



Institut Léonard de Vinci

Groupe Léonard de Vinci

Réservé à l'administration

N° :

Mémoire de

Master de l'Institut Léonard de Vinci

Discipline : **Management général**

Présenté et soutenu publiquement

Par

Olivier POISSONNET

+33 (0)6 07 11 79 04

Le 11 mars 2005

Titre :

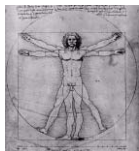
Délocaliser la matière grise en Russie ?

Tuteur de mémoire :

Luc MOULY

—
Président du Jury : **Chantale CUMUNEL**
Jury 1 **Philippe SCHNEIDER**
Jury 2 **Ian READ**





Dédicaces et remerciements

Ce travail est dédié aux entrepreneurs courageux et ambitieux qui à partir de quelques moyens et une vision neuve créent de la valeur, et avant tout, sont leaders d'une aventure humaine.

A celles et ceux qui ont participé à cet ouvrage, activement beaucoup, passionnément parfois, de toute mon âme russe et française je vous suis profondément reconnaissant.

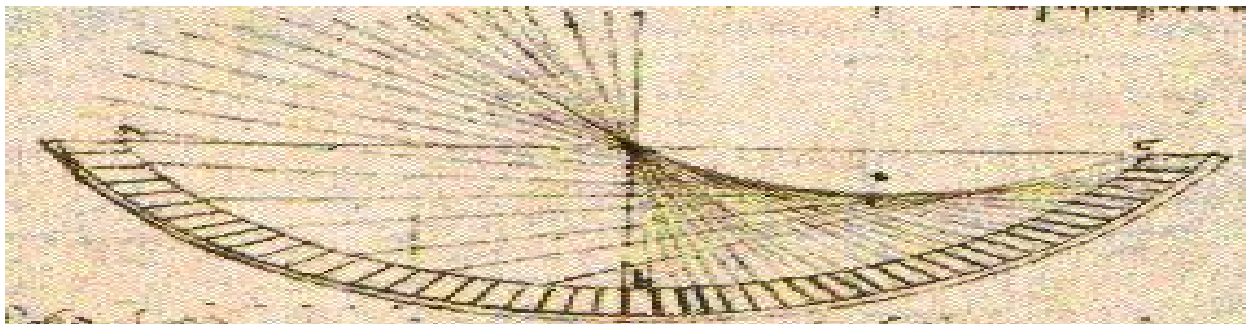
Plus intensément encore je remercie mon épouse Sonia d'avoir vécu avec amour et compréhension à mon côté, ces six mois au cours desquels j'ai navigué dans des univers parallèles.

Ont participés à cet ouvrage :

Benoît ANDREU, Maire APIOU, Serge BASTIDE, Betty BOLDER, Emmanuel BOUVET, Thomas BOYER, Xavier BRANDISI MARCEAU, Jean-Luc BRONDY, Hervé CARON de FROMENTEL, Jean-Paul COULLON, Gregory DARTCHIEV, Caroline DUBACQ, Jérôme FLANDINETTE, Florence GERVAIS d'ALDIN, Patrice GOLSTEIN, , Patrice GUILLAS, Patrice GUILLON, Sergueï IERMOCHINE, Michel KEFELI, Pavel KYM, , David LASFARGUE, Bruno LEPROUX, Jean-Jacques LEVY, Laurent MALASSIS, Caroline MARTIN, Pierre MECHENTEL, Luc MOULY, Nicolas NENNA, Etienne PELLETIER, Marie Laure PEREZ, Jean-Luc PIPON, Sonia POISSONNET, Lucile POISSONNET, Sacha POISSONNET, Fiora POISSONNET, Vincent POISSONNET, Christian RATIER, Carmen RECIO, Alain de RODELLEC, Elisabeth de ROSTOLAN, Patrick de SAINT EXUPERY, Bella TCHERKASSKAYA, Christine ZANGIACOMI

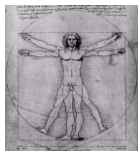
Sont intervenu dans l'environnement proche de ce travail :

Olga CHIAPPINI, André CROS, Chantal CUMUNEL, François DAPREMONT, Alain DIET, Aziza GHALILA, Vincent GERARD, Valérie HENOCQUE, Dominique IMPERIAL, Brigitte MARTY, François MICHEL, Jean-François MORLIER, Philippe PELE CLAMOUR, Alain PINON, Serge PORTHAULT, Martine RANOUIL, VADIM R., Jean SOULACROUP





