

Délocalisations et responsabilité sociale des entreprises *

Étude de cas : le rapport de SustainAbility sur la politique de BT et la délocalisation des centres d'appels en Inde (Février 2004) ¹

François MANCY

Directeur RH
AGIRC-arco

1. L'approche de SustainAbility

Cette communication a pour objet d'analyser la récente étude faite par le cabinet d'étude britannique SustainAbility pour le compte de BT (ex British Telecom) le grand groupe lui-même britannique de téléphonie.

SustainAbility est bien connu internationalement comme un des cabinets spécialistes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

Cette étude nous est parue extrêmement intéressante eu égard à son thème et à l'analyse parallèle menée dans deux pays, le Royaume-Uni et l'Inde, sur l'impact de la délocalisation de centres d'appels du premier pays vers le second.

L'intérêt de l'étude tient à ce qu'elle traite d'un problème d'une brûlante actualité en Europe et aux Etats-unis : la délocalisation des emplois vers les pays à faible coût de main-d'œuvre tout particulièrement l'Asie et en particulier l'Inde et la Chine.

L'étude est centrée sur la recherche de critères de compatibilité entre délocalisation et responsabilité sociale. Y a-t-il moyen de concilier la recherche de compétitivité par une réduction des coûts de production, portant en particulier sur les salaires, et la responsabilité sociale vis-à-vis des collaborateurs dont l'emploi est supprimé et ceux dont on vient de créer l'emploi ?

En effet, l'originalité de l'approche de SustainAbility, c'est qu'elle prend en compte non seulement les conditions faites aux salariés dont l'emploi a été supprimé au Royaume-Uni, mais également la situation faite aux nouveaux salariés recrutés en Inde. L'étude ne se limite pas à l'impact de la délocalisation sur les salariés, mais elle essaie de prendre en compte les intérêts des parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise et tout particulièrement des collectivités territoriales touchées.

Cette „balance“ entre impacts négatifs limités par l'action correctrice de l'entreprise sur les parties concernées par une cessation d'activité et son transfert ailleurs, et l'analyse des effets positifs de l'implantation d'une nouvelle activité liée aux conditions d'insertion de l'entreprise dans ce nouveau contexte et tout particulièrement des conditions faites aux salariés nouvellement recrutés, constitue le caractère très novateur de cette étude de cas.

1. SustainAbility - Good Migrations ?
BT, corporate social responsibility and the geography of jobs

Comme on le verra par la suite, l'analyse mérite sans doute d'être plus précise sur certains points et devrait être conduite sur une période plus longue (en particulier sur le devenir des salariés dont l'emploi a été supprimé), mais les bases sont posées et la méthode comparative est vraiment très porteuse. Précisons d'emblée pour montrer l'intérêt et la portée de l'étude : le bilan positif de l'implantation de BT en Inde n'efface pas l'impact négatif de la disparition d'activité au Royaume-Uni (RU) mais ce sont les conditions de traitement économique et social mises en œuvre dans ce pays pour réduire l'impact négatif de la délocalisation qui font que l'opération au final n'est pas totalement négative dans ce pays.

Autrement dit : concilier délocalisation et RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) implique un bilan positif aussi bien dans le pays de la nouvelle implantation - plus facile à atteindre à priori - mais également un bilan positif ou qui ne soit pas trop négatif dans le pays de départ. Ce double „aspect positif“ constitue l'originalité de l'approche de SustainAbility, et cette double dimension devrait être prise en compte dans toutes les études de faisabilité ou de bilan menés sur des opérations de délocalisation.

2. Le contexte

Il n'y a qu'à tourner les pages de quelques journaux au hasard pour comprendre l'importance de ce thème des délocalisations et les craintes qu'elles inspirent.

Le montant des Investissements Directs Étrangers (IDE) sur les dix dernières années aurait atteint 450 milliards de dollars en Chine et 50 milliards en Inde, dont 70 milliards en provenance des États-Unis et de l'Europe dans le cas de la Chine et plus de 25 milliards dans le cas de l'Inde, l'Inde s'étant ouverte aux réformes environ 15 ans plus tard (1991) que la Chine (1979).

„Il coûte dix fois plus cher en terme de main-d'œuvre de concevoir et de créer un produit en France que de le faire en Chine“².

Le Fonds Monétaire International nous dit dans ses dernières perspectives économiques trimestrielles que l'entrée de la Chine dans l'OMC entraînera comme conséquence que 2 % des salariés des pays développés devront changer de secteur. Cet ajustement pour-

rait toucher 3 millions de personnes en Europe³.

Les craintes de délocalisation portent sur l'Asie mais à l'occasion de l'élargissement de l'Union Européenne le 1er mai 2004, ces craintes portent sur les nouveaux membres de l'est de l'Europe. „Le coût du travail dans la partie occidentale de l'Union est en moyenne six fois supérieur au coût enregistré chez les nouveaux membres hormis la Slovaquie“⁴.

Les craintes s'amplifient du fait que ces emplois migrants ne se limitent pas à l'industrie mais que ce sont des emplois de service détenus par des „cols blancs“ qui vont être non pas externalisés - l'externalisation peut se faire au sein du même pays - mais délocalisés.

Au hasard Axa, groupe d'assurances, a installé son centre de traitement des données à Bangalore en Inde. Le site emploie mille salariés et triplera ses effectifs en 2006⁵.

Norwich Union, société d'assurances britannique, va en faire autant, le transfert portant sur 3 700 emplois „customer service et back office job“.

Reuters Group PLC, SAP ont annoncé des projets similaires. Ils vont emboîter le pas à de grandes firmes comme General Electric, HSBC, la Banque Mondiale. IBM vient de racheter Daksh

e-Services, le 3ème opérateur de l'Inde en centres d'appels.

Tout ceci explique que la croissance de ce secteur „BPO“ (Business Process Outsourcing) soit de l'ordre de 60 % par an en Inde et que le mouvement ne soit pas prêt de s'arrêter.

Au-delà de cas ponctuels, l'étude du cabinet Deloitte Research nous dit que 800 000 emplois de services financiers et de technologies de l'information vont immigrer de l'Europe de l'Ouest vers l'Asie, l'Europe de l'Est, mais également vers d'autres destinations⁶.

Le PDG (CEO) de Philips, Gerald Kleisterlee, dont le

2. Th. Apoteker - Les Échos (Paris - 27/04/2004).

3. J.C. Richard - Yves Bourdillon - Dédramatiser les localisations - Le Temps (Genève - 19/04/2004).

4. Délocalisations : des craintes exagérées - Les Échos (Paris - 30/04/2004).

5. C. Robequien - Les entreprises du CAC 40 préservent leurs emplois français malgré les délocalisations - Les Échos (Paris - 27/04/2004).

