de nombreux fonctionnaires ne sont pas encore tout à fait conscients des possibilités qu'offre la sous-traitance et une sensibilisation menée par des organisations internationales et des ONG peut être nécessaire. Des résultats concrets peuvent encourager les gouvernements à appliquer les mesures nécessaires et en particulier à aider les PME à exploiter toutes les possibilités qu'offrent les TIC. Même si l'on ne peut pas encore déterminer son impact global sur l'économie des pays en développement, il est certain qu'au niveau des communautés et des entreprises, la sous-traitance est devenue un moteur pour l'éducation, l'emploi et l'amélioration de la situation sociale.

Infrastructure des TIC et accès

L'infrastructure de télécommunications et l'accès à cette infrastructure sont absolument indispensables pour fournir les services et préserver la confiance des clients qui sous-traitent à des entreprises des pays en développement. La technologie nécessaire pour offrir des services de sous-traitance est disponible dans la plupart des pays en développement et dans les grandes villes des PMA. En revanche, les entrepreneurs établis en zone rurale n'ont guère de chances de prendre pied sur le marché de la sous-traitance en raison de l'arriération des campagnes dans de nombreux pays en développement. Afin d'exploiter toutes les possibilités qu'offre la sous-traitance pour le développement, il sera indispensable de développer les infrastructures des TIC en zone rurale.

Il convient que les pouvoirs publics encouragent les entreprises à s'informatiser et à s'automatiser et appuient des technologies économiques telles que le protocole Internet pour la téléphonie (VoIP) qui réduit les frais de télécommunications et aide prestataires à offrir leurs services à un prix compétitif. Avec l'amélioration de l'accès à l'Internet et la généralisation du haut débit, il est probable que la téléphonie par Internet va se développer rapidement, à condition que les gouvernements évitent de protéger les monopoles de téléphonie internationale. Dans de nombreux pays en développement, la téléphonie par Internet est illégale, la principale raison étant qu'elle risque de compromettre la situation financière de l'opérateur national. Toutefois, il est rarement possible de faire respecter de telles lois. Le nombre d'entreprises de téléphonie par Internet qui offrent leurs services ouvertement dans les cyber-cafés ne cesse d'augmenter dans beaucoup de pays en développement. Certains d'entre eux ont déjà pris des mesures pour légaliser cette pratique. Par exemple, au Bangladesh, la Commission de régulation des télécommunications a pris position en faveur de la téléphonie par Internet en mai 2003 et cette technologie qui devrait améliorer l'accès aux services de communication devait être légalisée en 2003 (Rahman 2002).

Tout en légalisant la téléphonie Internet, certains gouvernements de pays en développement aimeraient l'encadrer par une loi et l'assujettir à des taxes ou à des redevances, ou réserver son offre au monopole national de télécommunications. Toutefois, une réglementation trop rigoureuse entravera son déploiement, en particulier si le secteur des télécommunications en général n'est pas libéralisé.

Éducation

L'expansion de la sous-traitance a créé des emplois, qualifiés et non qualifiés, tant pour les hommes que pour les femmes, dans les pays en développement, car la plupart des services de sous-traitance de base n'exigent pas un niveau d'instruction très élevé et l'apprentissage peut se faire sur le tas. Toutefois, comme nous l'avons indiqué à la section B, pour fournir certains services de sous-traitance, en particulier les services à forte valeur ajoutée, il faut que le pays dans lequel se trouve le sous-traitant dispose d'une main-d'œuvre compétente et spécialisée.

Les gouvernements devraient donner la priorité à l'éducation en général et à l'éducation informatique en particulier dans leurs politiques de développement et réformer les programmes des universités et des écoles pour y intégrer des matières nécessaires pour l'essor d'un secteur des services s'appuyant sur la technologie et axé sur l'exportation. Les pays en développement dont les capacités en matière de sous-traitance sont reconnues ont un système d'éducation supérieure adapté. Cela vaut en particulier pour les universités indiennes, qui attirent de nombreux étudiants asiatiques étrangers en informatique (*Le Monde* 2003a). La Roumanie a réformé son système d'éducation pour promouvoir l'étude des mathématiques, de l'ingénierie et des services informatiques (Overby 2002).

Les gouvernements pourraient aussi promouvoir des échanges culturels avec d'autres pays en rapport avec le commerce par Internet. Ils pourraient créer des portails nationaux pour faire connaître les capacités de leur pays.