1.	Introduction	6
1.1.	Qu'est-ce que la délocalisation ?	8
1.2.	Autres définitions.....	10
1.3.	Le sujet du mémoire	11
1.3.1.	A propos de l'approche systémique :.....	12
1.4.	Méthode de recherche et de rédaction	13
1.4.1.	Le tutorat et les acteurs « officiels » ou non	13
1.4.2.	La réalité du terrain : les études de cas	13
1.4.3.	Théories & méthodes	13
1.4.4.	Omissions	14
2.	Problématique	15
2.1.	Contexte international	15
2.1.1.	Y a t il mondialisation ?	15
2.1.2.	Constatons nous la désindustrialisation ?	16
2.1.3.	Quand y a t il délocalisation ?	16
2.1.4.	Attitudes et options de « globalisation »	17
2.2.	La France et les délocalisations	18
2.2.1.	Synthèse proposée par « Le Monde »	18
2.2.2.	« Délocalisations, la grande peur française »	22
2.2.3.	Synthèses d'articles de presse	24
2.2.3.1.	L'Europe de l'Est joue la carte des services.....	24
2.2.3.2.	Externa-Déloc-alisations : services informatiques.....	24
2.2.3.3.	Les SSII françaises championnes du nearshore.....	25
2.2.4.	Rapport du Conseil d'Analyse Economique	27
2.3.	La France et les délocalisations en Russie.....	28
2.3.1.	Etude de cas Matra Data Vision	29
2.3.1.1.	Retour d'expérience :	30
2.3.1.2.	Le marché, la délocalisation, chiffres	32
2.3.2.	Etude de cas TUBBYDEV :	33
2.3.2.1.	Parcours de créateur.....	34
2.3.2.2.	Management et organisation en Russie	34
2.3.2.3.	Management et organisation en France.....	35
2.3.2.4.	Mode de communication et de production	35
2.3.2.5.	La conduite de projet	36
2.3.2.6.	Focus sur les forfaits et régies :	37
2.3.3.	Etude de cas SDK :	38
2.3.3.1.	Contexte favorable pour la SSII russe	39
2.3.3.2.	Les commentaires du patron de SDK.....	39
2.3.4.	Etude de cas « Groupe International »	41
2.3.4.1.	Retour d'expérience, synthèse des 6 dernières années :	41
2.3.4.2.	Quel management et quels moyens pour ce succès ?.....	42
2.3.4.3.	Réflexion sur le pays, les hommes et quelques chiffres	43
2.3.5.	Etude de cas PROMOPOST	45
2.3.5.1.	Correspondances de pionniers	46
2.3.5.2.	Management et organisation des ressources;	47



2.3.5.3.	Entretiens :extraits choisis.....	48
2.3.6.	Le centre d'appel CALL ONE.....	50
2.3.6.1.	Réflexion du manager sur son parcours	50
2.3.7.	SSII Russe SFT et Biélorusse IBA	52
2.4.	Synthèse de la recherche.....	52
3.	Analyses et conclusions.....	53
3.1.	Analyse de la situation économique.....	53
3.2.	Mondialement localisés et responsables	54
3.3.	Facteurs clefs de succès et risques	55
3.4.	Conclusion.....	57
4.	Annexes	58
4.1.	Correspondant permanent du Figaro à Moscou.....	58
4.2.	Extraits de presse.....	64
4.3.	Extraits de « manager dans la diversité culturelle »	65
4.4.	Extraits fondamentaux impertinents.....	66
4.5.	Pistes de solutions... Accompagner, sécuriser, fluidifier.....	68
4.6.	Etude de la Banque de France, résumé	70
4.7.	Méthode de référence « RATIONAL » d'IBM	73
5.	Bibliographie et autres sources	75
5.1.	Bibliographie.....	75
5.2.	Documents téléchargés sur l'Internet	76
5.3.	Liens Internet	77
6.	4ème de couverture	78

Les annexes comprennent des éléments complémentaires, la bibliographie, des extraits d'études et autres écrits.

Un CDROM comprenant l'intégralité des études et documents au format électronique téléchargés sur l'Internet est fourni en complément.

AVERTISSEMENT

Le chapitre étude de cas fait référence à des entretiens avec des personnes qui ont accepté de témoigner de leurs expériences et d'échanger des avis.

J'ai attaché beaucoup d'importance à ne pas « colorer » leurs propos et me suis engagé à demander leur accord avant toute publication.

A ce jour, ces validations n'ont pu intervenir pour des raisons de délais trop courts. Je prie donc instamment les destinataires du présent mémoire de ne pas le divulguer sans m'avoir informé au préalable des personnes à qui il sera soumis.

Dans l'attente de l'accord écrit de toutes les personnes citées ce mémoire doit rester confidentiel.

Je suis donc à ce jour seul responsable des propos rapportés.



1. Introduction

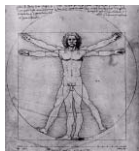


Ce mémoire traite de délocalisations, du management et de l'organisation d'entreprises françaises en Russie.