6. Job Experts : Europe's turn - Business Week (19/04/2004).

groupe a procédé à la suppression de 22 000 emplois dans l'Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis au cours des deux dernières années, alors qu'il a augmenté ses effectifs en Europe de l'Est, Inde, Chine a déclaré le 26 mars devant ses actionnaires que ce mouvement ne s'interromprait pas et que „dans un monde en changement rapide, l'Europe de l'Ouest semble plus préoccupée par le maintien de l'ordre économique existant que par la construction d'un autre futur“.

Cette déclaration faisait sans doute écho à celle du Chancelier Gerhard Schröder, le 21 mars, qui traitait d'„antipatriotes“ les sociétés qui transfèrent des emplois vers les pays à bas salaires, et cela en réponse aux déclarations du président des chambres de commerce allemandes, Ludwig Georg Braun, qui demandait à ses adhérents de „ne pas attendre des politiques plus favorables mais d'agir dès maintenant en utilisant les possibilités offertes par l'élargissement aux pays de l'est de l'Union Européenne“.

Ce débat est au moins aussi vif aux Etats-Unis, où l'administration Bush vient de rejeter la proposition de l'AFL-CIO, la confédération syndicale, d'instituer des taxes importantes sur les importations en provenance de Chine, au motif que les entreprises ne respectent pas des standards sociaux minima, et que le taux de change Xuan-Dollar est sous-évalué, ce qui fait que le „free trade“ n'est pas du „fair trade“⁷. Cette proposition syndicale était relayée par le candidat démocrate aux élections présidentielles de novembre 2004, John Kerry.

L'arrière-fond de cette question est que depuis janvier 2001, les Etats-unis ont perdu 2,8 millions d'emplois industriels (manufacturing jobs) et que l'emploi industriel est tombé à 14,5 millions d'emplois en décembre 2003, le niveau le plus faible depuis 45 ans suivant les statistiques du US Bureau of Labor Statistics (BLS). L'emploi industriel ne représente plus que 12 % des emplois américains, après 27 % en 1981 et 40 % au lendemain de la 2ème guerre mondiale.

Selon ces mêmes sources, d'après l'AFL-CIO⁸, on assiste depuis des années à une montée des emplois de service moins rémunérés au détriment des emplois industriels et des technologies de l'information. Ces derniers

seraient payés en moyenne annuellement 44 570 \$, alors que les emplois de service en expansion seraient payés en moyenne 35 410 \$. Au cours de la dernière année (février 2003 - février 2004) ont été créés des emplois en milliers : l'intérim (+ 197), le secteur santé (+ 193), la restauration (+ 163), la construction (+ 123), le commerce lié au bricolage et au jardinage (+ 50), par contre d'autres ont été détruits dans l'industrie (- 462), les grands magasins (- 56), les télécommunications (- 52), l'hôtellerie (- 46) et le transport aérien (- 46).

Ces données relatives au passé sont amplifiées par des perspectives d'avenir : le „Fisher Center for Real Estate and Urban Economics“ de l'Université de Californie chiffre à 14 millions d'emplois de cols blancs les emplois qui seraient délocalisés dans les dix ans à venir, d'autres études parlent d'une vulnérabilité de la main-d'œuvre américaine égale à 11 %.

L'amplitude des projections est très grande puisque le Forrester Research et International Data Corporation (IDC) parlent de 3,3 millions d'emplois perdus d'ici 2015, et viennent de revoir à la baisse ces chiffres.

Mais le „US Department of Commerce“ vient de déclarer que le déficit commercial des Etats-Unis

- 529 milliards de dollars en 2003 - représente une perte d'emplois réels ou potentiels de 3 millions d'emplois dont 2 dans l'industrie.

La question de la protection de l'emploi national va être une question centrale des élections présidentielles américaines de novembre 2004 encore que près d'un million d'emplois aient été créés sur les trois derniers mois connus (mars - avril - mai : + 947 000 emplois suivant les statistiques du Département du Travail), ce qui montre que la capacité créatrice d'emplois de l'économie américaine en période de croissance est toujours là.

Mais ces quelques témoignages concentrés dans le temps et l'espace montrent que les questions liées à l'emploi, aux délocalisations, aux politiques commerciales, douanières, tarifaires sont au centre du débat politique, économique et social relatif à la mondialisation et à ses effets. L'étude de SustainAbility n'apporte pas de réponse à cette question de quels emplois pour demain en nombre et en nature d'emplois, dans les pays industrialisés du nord, mais elle pose le problème de certaines des conditions de la transition entre em-

7. World Trade Rules Petition - Financial Times (30/04/2004).

8. The future of manufacturing and America's middle class - America Work (Avril 2004).

plis perdus du fait de la délocalisation et emplois nouveaux, que l'on espère pas trop précaires. Répétons-le, cette problématique va être présente au cours des années à venir dans l'ensemble du monde développé.

Les données précitées en terme de pertes d'emploi sont contrebalancées par les analyses plus optimistes des économistes qui parlent d'"incessante recomposition" du travail plutôt que disparitions, de „destruction créative" suivant les idées exposées en 1934 par Joseph Schumpeter dans sa théorie de l'évolution économique, qui évoquait la réorganisation incessante du système productif.

Ainsi Pierre Cahuc et André Zylberberg⁹ nous disent que quotidiennement en France, 10 000 emplois sont détruits par jour ouvrable (240 dans l'année) et que 30 000 personnes quittent leur emploi et qu'environ le même nombre trouvent un nouvel emploi, qu'entre 1970 et 2000, chaque année, l'économie française a détruit 15 % de ses emplois, pour en recréer 15,5 % de nouveaux. Sur le total d'emplois détruits selon eux, 0,5 % le sont dans le cadre de „plans sociaux" qui concernent des licenciements collectifs, ce sont ces cas qui polarisent l'attention de l'opinion par médias interposés. Cette focalisation sur ces cas - très forte en France - masque le phénomène plus global de „balance en emplois" créations, suppressions par secteur et tous secteurs confondus qui devraient être selon ces mêmes auteurs plutôt générateurs d'optimisme, et qui résultent des variations de la demande, de l'innovation technologique, de la productivité et de la concurrence.

Le débat entre ces courants de pensée, l'un plutôt soucieux de régulations pour freiner les effets d'une totale liberté des marchés, les autres confiants dans les vertus d'un marché non entravé par des contraintes qui en faussaient le libre jeu, et le retour à l'équilibre n'est pas prêt de cesser. L'enseignement des faits sera-t-il suffisamment clair pour les départager ?

En attendant, venons-en à l'analyse de Sustainability sur les conditions pour rendre compatibles responsabilité sociale des entreprises et délocalisations liées à la recherche de compétitivité et de profitabilité.