Les incitations fiscales

Il convient que les gouvernements des pays en développement envisagent d'offrir des incitations fiscales et un appui financier pour faciliter l'essor d'une industrie de services technologiques. Comme le Gouvernement mauricien, le Gouvernement indien a appuyé les entreprises qui cherchent à prendre pied sur ce marché en leur offrant des avantages fiscaux et d'autres aides financières qui encouragent les entreprises étrangères à confier une partie de leurs fonctions à des sous-traitants indiens ou à créer des filiales en Inde. En septembre 2000, le Ministère indien des finances a exempté de l'impôt sur les bénéfices les services fournis à l'aide de moyens informatiques.

Un nombre croissant d'entreprises cherchent à sous-traiter certaines de leurs fonctions à des partenaires fiables établis dans des pays en développement, mais elles ne savent pas toujours où les trouver. La CNUCED a récemment reçu des demandes d'entreprises qui cherchaient une liste de prestataire de services établis dans divers pays en développement. Une entreprise des États-Unis voulait sous-traiter la mise au point d'un logiciel pour la gestion des hypothèques au Chili, en Israël ou en Ukraine. La demande est forte et l'évolution de la sous-traitance en Inde donne à penser que ses perspectives sont prometteuses, mais son développement est étroitement lié à la question plus générale des TIC au service du développement, sur laquelle se penche actuellement la communauté internationale. C'est donc une question qu'il faut traiter dans le cadre plus général de la stratégie et de la politique nationale de l'informatique et de la télématique.

NOTES

1. L' expression terme « off-shore » n'a pas ici le même sens que dans le secteur financier.
2. Plusieurs sources donnent une liste des principaux pays fournisseurs de services en sous-traitance. La liste qui figure ici correspond aux pays les plus souvent mentionnés dans la littérature.
3. Voir www.pwcglobal.com.
4. Voir www.wipro.com/spectramind/why_bpo.htm.
5. Cette section se fonde sur des renseignements communiqués en ligne lors d'entretiens avec des salariés de DDD.
6. Voir www.digitaldividedata.org.
7. Voir www.intracen.org.
8. Dans cet article, l'auteur, qui est un des clients de PrecissPatrol basé aux États-Unis, rend compte de sa collaboration avec cette entreprise.
9. Voir www.paypal.com.
10. Voir www.daksh.com.
11. Calculé sur la base des principes comptables généralement acceptés des États-Unis , selon Nasscom.
12. Voir Survey of On-Line Governance (1999/2000), projet conjoint de l'UNESCO et de COMNET-IT, sur le site www.comnet.mt/unesco/Country%20Profiles%20Project/mauritius.htm.
13. Mortstead and Blount (2003).
14. S. S. Cheng, Directeur général de HP Outsourcing Southeast Asia, dans un entretien avec le Computerworld Singapore IT Outsourcing Forum, www.computerworld.com.sg/pcwsg.nsf/unidlookup/E78AD5906A92B69648256BA5001E7896.
15. Voir www.outsourcing-events.com.
16. Voir www.outsourcing.com.
17. Voir www.cio.com.

BIBLIOGRAPHIE

Aggarwal BB (2003). Women power coming of age. Courtesy ITES. Cyber India Online Limited. 26 March. www.ciol.com/content/news/trends/103032601.asp

Ahuja B (2001). IT Enabled Services: A Step Towards Business Process Outsourcing. Deutsche Bank Asia-Pacific Equity Research.

Ahuja B (2002). Tech Talk: The BPO (Gold) Rush. Deutsche Bank Asia-Pacific Equity Research.

Bacon JA (2002). We are the world. Bacon's Rebellion, 9 September. www.baconsrebellion.com/Issues/09-09-02/World.htm

Berkman E (2002). Take my process, please. CIO Magazine, 1 May. www.cio.com/archive/050102/uneasy_outsourcing_content.html

Bowen GN (2002). Rapid growth of elearning in the BPO arena only scratches the surface. BPO Outsourcing Journal, December. www.bpo-outsourcing-journal.com

Brewer R (2003). Mapping the offshore opportunity: An introduction. Presentation at IDC.

Chazan G (2001). More western firms outsource to the former superpower: Overcoming a bad image. Dow Jones.

Cornerstone Technologies (2003). Outsourcing Romanian software development resources to the global market using online project management tools. 13 February. www.cornerstonetechnologies.com

Datamonitor (2003). BPO: The star of FSI spending growth in 2003. 13 March. www.datamonitor.com/technology

Delaney KJ (2002). Process outsourcing catches on in Europe. Dow Jones.

DeMocker J (2003). Outsourcing IT: Is there a downside? TechWeb, 26 June. www.techweb.com/tech/ebiz/20030626_ebiz

DSR (2003). Romanian advantage. 13 February. www.outsourceprojects.com/ro_advantage.html

Economist (2003a). Backroom deals. 22 February.