A travers des études de cas dont huit sont rapportées dans le chapitre des retours d'expériences, nous allons découvrir comment il est possible de réussir une implantation ou une délocalisation en Russie. Les secteurs étudiés sont divers, industries ou sociétés de services, et un focus sur les sociétés de services d'ingénierie informatiques (SSII) constituera le noyau de l'étude.

Avant cela, en première partie, je vais clarifier le concept général de « délocalisation », par rapport à ses qualificatifs proches : « externalisation, décentralisation, outsourcing, offshore, inshore, ... ». Une observation et une explication des phénomènes de désindustrialisation, mondialisation, et globalisation des marchés viendra élargir le point de vue.

Un chapitre est consacré à la méthode retenue pour l'étude et la rédaction de ce mémoire. Pour diverses raisons explicitées dans cette partie, les études de cas réalisées par interviews de dirigeants fondateurs constituent la source principale, complétée par de nombreuses études publiées récemment sur le sujet.



Dans la deuxième partie, pour l'observation et l'étude de la problématique nous allons tenter de répondre à une sélection de questions. Elles permettent de préciser les périmètres économiques, sociaux et culturels en relation avec la « délocalisation ». C'est ici que s'intercalent les études de cas.

En troisième partie viennent la synthèse et les argumentations résultantes de l'étude. La question suivante, pour ou contre les délocalisations, n'est pas l'objet du propos car trop réductrice voire polémique. Je pense cependant avoir observé et démontré certains faits convaincants, qui permettent de produire une grille d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, et faciliteront pour chacun une détermination de « position ».

Dans la conclusion je propose une synthèse, une position et une ouverture vers les suites à donner à ma recherche, analyses et propositions.

Remarque : le temps consacré et les obligations connexes pendant cette courte période de quelques mois ne m'ont pas permis d'aller au fond de tout ce qu'il est souhaitable de traiter sur un tel sujet. D'autre part il y a une actualité quasi quotidienne en relation avec les thèmes abordés, et un ouvrage publié aujourd'hui à de fortes probabilités d'être obsolète avant 6 mois. Je vous livre donc cette version 1.0, contraint par l'échéance, avec une invitation à suivre son évolution sur d'autres supports.

Pour clore cette introduction permettez-moi de vous livrer humblement mon ressenti pendant la réalisation de l'ouvrage, à la veille de le rendre, et en prévision de ce mois durant lequel ce travail sera évalué. Je me suis investi entièrement et en tentant de rester objectif et clairvoyant. J'ai douté en permanence de la possibilité de terminer à temps une version digne d'être lue et notée par un jury d'entrepreneurs et d'universitaires. J'ai pris beaucoup de plaisir à étudier sur Internet, dans la presse, dans les livres, et surtout dans les entretiens et échanges avec les pionniers français installés en Russie. J'ai appris beaucoup et ce mémoire, en relation directe avec mon projet professionnel des vingt prochaines années, tend à restituer ces apprentissages pour les partager.

Citation :

Si ces pensées ne plaisent à personne, elles pourront n'être que mauvaises, mais je les tiens pour détestables si elles plaisent à tout le monde.

DIDEROT



1.1. Qu'est-ce que la délocalisation ?

En France, il y a des débats sur les décentralisations et l'externalisation ou « outsourcing », et au même moment, voire depuis quelques années, nos voisins s'intéressent de beaucoup plus près à des concepts comme « l'offshore » ou délocalisation, le « nearshore » voire « l'inshore ». Nous verrons un peu plus loin (chapitre 2) comment sont perçues ici ces « menaces », alors qu'elles sont utilisées comme opportunités de croissance, chez nos voisins italiens, allemands ou irlandais par exemple. Pour tenter d'avoir une interprétation précise et commune, je vous propose les définitions suivantes, sélectionnées parmi les écrits cités en référence bibliographique.

Tous ces termes sont en relation avec le développement et plus particulièrement avec la mondialisation.

La **délocalisation** ou **offshore** :

☛ c'est le déplacement dans un autre pays de toute activité, industrielle ou non, à condition que la cible de clientèle soit maintenue.

L'**externalisation** ou **outsourcing** :

☛ c'est une forme de sous-traitance des fonctions hors cœur de métier de l'entreprise. L'entreprise confie alors à un partenaire indépendant (pas une filiale) un service par exemple informatique ou comptable à une société dont c'est le métier

La **décentralisation** :

☛ terme employé plus fréquemment dans le secteur public, il s'agit de « déménager » une branche ou un secteur d'activité, souvent en dehors d'une capitale ou mégapole. Ce procédé permet par exemple après une forte croissance de maintenir une organisation dans sa taille d'efficacité.