Au préalable, il convient de signaler que la délocalisation des centres d'appels a également lieu en France.

Le secteur compte 3 000 centres d'appels, regroupant autour 200 000 salariés pour un marché évalué à 1,5 milliard d'euros et en croissance annuelle de 20%¹⁰. D'après ces mêmes sources, ce mouvement de délocalisation se ferait vers des pays où la langue française est pratiquée : Tunisie, Maroc, Madagascar.

Un article du Parisien Libéré (13/04/2004) évoque comme autres lieux de délocalisation l'île Maurice, la Roumanie, Pondichéry (en Inde), parle de 8 000 téléconférenciers étrangers, et indique que 2 appels sur 10 sont désormais traités à l'étranger, chiffres supérieurs à ceux de la source précédente. Suivant une tradition bien française, le Ministre de l'Économie veut prendre le sujet en main, pour éviter les délocalisations par une panoplie de mesures non encore connues...

3. La politique de BT

BT exploite 130 centres d'appels au Royaume-Uni dont 31 de grande taille. BT a ouvert 2 centres d'appels en Inde à Delhi et à Bangalore en joint-venture avec des partenaires locaux qui sont majoritaires au niveau du capital des deux personnes morales constituées. BT a conclu d'autres partenariats en Inde concernant les technologies de l'information.

Le contexte

Les „call centers" constituant un secteur économique important au Royaume-Uni, les estimations portent sur l'existence de milliers de centres d'appels compris dans une fourchette de 4 300 à 6 000 centres qui emploieraient entre 500 et 790 000 salariés. En Écosse, 2,3% de la population salariée travaille dans des call centers et ce chiffre pourrait atteindre 2% dans la totalité du Royaume-Uni.

Le chiffre d'affaires du secteur serait de 13 milliards de £. Le chiffre d'affaires de call centers travaillant à l'étranger mais pour le compte de clients opérant au Royaume-Uni représente de 220 à 240 millions de £, soit entre 1,7 % et 1,8 % du chiffre réalisé au Royaume-Uni.

Sur le total de centres d'appels selon les chiffres de l'association britannique des call centers, 58% de ceux-ci

9. Le chômage fatalité ou nécessité - Flammarion (2004).

10. Les délocalisations de services : un enjeu qui prend de l'ampleur - Federe 2004 (3ème Forum Européen pour le Développement Durable et une entreprise responsable) - Novethic / Orse.

étaient en expansion, 29% en perte de vitesse et 2% étaient des centres nouvellement créés.

Le choix de l'Inde

L'Inde détient au minimum deux atouts pour attirer ce type d'activité, la pratique de l'anglais largement diffusée auprès des groupes scolarisés et le nombre de diplômés de l'enseignement secondaire et supérieur.

40% des sociétés classées parmi les 500 premiers groupes mondiaux (classement Fortune) se procurent des prestations en Inde, et l'"outsourcing of business process", ou de fonctions de gestion connaît une progression annuelle de 50 % dans le pays (facturation, service client, gestion des stocks, ventes marketing, fidélisation...).

D'après une étude de Mac Kinsey Global Institute d'août 2003, la délocalisation en Inde peut représenter jusqu'à 70% de réduction des coûts sans incidence négative sur l'efficacité et la continuité du service. BT cite des chiffres moins élevés sur lesquels nous reviendrons.

BT a conclu avec un des syndicats présents dans le groupe un accord sur les conditions d'externalisation et de délocalisation, par contre le syndicat du personnel moins qualifié (des rank and file nous dit SustainAbility) est contre cette pratique et indique que 200 000 emplois au Royaume-Uni sont en danger dans ce secteur d'activité.

Gagnants et perdants : analyse globale

Pour l'Inde, il s'agit de l'implantation de nouveaux emplois liés aux nouvelles technologies qui entraînent dans leur sillage revenus, impôts, infrastructures nouvelles et développement de la formation.

Pour le Royaume-Uni, la perte d'emplois est certaine.

Suivant la pensée économique libérale, cette perte d'emplois peut comporter des effets positifs : la création de nouveaux emplois à plus forte valeur ajoutée. Par ailleurs, ces investissements financiers et techniques en Inde peuvent induire de nouveaux flux d'échanges et le Royaume-Uni peut être amené à développer son marché de l'assurance pour protéger ses investissements à l'étranger.

Au-delà du point de vue macro-économique, il convient de prendre en compte la situation des personnes qui ont perdu leur emploi en conséquence des délocalisations. Ces personnes ne sont pas toujours en situation d'acquérir de nouvelles compétences et les nouveaux emplois les obligeront peut-être à quitter leur lieu d'habitation.

Par ailleurs, d'après une étude de l'Economic Policy Institute, lorsque des salariés licenciés retrouvent un nouvel emploi la perte de salaire se situe en moyenne entre 13 et 14%¹¹.

Par ailleurs, au-delà des individus, les collectivités territoriales peuvent être affectées par ces pertes d'emplois et la diminution conséquente des recettes fiscales.

Ce sont ces faits qui déterminent l'opposition des organisations syndicales à ces délocalisations qui évoquent les fermetures et délocalisations dans l'industrie amorcées il y a plus longtemps et toujours en cours.

Dans le discours général des hommes politiques et des dirigeants d'entreprise, on évoquait les services comme alternative à la migration des emplois industriels, qu'en est-il si ces mêmes emplois migrent à leur tour ?

BT s'est toujours vanté d'installer ces centres dans des zones en reconversion industrielle : Pays-de-Galles, Écosse, Irlande du Nord. Ces zones vont-elles avoir à connaître de nouvelles reconversions ?

Les opposants aux délocalisations citent :

- la réaction négative des consommateurs qui n'acceptent pas ces délocalisations et se détournent de ces services,
- la perte d'efficacité et de qualité du service rendu par les nouveaux prestataires,
- les „cités fantômes“ à la suite de la disparition des emplois délocalisés,
- l'exploitation des salariés indiens, à partir de leurs faibles salaires.

Sur le premier point, on dispose d'enquêtes contradictoires : l'institut d'opinion Mori dit que „66% des

11. Josh Bivens, Economic Policy Institute, The Calculus of Migrating Job - Cité par International Herald Tribune (6 et 7 décembre 2003).

britanniques sont indifférents à la localisation des centres d'appels si le service est satisfaisant". Une enquête d'Amicus, organisme lié au Trade Union, indique que 2/3 des personnes interrogées reconsidéreront leur attitude s'ils savent qu'ils ont affaire à un centre d'appels externalisé.