Economist (2003b). America's pain, India's gain. 11 January.

Financial Express (2002). Interview with CEO S. Ramadorai, Tata Consultancy Services. 8 October. www.tcs.com/0_media_room/reports/200210oct/20021008_ramadorai.htm

Financial Times (2003a). Wipro Infotech division to grow team, targets hiring 1,000 pros. 15 May. www.financialexpress.com/fe_full_story.php?content_id=34224

Financial Times (2003b). Visas and the West's hidden agenda. 9 April.

Forrester Research Inc. (2002). 3.3 million US services jobs to go offshore. 11 November. www.forrester.com/ER/Research/Brief/Excerpt/0,1317,15900,FF.html

Gartner (2003). The economics of IT services and outsourcing in Europe. 18 March. www3.gartner.com/Init

Goolesby K and Parrino S (2003). The expanding territory of offshore outsourcing. OutsourcingCenter. January. www.outsourcing-offshore.com/territory.html

Gupta S (2002). Managing growth. Minnesota Business Magazine, April.

Humphrey J, Mansell R, Paré D and Schmitz H (2003). The Reality of E-Commerce with Developing Countries. United Kingdom, Institute for Development Studies and Interdepartmental Programme in Media and Communications. March. www.gapresearch.com

International Trade Centre (ITC) (2002). Offshore Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. Geneva, ITC.

Järvenpää SL and Leidner DE (1998). Communication and trust in global virtual teams. Journal of Computer Mediated Communication 3 (4).

Kearney T (2000). Why outsourcing is in. Strategic Finance, January.

Kellogg J (2003). India Inc. Global Business Quarterly 1 (4).

Lane S (2002). Offshore software outsourcing best practices: Building successful relationships on a diverse delivery model. Aberdeen Group.
www.aberdeen.com

Le Monde (2003a). Bangladesh, Inde, Sri Lanka: les enjeux régionaux [Bangladesh, India, Sri Lanka: regional challenges]. 5 June.

Le Monde (2003b). Après l'industrie, le secteur des services commence à délocaliser [After industry, the services sector begins to delocalize]. 23 April.

Libération (2003a). New Delhi redoute une panne informatique [New Delhi fears a computing crash]. 21 June.

Libération (2003b). La crise de l'informatique profite à l'Inde [India profits from the computing crisis]. 24 February.

Liew M (2002). Getting involved from day 1. IDG Communications.

Linder JC and Cantrell S (2002). BPO big bang: Creating value in an expanding universe. Accenture Institute for Strategic Change. August.
www.accenture.com

Maxwell C (2000). Global Trends That Will Impact Universal Access to Information Resources. Paris, UNESCO.

Mortstead S and Blount G (2003). Offshore ready: Strategies to plan and profit from offshore IT-enabled services. Isani Press.

Nasscom (2003a). Nasscom Strategic Review 2003.
www.nasscom.org

Nasscom (2003b). Indian software and services exports record revenues of Rs. 46,100 crores, (US$9.5 billion) registering 26.3 per cent in FY 2002-03. Press release, 3 June.
www.nasscom.org

New York Times (2003). 11 May.

Overby S (2002). Offshore outsourcing: Romania. CIO, 18 November.
www.idg.net.nz

Rahman S (2002). Current status of information and communication technology in Bangladesh: Myth versus fact. Presentation at AABEA Biennial Convention, Washington, DC, October.

Read BB (2003). Riding the outsourcing wave. CallCenter Magazine, 8 April.

Rosenthal BE (2003). Finance and accounting BPO adds up to business transformation. Outsourcing Center, 10 February.
www.outsourcing-bpo.com/f-a.html

Ross LM (2002). Outsourcing Thought Leadership. Ross Research.

Scholl RS (2003). BPO validated: Verticalization and aggregation accelerate. 6 February.
www.gartner.com

Terdiman R (2002). Defining the new frontiers of offshore outsourcing. Presentation at Gartner Group Inc., February.

UNCTAD (2001). E-Commerce and Development Report 2001. United Nations publication. Sales no UNCTAD/SDTE/ECB/1, New York and Geneva.

UNCTAD (2002). E-Commerce and Development Report 2002. United Nations publication. Sales no. UNCTAD/SDTE/ECB/2, New York and Geneva.
www.unctad.org/ecommerce

Waldman A (2003). More "Can I help you?" Jobs migrate from United States to India. New York Times, 11 May.

Wong C (2002). A route to Asia. Silicon Valley North 7 (12).