Exemple 1: Si je produis en France des voitures vendues en France, puis-je fermer l'usine française pour produire en Espagne et pour vendre toujours en France il y a délocalisation ? la réponse est plutôt oui, sauf si je me positionne en européen, car dans ce cas c'est une décentralisation ! Et la réponse est négative si en produisant en Espagne je deviens plus compétitif, ce qui me fait gagner des parts de marché dans de nouveaux pays. Dans ce cas je fais du développement.

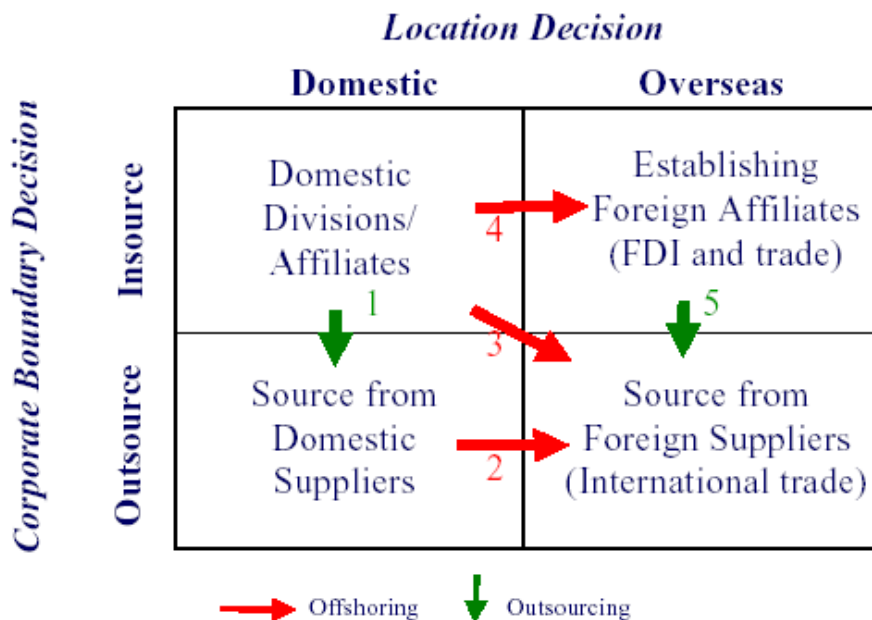
Exemple 2 : Une entreprise parisienne réalise des prestations de conseil, produit des applications informatiques et en assure les évolutions et la maintenance. Sa croissance organique est de 100%. Plutôt que d'augmenter ses surfaces de bureaux à Paris, elle peut décentraliser une partie du conseil à proximité des clients (ex. Lyon et Bordeaux), externaliser son infogérance auprès de son fournisseurs d'ordinateurs, et délocaliser la production des applications Internet à Tver en Russie.



Nearshore : délocalisation dans une zone « peu » distante, en général moins de trois heures de transport du site d'origine

Inshore : « importation » de ressources humaines étrangères à proximité d'une entreprise et sous contrat de travail du pays d'origine. Ces salariés sont rémunérés et disposent de la couverture sociale de leur pays ; le droit du travail appliqué est également celui de leur pays d'origine. Certains frais, hébergement, nourriture, transport sont pris en charge par l'entreprise. Ce procédé est évidemment très contesté et ne sera pas abordé dans le présent mémoire.

Ci-dessous : Matrice « **AIM research** » de positionnement entre externalisation et délocalisation



source : AIM research "offshoring of business services"

Explication :

1 « outsourcing » : lorsque les activités nationales « domestic » sont réalisées par un fournisseur du même pays, il y a externalisation « outsourcing ». Il en est de même pour une filiale étrangère qui sous traite dans un même territoire.

2 « offshoring » : la délocalisation intervient dès qu'une frontière est passée, à condition que les produits et services réalisés reviennent au pays « domestic ».



1.2. Autres définitions

Outsourcing (externalisation)

Ce texte est une synthèse d'un article extrait du dossier du FIGARO sur le management international (à partir d'octobre 2004)

L'outsourcing ou la recherche d'un prestataire spécialisé performant.

C'est une décision stratégique car elle concerne le périmètre des activités dont l'entreprise souhaite conserver la propriété. L'outsourcing se définit par la décision de transférer tout ou partie d'une fonction (R&D, systèmes d'information, comptabilité, service après-vente, « call centers » ...) ou d'une activité (production, logistique, maintenance industrielle) vers un prestataire spécialisé. Ce transfert concerne une activité préalablement développée au sein de l'entreprise au cours des années passées. L'externalisation inclut généralement la cession de matériels d'équipements et entraîne fréquemment le transfert de certains personnels spécialisés, rattachés à la fonction ou à l'activité, vers le prestataire.

L'externalisation se traduit par un contrat global et un engagement à moyen-long terme entre l'entreprise et son prestataire. Une durée moyenne de six à sept ans est généralement constatée, dépendant du type d'activité.