Derrière cette question se profile celle de la consommation éthique („ethical consumerism"). Les vrais consommateurs éthiques sont très minoritaires, il s'agit de ceux qui indépendamment du prix des biens ou services offerts seront sélectifs quant à la provenance, et aux conditions de travail de ceux qui les produisent.

Dans ce débat sont en cause les bénéfices collectifs de ces délocalisations, pour les grandes entités du pays, zones concernées, collectivités locales, mais aussi les individus concernés. C'est à cette analyse d'ensemble que l'enquête de SustainAbility s'est livrée.

SustainAbility indique que même si les „consommateurs éthiques" sont encore très minoritaires, les entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale doivent à ce titre pratiquer :

- des conditions de travail satisfaisantes,
- un comportement responsable en matière de préservation de l'environnement,
- une attitude positive vis-à-vis des collectifs et collectivités affectées par leur politique,

et cela dans l'ensemble des pays où elles opèrent.

SustainAbility indique clairement les risques que comportent les délocalisations, et son action est toute orientée vers la minimisation de ces risques.

L'étude souligne les risques de la „race to the bottom" que l'on pourrait traduire par la recherche permanente d'une réduction des coûts qui fait que l'Inde peut être mise en compétition avec des pays où les coûts seront encore moindres comme le Bangladesh, le Vietnam, la Chine.

Mais dans ce registre d'activité des centres d'appels, on a déjà souligné les avantages compétitifs de l'Inde : la pratique de l'anglais, le niveau de formation des salariés. A ce sujet, BT dit par la bouche d'un de ses responsables „les compagnies vont en Inde à cause des coûts et y restent pour la qualité".

Mais la „race to the bottom" peut impliquer des stan-

dards plus faibles en matière de salaires, conditions de travail et environnement.

C'est l'ensemble de ces critères que l'enquête de SustainAbility va passer en revue afin d'indiquer quels sont les gagnants et les perdants de l'opération, et comment réduire à l'avenir les conséquences négatives constatées pour les groupes ou les individus concernés.

4. Les études d'impact en Inde et au Royaume-Uni

L'analyse des centres d'appels indiens

Le rapport nous indique que les centres d'appels installés en Inde sont exactement à l'image de ceux implantés au Royaume-Uni quant aux technologies et à la qualité des immeubles.

Conditions de travail

Les conditions de travail observées correspondent à des standards très élevés en matière d'environnement et de sécurité. Les fournisseurs doivent également obéir à des cahiers des charges très précis comme ceux de BT définis dans le document „Sourcing with human dignity". Des audits extérieurs sont utilisés au moment de la négociation des contrats et ensuite à échéance régulière.

Salaires et avantages sociaux

Le salaire moyen annuel des centres d'appels en Inde est l'équivalent de 3 515 £ avec un salaire d'embauche de 2 260 £. Le salaire minimum en Inde est fixé non pas nationalement mais par chacun des États de l'Union Indienne. En 2001, il allait de 19 roupies par jour à 184, le plus élevé correspond à 815 £ par an.

Au Royaume-Uni, le salaire d'embauche dans les centres d'appels est en moyenne de 11 000 £. L'écart peut paraître très important. Si l'on utilise les indicateurs de parité de la Banque Mondiale qui indiquent quelle quantité de biens identiques on peut se procurer avec des sommes d'argent variables par pays, le ratio entre le Royaume-Uni et l'Inde est de 7,8 à 1. Ceci place le salaire d'embauche en Inde à un équivalent de 17 000 £, et le salaire moyen à 27 000 £.

Les salariés bénéficient en outre d'avantages non salariaux :

- transport gratuit entre domicile et lieu de travail assuré par des navettes,
- restaurant d'entreprise,
- assurance santé,
- prêts au logement et à l'achat individuel.

Formation

Elle comporte deux étapes : la formation qui suit l'embauche (entraînement de la voix, capacité de comprendre le client et d'être compris de lui, capacité d'accueil) et la formation permanente complémentaire.

Horaires de travail

Le rapport ne comporte pas d'indications précises sur la durée du travail. Il signale uniquement des dépassements d'horaires non réglés sous formes d'heures supplémentaires. Il préconise des contrôles plus systématiques en la matière.

Liberté syndicale et liberté d'association

Il n'y a pas de présence syndicale formelle dans les centres d'appels. En Inde, le syndicalisme est présent chez les „blue collars“ (les cols bleus) alors que ces salariés se considèrent comme des „professionnels“ (techniciens voire cadres) et donc peu sensibles aux modes d'organisation collectifs.

Ils ne ressentent pas selon eux la nécessité de se syndiquer ou de s'associer, car ils ont un accès facile au management. C'est là un constat ou un des thèmes favoris du management dans les entités où la présence syndicale n'existe pas : l'intermédiation syndicale n'est pas nécessaire car salariés et managers sont au contact direct et règlent leurs problèmes directement. Le rapport souligne et c'est important qu'il n'y a pas opposition du management, des sociétés clientes et de BT responsable de l'outsourcing à la syndicalisation, même s'ils ne les y encouragent pas.

Seuls signes d'une action collective, les salariés ont parfois organisé des groupes internes à l'entreprise pour discuter des modalités de transport, de la qualité de la nourriture, et des groupes à vocation culturelle ou sportive.

Union Network International (UNI), qui regroupe les syndicats du secteur télécommunications, technologies de l'information... de l'ensemble des confédérations membres de la CISL (Confédération Internationale des Syndicats Libres) a créé en Inde un forum internet pour les salariés de ce secteur en Inde, pour des échanges d'information portant sur les salaires dans ce secteur.

L'objectif d'UNI est de fixer des normes de travail et de salaire indépendamment des pays de localisation et d'amener les entreprises multinationales qui délocalisent à les appliquer.

La doctrine d'UNI en la matière est exprimée par la déclaration de Neil Anderson, un de ses dirigeants : „on accepte des migrations des emplois comme celles qui ont eu lieu au cours des 20 dernières années, mais pas dans des zones d'exploitation“.

Les organisations syndicales mondiales - CISC, CMT - présentes au forum mondial de Bombay ont évoqué les convergences entre les travailleurs indiens et ceux des pays dont les activités sont délocalisées.

Des centres d'appels qui affichent leur délocalisation et l'identité de leurs salariés

L'enquête de SustainAbility montre que BT n'a pas mis en œuvre les mauvaises pratiques qui ont lieu dans les autres centres d'appels en Inde. Dans ces derniers, on exige outre des accents américains ou britanniques des opérateurs, voire des noms d'emprunt. L'objet de ces pratiques est de faire croire aux correspondants que leurs interlocuteurs ne sont pas expatriés et n'appartiennent pas à une culture différente.

Un turn-over important

L'enquête signale que près de la moitié des salariés des centres d'appels se déclarent prêts à changer d'employeur si on leur offre des rémunérations plus élevées.