Les quatre principales raisons de l'externalisation sont :

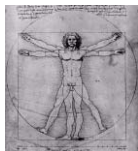
- baisser les coûts opérationnels sans réduire la qualité ;
- focaliser les ressources sur le cœur de métier et la valeur ajoutée ;
- réduire le capital engagé et le coût des engagements capitalistiques ;
- accéder à des compétences externes de spécialistes.

Notre étude établit un lien entre la stratégie de recentrage autour du cœur de métier et les engagements capitalistiques de l'entreprise. L'outsourcing est le passage d'une propriété directe à une relation contractuelle. Associées à tout contrat, les difficultés liées au fonctionnement ne manquent pas.

offshoring (délocalisation)

A la stratégie précédente d'externalisation on ajoute le déplacement dans un autre pays ; les axes sont les mêmes : baisse de coût sans réduire la qualité, recentrage sur le cœur de métier, réduction des capitaux, recherche de pôles d'excellence externe. De plus :

- Les services et fonctions support de l'entreprise sont également concernés,
- Les NTIC sont très impliquées dans la mise en œuvre de ces projets
- Le référencement auprès d'acheteurs qui comparent les coûts/qualités au niveau international devient possible
- La « culture » internationale et les savoirs faire de l'entreprise sont valorisés



1.3. Le sujet du mémoire

Le choix du sujet global « délocalisations » s'est imposé à moi pour plusieurs raisons : actualité, richesse et complexité. Le sujet plus précis des projets France Russie est l'axe d'orientation de ma carrière depuis plusieurs années. Des raisons culturelles, de goût personnel participèrent également à ce choix, elles ne seront pas développées ici.

Voici une des questions principales à laquelle j'ai répondu :

Quelles sont les opportunités et risques d'une délocalisation intellectuelle en Russie ?

Les conférences et séminaires « Journées Russes » d' UBIFRANCE au Centre Français du Commerce extérieur, en 2002 et 2004 pour celles auxquelles j'ai assisté, présentent le pays comme très attractif mais avec de nombreuses mises en gardes et réserves.

Les implantations de développement peuvent y réussir brillamment ou s'y fracasser sans demi-mesure. Les réalités russes se confrontent avec les idées reçues, et les entrepreneurs à succès sont également fiers et humbles devant leur réussite.

Une autre formulation possible des questions qui tournent autour du sujet est:

Dans un macro système « mondialisateur », l'externalisation au-delà des frontières ou « offshore » des prestations intellectuelles est-il une réalité efficiente ?

Cette formulation permet de mettre en avant la nécessité d'une **approche systémique [voir encart ci-après]** de la problématique. Impossible de répondre sans évoquer la situation économique mondiale, européenne, russe et française.

Ce mémoire traite des **délocalisations de prestations intellectuelles** depuis la **France vers la Russie**, et plus précisément dans le secteur des **services** puis des **services et développements informatiques**.



1.3.1. A propos de l'approche systémique :

L'approche systémique peut être appliquée à différents objets d'étude comme les systèmes mécaniques, l'économie, les familles, les sociétés humaines, etc. (...)

(...) La systémique a modifié profondément les pratiques utilisées jusqu'alors pour aborder l'étude et la conception des systèmes technologiques entre autres. L'**analyse systémique** engendre une démarche inductive. Son introduction dans les enseignements a imposé une remise en cause profonde de la didactique s'accompagnant d'une modification de la nature des matériels sur lesquels se fait son application.

La systémique envisage les éléments d'une conformation complexe, les faits, non pas isolément (taylorisme) mais **globalement**, en tant que parties intégrantes d'un ensemble dont les différents composants sont dans une relation de dépendance :

- Le **principe de totalité** exprime l'idée que les interactions entre les différents éléments d'un système ne peuvent s'appréhender qu'au niveau de la totalité et non au niveau des éléments pris séparément.
- Le **principe d'interaction** implique que chaque élément peut s'informer et agir sur l'état des autres.
- Le **principe d'homéostasie** caractérise un système autorégulé, c'est à dire capable de réagir à toute modification, d'origine interne ou externe, pour revenir à son état initial.
- Le **principe d'équi-finalité** indique qu'un même résultat peut être obtenu par des voies et conditions initiales différentes.

"L'approche analytique et l'approche systémique sont plus complémentaires qu'opposées" :

APPROCHE ANALYTIQUE	APPROCHE SYSTEMIQUE
QUI PROCEDE PAR ANALYSE (décomposition, résolution) DANS LA DEMONSTRATION	QUI SE RAPPORTE A UN SYSTEME DANS SON ENSEMBLE OU QUI L'AFFECTE.
- ISOLE, SE CONCENTRE SUR LES ELEMENTS - CONSIDERE LA NATURE DES INTERACTIONS - S'INTERESSE AUX DETAILS - MODIFIE UNE VARIABLE A LA FOIS. - CONDUIT A UN ENSEIGNEMENT PAR DISCIPLINE - NE PLACE PAS LES OBJECTIFS AU COEUR DE LA DEMARCHE	- S'INTERESSE AUX INTERACTIONS ENTRE ELEMENTS - CONSIDERE LES EFFETS DES INTERACTIONS - S'APPUIE SUR LA PERCEPTION GLOBALE - MODIFIE DES GROUPES DE VARIABLES A LA FOIS. - CONDUIT A UN ENSEIGNEMENT PLURI-DISCIPLINAIRE - CONDUIT A UNE ACTION PAR OBJECTIFS



1.4. Méthode de recherche et de rédaction

1.4.1. Le tutorat et les acteurs « officiels » ou non

Plutôt qu'une direction de thèse selon le modèle universitaire, j'ai perçu le cadrage de notre travail comme une association de deux approches. L'une est universitaire pour la forme et le niveau d'exigence utile à la restitution d'un savoir. La seconde est une approche de « terrain » utile à valider le recours à des sources réalistes et l'application possible de ce savoir dans l'action. Plus simplement donc il s'agit une « double commande » universitaire et d'entrepreneur.

La recette est très certainement bonne, l'aboutissement de ce travail, sous réserve d'un accueil favorable par le jury, en est la preuve. Cependant, la fréquence des avis des deux directions fut à mon avis trop faible, limitée à 4 occurrences en 4 mois.

J'ai eu recours à des lecteurs privés (amis et proches) qui, sur les parties qui leur furent soumises, ont permis une reformulation ou une précision des passages obscurs.

1.4.2. La réalité du terrain : les études de cas

Le meilleur moyen de répondre à la question principale est donc de récolter des informations « publiques » et de chercher un croisement de validation dans les retours d'expériences vécues...

Je suis allé à la rencontre d'acteurs économiques et rapporte en partie 2.3 la synthèse de nos échanges qui ont eu lieu lors de séjours à Moscou en décembre 2004 et janvier 2005.

Une des entreprises française a été rencontrée en Ile de France.

1.4.3. Théories & méthodes

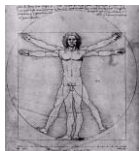
Le fil conducteur méthodologique de ce mémoire est inspiré principalement des recommandations faites par les dirigeants de l'Institut Léonard de Vinci.

Une recherche heuristique, à partir d'un sujet et d'un titre initialement choisis par moi et validés par eux. Une longue période en proportion du temps global soit 3 mois sur quatre a été consacrée à la recherche et aux entretiens.

Pendant, cette même période l'écriture du plan et d'un résumé de deux pages ont cadré plus précisément le périmètre de l'étude.

Les analyses, les synthèses, résumé et l'écriture du mémoire ont été réalisés de mi-décembre à mi-février, pour partie en France et pour partie en Russie.

L'approche systémique (voir 1.3.1) et la volonté de produire un écrit « utile à l'action » ont été omniprésentes dans ma démarche.

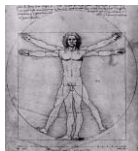


Plusieurs personnes ont apporté une aide et des avis qui, associés à l'énergie et à la motivation qui sont miennes, ont permis je le pense humblement de délivrer un mémoire proche du niveau d'exigence attendu par l'Institut.

1.4.4. Omissions

Les études et chiffres macro-économiques sont nombreuses et prolixes. Par définition ces chiffres sont rapidement obsolètes et leur interprétation souvent complexe voire contestable.

En conséquence j'ai pris le parti d'intégrer dans le corps du mémoire peu de chiffres. Les grandes études chiffrées sont soit en annexe, soit dans le CD-ROM qui accompagne le mémoire.



2.Problématique

Citation :

La Russie est un rébus enveloppé de mystère à l'intérieur d'une énigme.

Winston CHURCHILL

Dans cette partie j'aborde de manière itérative et par compléments successifs la problématique et les pistes de solutions proposées par les différents acteurs qui s'expriment. Lorsque cela est pertinent, je cite la source précise de l'information, cependant, lorsque l'idée a été reprise par plusieurs sources différentes, j'ai omis volontairement une énumération fastidieuse.

Voici quelques-unes des problèmes et questions abordés : selon de nombreuses études et communications dans les médias, la mondialisation s'accélère et les délocalisations se multiplient. Ces informations sont-elles exactes, peut-on le prouver, et leurs effets sont-ils positifs, négatifs, neutres ? Quels sont les impacts économiques, sociaux et culturels ? Quelle est la situation de la France dans ce contexte, comment s'adapte le pays, où se trouvent les pistes d'évolution et les solutions ?