Or, vu la progression de cette activité, les entreprises cherchent à recruter des collaborateurs expérimentés. En conséquence, les entreprises cherchent à fidéliser leurs collaborateurs en terme d'avantages salariaux, de formation, de possibilité d'évolution de carrière.

On estime que les rémunérations moyennes dans le secteur ont progressé de +14 % en 2003, ce qui n'est

guère un rythme soutenable et qui justifie le fait que les centres migrent à l'intérieur de l'Inde vers des localités moins importantes où la concurrence est plus réduite, et donc les salaires offerts plus faibles.

L'évaluation d'impact de ces délocalisations au Royaume-Uni

Comme cela a été indiqué, les deux centres d'appels de BT en Inde comptaient fin 2003 environ 900 salariés, et à terme devaient en compter 2 200. BT développe en Inde d'autres partenariats dans le secteur des technologies de l'information avec les groupes Malindra et Tata.

BT affirme que ces délocalisations ont affecté 2 000 emplois au Royaume-Uni qui ont été perdus. BT assure que cela s'est fait sans licenciements ou ruptures de contrats non souhaitées, ou non volontaires. Tous ceux qui voulaient poursuivre leur activité ont pu le faire dans d'autres implantations de BT, ou dans d'autres entreprises.

Tous à l'exception de 4 salariés auraient trouvé un autre emploi chez BT, chez un autre employeur ou auraient opté pour un départ volontaire.

BT prétend que les emplois qui ont été transférés en Inde sont des emplois qui auraient également été externalisés au Royaume-Uni, car ils ne sont plus rentables ou constituent de nouveaux services.

Ce qui apparaît également, c'est que les engagements de BT en matière d'emploi (pas de licenciements non volontaires ou „secs“ suivant le jargon social français) ne s'appliquent qu'aux personnels sous statut BT et non à l'ensemble des collaborateurs de leur groupe. Or les chiffres de ces deux populations ne sont pas cités, ce qui peut modifier la portée effective des garanties de reclassement offertes.

Par ailleurs, BT encourage d'autres sociétés au Royaume-Uni à externaliser et délocaliser leurs centres d'appels au travers de sa filiale IST Global Service.

Le rapport de SustainAbility indique que BT doit s'assurer que ses clients qui souhaitent délocaliser leurs activités assurent à leurs salariés une protection comparable à celle que BT assure à ses collaborateurs. Et SustainAbility fait une recommandation très originale sur laquelle on reviendra : un engagement de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) consisterait à

consacrer aux collaborateurs licenciés ou privés d'emploi, une partie des économies réalisées par la délocalisation à l'étranger, sans chiffrer celle-ci.

Les consultants de Mac Kinsey recommandent plus modestement que 4 à 5 % des futures économies liées à la délocalisation soient placés dans un système d'assurance afin de couvrir la perte de revenus de ceux des salariés licenciés et en recherche d'emploi.

Le rapport souligne que les problèmes des pertes d'emploi ne présentent pas les mêmes difficultés pour des opérateurs moyennement qualifiés que pour les ingénieurs en charge du software à qui peuvent être confiées des tâches à plus forte valeur ajoutée ou dans le domaine de la recherche.

L'impact sur la vie locale au Royaume-Uni

Beaucoup des centres d'appels sont implantés dans d'anciennes zones minières ou d'industries traditionnelles. Les fermetures d'établissements ont un impact sévère en terme de revenus distribués, de revenus fiscaux qui déterminent des investissements locaux et d'une manière générale sont à l'origine d'une demande plus faible adressée à d'autres secteurs.

Il revient également au gouvernement et à ses politiques de venir en aide à ces zones touchées par les délocalisations en coopération avec les collectivités locales et les entreprises à l'origine de ces délocalisations.

Cet aspect du rapport reste assez imprécis et vague sur ces impacts en matière d'aménagement du territoire.

De même, le rapport envisage comme impact positif à l'échelle macro-économique une progression de biens et de services procurés à l'Inde par des entreprises du Royaume-Uni sans pouvoir produire de statistiques à l'appui.

Il en va de même pour l'affirmation que ces délocalisations peuvent être à l'origine d'une meilleure efficacité et productivité des entreprises du Royaume-Uni. C'est l'affirmation classique de la pensée économique libérale qui en la circonstance n'est pas confirmée par des preuves ou des chiffres à l'appui.

C'est sans doute là la partie la plus faible et la moins étayée du rapport de SustainAbility.

L'évaluation d'impact de ces délocalisations en Inde

Cet impact est globalement très modeste, car ces deux implantations ne font pas de BT un grand groupe économique du pays.

Comme cela a été indiqué, ces investissements sont faits en partenariat avec des entreprises locales HCL, Prageon, MBT. Ces „joint-venture“ les aident à atteindre des standards élevés, technologiques, de management projet, de formations, de conditions de travail et sécurité. Cela pourra amener d'autres petites sociétés par „contagion“ à s'aligner sur ces standards.

BT a investi 3 millions de £ pour le centre de Bangalore (hardware et software), mais la dépense globale en Inde est de 8,5 millions de £. BT a passé des contrats de cinq ans avec ses partenaires pour la fourniture des prestations.

Les salariés comme cela l'a déjà été indiqué ne sont pas des salariés de BT, mais du partenaire local qui est en général l'actionnaire majoritaire dans le cadre du joint-venture même si BT est le client principal pour les prestations fournies.

On ne reviendra pas sur les conditions salariales offertes, les avantages sociaux, et sur le fait que BT ne cherche pas à dissimuler l'identité des opérateurs, pas plus que la localisation en Inde.

Les prestations fournies par les centres d'appels sont considérées comme des exportations, et par conséquent non soumises à des impôts pour la partie facturée à BT. Les salaires sont eux imposés. On peut considérer qu'il s'agit d'un avantage concurrentiel. Cette situation est-elle équitable ?

Le rapport nous précise qu'il s'agit sans doute d'une contrepartie de l'apport de BT à l'économie indienne et que par ailleurs les centres d'appels implantés au Royaume-Uni bénéficient eux aussi d'aides et de subventions. Il y a donc là un parallélisme au moins relatif.

Les opérateurs dans leurs contrats passés avec les fournisseurs ont respecté les standards fixés par BT „Sourcing with human dignity“.

Les investissements réalisés par BT ont contribué au développement des infrastructures : routes, énergie, télécoms du pays.

De même, les programmes de formation déjà cités comportent 400 heures dans la phase d'embauche et environ 150 heures au-delà de la première année.

Contributions philanthropiques

BT soutient une ONG locale, Ilatha, qui forme aux nouvelles techniques de l'information des enfants et des adultes de Delhi. BT a prévu un budget triennal de 50 000 £.