2.1. Contexte international

Hypothèses : Le monde fonctionne déjà et va tendre à fonctionner de plus en plus de manière globale ; les pays riches tendent à se désindustrialiser en délocalisant tout ou partie de leur production ; les effets sur l'économie et l'emploi sont très divers et pas toujours pénalisants.

Pour prouver la première affirmation, il suffirait de faire référence au nombre d'occurrence des termes mondialisation et/ou globalisation, dans les ouvrages et communications, déclarations et oppositions, conférences, prises de positions, recherche de solutions, pléthore de chiffres et exemples. Voici dans les chapitres suivants la démonstration retenue :

Sources : conférence du Directeur de la Caisse Nationale d'épargne Ile de France Ouest à Rueil Malmaison en novembre 2004, dont sources DATASTREAM CDC IXIS, et études publiées par plusieurs organismes financiers dont la Banque de France(voir annexe 4.3).

2.1.1. Y a t il mondialisation ?

Si oui, alors constatons l'évolution du coût des transports, du coût des taxes douanières et une possible facilitation globale à l'import-export.

Plus précisément :



- Les chiffres de l'imports-exports augmentent-ils plus que le PIB (en %) ?
- La réglementation permet-elle une augmentation du flux des capitaux (% en rapport avec l'augmentation du PIB mondial) ?
- Quel effets sur les pays émergents, leurs PIB augmentent-ils plus en % que celui des autres pays ?

La réponse est globalement oui 3 fois : les flux de capitaux ont été multipliés par 10 en 30 ans, ce qui est supérieur à la croissance des PIB ; les imports-exports « pèsent » 2 fois plus qu'il y a environ 10 ans ; les pays émergents ont un poids croissant dans l'économie mondiale.

2.1.2. Constatons nous la désindustrialisation ?

- La production industrielle occidentale a-t-elle décliné ou moins progressé qu'ailleurs ?
- Parmi les emplois qui sont supprimés, quelle proportion peut être liée à la désindustrialisation ?
- Les industries supprimées en France sont-elles réimplantées à l'étranger par les mêmes groupes ?

A nouveau nous observons un oui à chaque indicateur :

- La production industrielle au cours de la décennie : CEE = +20, USA = +25, PECO = +40, Chine = +300 !
- Près de la moitié des emplois supprimés en France pendant cette période sont des emplois de l'industrie.
- Lorsque qu'une production industrielle est arrêtée en un lieu et que globalement la production mondiale augmente (voir ci dessus) il y a lieu de penser que les « sortants » sont entrés ailleurs. En effet la mise en œuvre de ce type de production requiert des infrastructures et des savoirs faire lourds et complexes ; les entrants sont donc pour la grande majorité expérimentés et équipés.

2.1.3. Quand y a t il délocalisation ?

- Si la cible de clientèle est maintenue en l'état et la production des biens et/ou services vendus sont produits dans un pays différent.
- Passivement si l'entreprise développe elle-même une concurrence dans un pays émergent qui produira à moindre coût.
- Activement si l'entreprise ferme un site pour en ouvrir un dans un autre pays.
- Lorsque l'entreprise investit en dehors de ses frontières des capitaux accumulés dans son économie nationale, c'est une forme de délocalisation, en particulier si la production réalisée suite à ces investissement vient s'attaquer au marché national d'origine.



2.1.4. Attitudes et options de « globalisation »

Le commerce et l'industrie, les peuples, les sociétés se « globalisent », d'une part en inscrivant leur existence dans une dimension mondiale, à l'échelle du globe terrestre, et d'autre part en globalisant leur fonctionnement dans une approche systémique et d'interactions complexes.

Que faut-il en attendre aujourd'hui, demain, à moyen et long terme? Comment agir ?

Lorsque la mondialisation est synonyme d'augmentation du pouvoir d'achat des pays en développement et de l'ensemble des pays « riches », il n'y a pas de crainte particulière et il y a des opportunités pour tous. Dans ces conditions, l'investissement dans les pays en développement est un facteur de création d'emploi dans le pays investisseur et dans le pays cible.

Selon les options retenues, accepter ou non la mondialisation, s'inscrire dans le processus avec une stratégie d'ouverture ou non, les effets et solutions seront bien sur très divers. Voici quelques-uns d'entre eux et des pistes de réflexion :