Les effets multiplicateurs

Le rapport nous dit que les investissements dans les services ont un effet multiplicateur moindre et plus difficilement quantitatif entre emplois directs créés et emplois indirects que les emplois industriels.

Mais que ces créations et le développement du secteur induisent la création de centres de formation pour ce type d'emplois.

Les principaux gagnants sont les titulaires d'une „college education“ et le rapport d'indiquer justement „le décollage économique ne commence pas toujours par les plus défavorisés“.

Impact économique

BT parle d'une économie sur les coûts liée à la délocalisation de ces services expatriés de 30 à 40 % de leur coût au Royaume-Uni. On constatera que ce chiffre est inférieur à des estimations générales précitées mais cet écart dans les économies réalisées tient peut-être à des meilleures conditions dans les centres BT que dans d'autres centres d'appels sous contrôle unique d'opérateurs locaux. Ce n'est qu'une hypothèse, car peut-être que la concurrence assez forte qui nous est décrite tend à tirer vers le haut les conditions d'exercice et les rémunérations du secteur.

Qualité de service

BT fait état d'un taux de plaintes de 0,01 % à propos de la qualité du service offert par ces centres délocalisés. Le taux de départs ou de turn-over est de 1% pour BT alors qu'il est de 30 ou 40 % pour les centres d'appels gérés uniquement par des opérateurs locaux et de 15 à 25 % pour les centres localisés au Royaume-Uni.

Capacité à offrir de nouveaux services

Des prix de revient moins chers, liés à des coûts de main-d'œuvre plus bas permettent d'offrir de nouveaux services qui ne pourraient être développés au Royaume-Uni car pas rentables.

C'est le cas des „welcome calls“ à des nouveaux clients d'un bien ou d'un service qui permettent d'identifier des problèmes avant qu'ils ne deviennent trop sérieux et que la plainte émane du client lui-même.

SustainAbility reconnaît que l'étude d'impact n'est pas encore assez précise et qu'à l'avenir, il sera plus facile de quantifier davantage de données.

5. Les recommandations du SustainAbility pour mener à bien des délocalisations

De manière très réaliste, les auteurs du rapport affirment que les pressions liées à la compétition mondiale pour réduire les coûts et accroître la profitabilité ne vont pas se réduire. La pratique des délocalisations est et sera une „business reality“.

Les intérêts de l'ensemble des parties (salariés, gouvernements, collectivités locales, syndicats) devraient les conduire à chercher à limiter les impacts négatifs et assurer la diffusion optimale des mesures positives d'accompagnement en faveur des personnes et/ou collectifs les plus touchés par les délocalisations plutôt que de s'y opposer par principe sans négocier pied à pied les contreparties. C'est ce programme que SustainAbility préconise autour de douze recommandations qui valorisent les responsabilités des acteurs, la transparence de leur projet et de leur action, et la confiance qui doit en résulter dans la relation entre les parties.

Les douze recommandations pour des délocalisations responsables sont les suivantes :

1. Consulter les salariés, les organisations syndicales, les collectivités concernées et les principales parties prenantes avant la prise de décision.

Prévoir des délais suffisants pour les consultations en donnant l'occasion au personnel de s'impliquer dans ces choix, que ce soit des salariés directs de l'entreprise, ou des prestataires ou des sous-traitants.
2. Mener une politique transparente à tout moment afin que tous ceux affectés puissent anticiper et manager le changement.
3. Éviter ou limiter les licenciements involontaires. Traiter les excédents de main-d'œuvre par des mutations ou reconversions internes et à défaut en externe (fournisseur) par redéploiement ou outplacement.
4. Investir dans la formation et le développement des compétences parmi ceux qui devront trouver de nouveaux emplois. Dédier un montant substantiel (le texte parle de „generous portion“) des gains escomptés de la délocalisation pour former et reconvertir les salariés.
5. Travailler avec les „collectivités“ afin de trouver des emplois nouveaux et de nouvelles sources de revenus.

Dans le pays d'accueil :

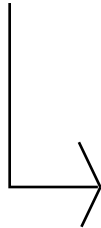
6. Travailler avec les fournisseurs locaux pour développer leurs compétences, les compétences de leurs salariés, et diffuser les bonnes pratiques d'un point de vue opérationnel et managérial.

S'imprégner du contexte et de la culture locaux.
7. Élaborer des standards sur les conditions de travail et la gestion des ressources humaines, les contractualiser, les auditer. Prendre en compte à cet effet les salaires et avantages sociaux, les conditions physiques, les horaires de travail, les droits des salariés, la liberté d'association et l'absence de discriminations. Des questions à l'heure actuelle non résolues, comme les dépassements d'horaires non rémunérés, doivent faire l'objet d'une vigilance particulière et faire l'objet de solutions appropriées.
8. Développer la formation et donner des opportunités de développement professionnel. Cela permet d'améliorer la qualité, la productivité et de diminuer le turn-over.
9. Apporter une aide aux salariés confrontés à des difficultés d'ordre psychologique ou socioculturel.
10. Établir des relations avec les parties prenantes (stakeholders) : organisations syndicales, collecti-

vités, ONG, autorités locales, etc). Ce type de comportement citoyen constitue un préalable pour donner au „business“ local un caractère durable et s’intégrer aux couleurs, à la culture, à l’éthique du pays.

11. Investir dans les collectivités et les communautés comme garantie de la stabilité du business : développement local de l’emploi, en particulier en favorisant l’éclosion de fournisseurs et contribution au financement d’infrastructures locales (écoles, hôpitaux).
12. Partager les technologies, les compétences, le knowledge avec les fournisseurs locaux, et avec d’autres institutions comme les centres d’enseignement.

Il s’agit comme on peut en juger d’une liste très complète d’engagements à assurer dans le temps, destinés à l’ensemble des parties en cause et qui pourraient faire l’objet d’audit portant sur leur degré de réalisation.



6. Bilan synthétique et objectifs d'amélioration des procédures

Au Royaume-Uni

Pratiques recommandées	Actions de BT	Améliorations proposées
<p>Consulter les principales parties prenantes</p>	<p>BT a rencontré les principales organisations syndicales (CNU et Connect) présentes dans le groupe avant l'annonce de la délocalisation en Inde et a cherché leur accord. BT a inscrit son action dans la recherche d'un accord avec Connect sur l'externalisation du travail en dehors du Royaume-Uni.</p>	<p>Les organisations syndicales ont été informées des projets de BT une fois les décisions de délocalisation prises. Il aurait été préférable de leur donner un rôle dans le processus de prise de décision.</p>
<p>Afficher les étapes de la politique à suivre et être transparent</p>	<p>BT a été clair sur son choix de réorganiser ses centres d'appels au Royaume-Uni et d'ouvrir deux nouveaux centres d'appels en Inde. La politique de BT est claire quant à l'affectation de ses agents dans son réseau de centres d'appels.</p>	<p>Il conviendrait de trouver les moyens pour communiquer sur le développement des futures délocalisations avant même la prise des futures décisions.</p>
<p>Sécurité de l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limiter les départs involontaires • Investir dans la formation et le développement des compétences • Favoriser les mutations internes 	<p>BT s'est engagé à ne pas pratiquer les licenciements avec départs non volontaires. Le programme Nouveau Départ (New Start) inclut assistance et conseil en devenir professionnel, coaching, aide au placement et au reclassement. Une grande majorité des salariés affectés par la réorganisation des centres d'appels ont été reclassés et dans le cas contraire ont trouvé des solutions satisfaisantes (acceptably resolved).</p>	<p>Les organisations syndicales doivent avoir un rôle précis dans la définition et la réalisation de ces programmes.</p>
<p>Soutien aux collectivités ou collectifs affectés (support communities)</p>	<p>Pas d'information disponible.</p>	<p>BT doit définir des procédures pour soutenir les collectivités confrontées à une perte d'emplois, en partenariat avec d'autres parties prenantes.</p>

En Inde

Pratiques recommandées	Actions de BT	Améliorations proposées
<p>Favoriser le développement de fournisseurs locaux</p>	<p>BT a procédé à une sélection rigoureuse des partenaires et fournisseurs et a favorisé leur développement. Des managers de BT sont sur place pour de l'assistance technique. Les techniques et les procédures de BT sont utilisées dans les centres d'appels. Les indicateurs de performance sont établis conjointement. La résolution des problèmes est traitée conjointement.</p>	<p>Une planification prenant en compte les besoins locaux et anticipant les problèmes liés au transfert de process en Inde aurait été utile.</p>
<p>De bonnes politiques de ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement local • Bonne formation des collaborateurs • Salaires et avantages sociaux équitables • Bonnes conditions de travail • Opportunités de développement de carrière • Liberté d'association • Assistance psychologique auprès des salariés • Durée du travail respectée • Droits de l'homme, non discrimination et égalité des chances 	<p>Alors que le management des personnes est de la compétence des partenaires, associés majoritaires de BT, ce dernier a joué un rôle très actif dans la définition des normes à suivre au travers de son document „Sourcing with human dignity“ (Externaliser humainement) qui définit des standards sur beaucoup de critères de management. Chaque partenaire a été audité avant la finalisation des contrats et continuera d'être audité. BT a également spécifié quels seraient les fournisseurs utilisés pour équiper les nouveaux centres et les faire fonctionner. Tous les salariés des partenaires associés sont des nationaux. Tous les salariés suivent une formation initiale et une formation continue. Des avantages sociaux complètent la rémunération. Un service médical est consultable dans les établissements. Le travail des enfants n'est pas un problème dans ce type d'activité, n'étant absolument pas pratiqué. Des engagements spécifiques sont pris en matière d'égalité des chances.</p>	<p>Un meilleur suivi des heures de travail devrait être organisé, particulièrement en matière d'heures supplémentaires. L'égalité des chances et la non discrimination devraient faire l'objet d'un meilleur suivi, et tout particulièrement en matière d'emploi des handicapés.</p>
<p>Dialogue avec les parties prenantes (engage with stakeholders)</p> <p>Investir dans les communautés</p>	<p>Dialogue constant avec les salariés. Dialogue constant avec les entreprises au travers de différentes organisations professionnelles dont Nascom. BT a investi 50 000 £ avec l'ONG, Iitha, qui forme aux nouvelles technologies des enfants de milieux défavorisés. Iitha a été sélectionnée par un centre de l'aide aux communautés, après examen de deux programmes de cette organisation.</p>	<p>Renforcer le rapprochement avec d'autres (stakeholders) parties prenantes et en particulier des ONG (au-delà du financement de programmes d'action).</p>
<p>Partager les technologies</p>	<p>BT a élevé le niveau des technologies en usage. Il y a un partage et un transfert permanent des technologies. Visites régulières des experts de BT</p>	<p>A présent, les travaux de maintenance constituent une part importante de l'activité de BT externalisée en Inde. L'Inde doit être aidée pour devenir une plateforme pour services à forte valeur ajoutée.</p>

7. En guise de conclusions

Délocalisation et relations sociales

Aujourd'hui, la question des délocalisations est au centre du débat entre responsables politiques, ministres, parlementaires, organisations syndicales de salariés et d'employeurs aux Etats-Unis, en Europe et ailleurs : le Mexique, Singapour se préoccupent du transfert d'activités vers les pays à coût de main-d'œuvre plus faible.

En réalité le débat porte plus sur la fermeture d'unités de production de biens ou de services, le sort des salariés privés d'emploi à la suite de ces fermetures, leur reclassement interne ou externe, la réparation du préjudice subi et les conditions d'indemnisation sans s'occuper des conditions d'implantation éventuelle dans un pays tiers.

Ce deuxième volet lorsqu'il se présente est hors champ, et s'il est abordé, il l'est marginalement lorsque l'employeur est amené à offrir parmi les mesures de reclassement, un reclassement dans la nouvelle implantation. Cela ne se fait que lorsqu'il s'agit d'une concentration d'activités dans un pays tiers dont les standards salariaux et sociaux sont identiques ou proches de ceux du pays où l'activité est arrêtée. A titre d'exemple, des laboratoires pharmaceutiques ont proposé à des équipes de chercheurs en France des postes au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis où l'activité est transférée. Ce sont là des mesures de rationalisation, il est plus difficile d'imaginer que l'on offre à des salariés qui ne font pas partie du management de les implanter en Inde, ou en Chine, pays qui au demeurant ne leur accorderaient pas le statut de résident permanent pour occuper des emplois d'exécution.

Suivant les pays en cause, les mesures de protection des salariés touchés par les fermetures d'établissement sont du ressort de la loi, d'accords entre les partenaires sociaux négociés à différents niveaux : national, branche professionnelle, entreprise, ou une négociation purement individuelle, soit de manière exclusive, soit par une combinaison des différentes formules (loi + accord). Les solutions nationales peuvent être plus ou moins protectrices en fonction des conceptions plus ou moins prégnantes sur la flexibilité du travail¹².

12. Sur ce thème, on ne saurait trop recommander au lecteur l'ouvrage d'un fonctionnaire du BIT, Guy Standing, qui pilote toutes les études de l'OIT-BIT sur le travail décent „Global Labour Flexibility“ - Mac Millen Press Ltd (1999).

On peut passer d'une flexibilité totale sans procédure de négociation avec des représentants syndicaux de salariés inexistant, sans délai de préavis ou avec des préavis très courts, une indemnisation réduite à une rigidité très forte où la fermeture ou la suppression d'emploi doit obéir à des procédures complexes, longues, très coûteuses, doublées d'une intervention possible des tribunaux qui peut déclarer nuls des accords négociés sur le sujet. C'est le cas français où les procédures sont de plus en plus longues et complexes sans que le reclassement des salariés dont elles sont la justification soit optimum.

Dans le débat sur la question en France et ailleurs, certaines parties prenantes favorables à la régulation en matière de délocalisation tendent à faire la différence entre différentes situations :

- Implantation et ouverture de nouveaux sites de production dans des pays tiers pour s'établir sur ces nouveaux marchés où la pénétration de la société en cause était inexistante ou très faible.

Dans ce cas, l'opération apparaît comme tout à fait légitime car en principe les établissements d'origine ne sont pas touchés par des fermetures ou des réductions. Tout au plus certaines fabrications nouvelles prennent le relais d'opérations à moins forte valeur ajoutée réalisées dans les nouvelles installations.

C'est exactement le schéma qui a été adopté par le groupe Mondragon (MCC) au pays basque espagnol, groupe coopératif dans l'industrie et les services, où l'implantation sur de nouveaux marchés a vu en parallèle une croissance du nombre de salariés en Espagne et ailleurs dans le monde. La nature du groupe et la philosophie qui l'anime expliquent la politique volontariste d'un groupe de près de 70 000 salariés dont 12% à l'international¹³.

- Relocalisation dans un pays à plus faible coût de main-d'œuvre d'où sont réexportés vers le pays d'origine les produits antérieurement sur place. Ce schéma est généralement associé à la fermeture ou à la très forte réduction des effectifs des établissements les plus anciens, créés à l'origine dans les pays les plus touchés par les déloca-

13. Cf. Mondragon redefine la deslocalizacion - El Pais (Madrid - 30/05/2004).

lisations. Le groupe Nestlé nous en donne aujourd'hui l'exemple en France dans le domaine du café lyophilisé.

Ce sont là des pratiques beaucoup plus contestées mais où les solutions sont encore très contrastées suivant les pratiques des entreprises.

Le point d'équilibre peut être imaginé tendant vers une flexibilité complétée par des garanties individuelles et collectives, par des accords cadres au niveau de l'Union Européenne dans le cadre de la procédure du dialogue social, voire par des directives, lois nationales ou accords de tout type. On peut imaginer la coexistence d'un droit contraignant et de la „soft law“ se complétant comme peuvent l'être les codes de conduite des multinationales que ce soit celui mis au point par l'OCDE (OECD) ou celui plus ancien du BIT-OIT.

Ce point d'équilibre n'est pas aisé à atteindre car les opinions sont extrêmement contrastées sur le sujet, entre les courants d'opinions favorables à une mondialisation sans contraintes, ceux qui considèrent que la mondialisation est une des formes les plus radicales de la domination du monde du travail par le capital et ceux qui veulent mettre en œuvre une mondialisation régulée.

L'actualité nous donne l'occasion de vérifier lors des réunions du G8, des pays membres de l'OMC, des Forums Sociaux Mondiaux, des forums de Davos l'étendue des divergences. Cela induit la difficulté de définir des consensus sur les délocalisations et les garanties à donner à l'ensemble des parties en cause. Même si des accords, lois, instruments juridiques divers existeraient il est illusoire de croire qu'ils seraient admis et respectés par tous et que des cas d'espèces ne donneraient pas lieu à des surenchères et des conflits plus ou moins localisés.

Incontestablement l'étude de SustainAbility et la pratique de BT éclairent le sujet, définissent le cœur des procédures et garanties d'une flexibilité négociée, gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties, ou du moins où toutes les pertes ne sont pas concentrées sur les uns (les salariés du pays d'origine et ceux du pays du transfert) et tous les gains concentrés entre les mains des employeurs.

La monographie de SustainAbility constitue un précédent, et l'on pourrait demander à tous les groupes qui

délocalisent de procéder à ce type d'audits par des organismes indépendants. L'analyse et la comparaison de ces documents permettraient de définir des „bonnes pratiques“ qui pourraient être ensuite codifiées ou normalisées.

Cette approche pragmatique à un niveau transnational constitue une voie moyenne acceptable par rapport aux parties prenantes dans leur ensemble, entre une réglementation à laquelle certains sont hostiles par principe au nom de la liberté d'entreprendre et de l'efficacité du marché et un vide juridique faisant ainsi coexister le meilleur et le pire au niveau des pratiques vis-à-vis des salariés concernés par ces délocalisations et relocalisations.

Il reste à souhaiter que si audits il y a, ils aient un pouvoir de conviction supérieur à celui réalisé pour le compte du groupe Total par un ancien ministre de la santé, fondateur de Médecins du Monde, au Myanmar (Birmanie), qui a suscité nombre de critiques dans la communauté des ONG, le jugeant trop à décharge de la société en cause. Sans entrer dans cette polémique, il convient que les audits indépendants soient l'objet de moins de contestations¹⁴ quant aux faits recensés et audités et pour cela qu'ils soient réalisés par des équipes multidisciplinaires d'experts à majorité du pays où l'établissement implanté est audité.

P.S. : Trois notes complémentaires relatives à l'actualité du phénomène.

1. L'attractivité de l'Inde pour délocaliser des activités est attestée par la sortie similaire de deux ouvrages :

- What's this Indian Business ?
Offshore outsourcing and the global services revolution par Paul Davies
Edit : Nicholas Brealey (G.B.)
- Outsourcing to India
The Offshore advantage par Mark Kobayashi-Hillary
Edit : Springer (G.B.)

2. Le quotidien US Today dans son édition européenne du 20/05/2004 parle d'une réunion organisée à

14. Jack Healey - Bernard Kouchner, médecin avec frontières - Les Échos (07/01/2004) et la réponse de Bernard Kouchner - Les Échos (08/01/2004).

Las Vegas - Le Outsourcing summit - où étaient attendus mille managers. Le cabinet Forrester Research y a indiqué qu'en 2005, 830 000 emplois seraient délocalisés des USA, plus de 230 000 initialement estimés.

Au même moment, à Nashville, le gouverneur du Tennessee, P. Bredesen, adoptait des dispositions interdisant aux sociétés pratiquant l'outsourcing de contracter avec l'administration publique pour la fourniture de biens et de services.

3. Le quotidien „Les Échos“ a publié le 9 juin un supplément de 28 pages intitulé „Délocalisations : le grand défi“. Sa lecture s'avère très intéressante.