- la question des emplois : Faut-il et comment créer et développer les services d'excellence ? Par exemple en France les secteurs des hautes technologies, ingénierie aéronautique, tourisme et restauration, services publics ou « para »public sont-ils l'avenir du pays ?
- mutation et redistribution : au-delà du chômage et de la pénurie d'emploi, une « révolution » culturelle et sociale est-elle possible et nécessaire, quelle créativité économique et sociale favoriser ?
- historiquement : lors des grands bouleversements économiques et sociaux en France, l'issue à moyen terme fut toujours positive après un processus souvent douloureux et avec un coût social important et des impacts individuels graves.
- les pays émergents sont très peuplés et le niveau de qualité, de savoirs faire, la capacité d'apprentissage sont très élevés ; cependant le temps nécessaire au rattrapage du niveau de vie économique et social est long. Les scénarios possibles doivent être imaginés, la stratégie et la tactique appropriée pour maintenir un équilibre entre les acteurs doivent être savamment orchestrés.
- Sommes-nous au début de ce phénomène ? Combien de temps va-t-il durer et comment va-t-il évoluer? Quels pays vont en profiter ? Le Japon et la Corée sont

si l'on observe le coût de la main d'œuvre d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre, la situation paraît plus complexe et nettement menaçante pour une partie de la population active. exemple:

- main d'œuvre française = 40 fois le coût de la main d'œuvre en chine
- ingénieur en France = 3 à 5 fois le coût d'un ingénieur en Russie (très variable selon le lieu)



en tête, l'Asie et en particulier la Chine de plus en plus impliqués, les Etats-Unis et l'Allemagne s'adaptent et se réorganisent, mais la France est très en retard. Cependant avec les pays de l'est (PECO) et la Russie, les échanges et les partenariats existants peuvent permettre un rattrapage salvateur.

renvoi : Concernant le sujet des emplois et de leur mutation, voir en annexe le résumé du livre de Monsieur Bernard Gazier « Tous Sublimes »

2.2. La France et les délocalisations

La France semble vivre cette évolution mondiale comme un véritable traumatisme. Plusieurs positions très marquées, de l'annonce du déclin irréversible du pays à la méthode « *cocorico, nous sommes les plus forts, nous disposons d'une telle avance dans des domaines de pointe...* », ne facilitent pas une analyse objective et la mise en place d'un plan d'action national concerté.

Dans ce chapitre, j'ai présenté et commenté une sélection d'éléments utiles à la réflexion.

2.2.1. Synthèse proposée par « Le Monde »

Ce rapport est une très bonne synthèse et je le restitue quasiment en l'état.

Chiffres à retenir : les délocalisations en 2002 ne concerneraient pas plus de 6% des restructurations, avec un impact d'environ 3% des suppressions d'emplois de l'année.



Le Monde.fr

Les Délocalisations

Etat des lieux

1 2 3

Délocaliser : transférer une activité économique vers un pays étranger dont la production est ensuite importée en France.

A distinguer des **investissements à l'étranger** et des **relocalisations** d'entreprises, qui consistent à déplacer un site de production à l'étranger afin de se rapprocher d'un marché.

Le rapport du sénateur Francis Grignon ("Délocalisations : pour un néocolbertisme européen", juin 2004) soutient que la part des emplois détruits par les délocalisations est marginale. Les délocalisations représenteraient 6 % des cas de restructurations et 3 % des emplois supprimés en France.

Le tableau suivant rapporte un extrait des cas de délocalisations mises en œuvre en 2004. Les secteurs d'activités sont très divers, automobile, petit équipement, centre d'appels, électronique, etc.. Les lieux de destinations sont principalement à l'Est, excepté lorsque le fuseau horaire a une importance, dans ce cas le Sud ou le Sud Est sont choisis.



Quelques cas les plus récents depuis juin 2002

Entreprise		Région	Secteur	Nombre d'emplois supprimés	Destination
► 2004 2003 2002					
Sediver Début septembre 2004	Le groupe italien Vetroarredo annonce la fermeture totale de l'usine française de verrerie, transférée en Chine. Sur 294 employés, huit sont reclassés.	Auvergne (Allier)	Electrique (production d'isolateurs électriques en verre)	294	Asie
Vishay Début septembre 2004	Le fabricant américain annonce la délocalisation de l'usine de Colmar vers la Hongrie et la Chine. Sa fermeture définitive est prévue fin 2004.	Alsace (Haut-Rhin)	Composants électroniques	292	Europe de l'Est et Asie
Ronal Été 2004	Selon les salariés, la filiale allemande aurait programmé sa cessation de paiement pour délocaliser vers la Pologne. Le 6 juillet 2004, l'entreprise est placée en redressement judiciaire.	Lorraine (Moselle)	Equipelement automobile	170	Europe de l'Est
Timing Juin 2004	La société, sous-traitante exclusive de l'opérateur de téléphonie SFR (groupe Vivendi), présente un plan social et annonce la délocalisation vers le Maroc du travail de nuit et du dimanche.	Ile-de-France (Hauts-de-Seine)	Centres d'appels téléphoniques	210 postes sur 348	Maghreb
Entreprise		Région	Secteur	Nombre d'emplois supprimés	Destination
► 2004 2003 2002					
Snappon Juin 2004	L'équipementier automobile, filiale du groupe américain Gencorp, affirme son intention de délocaliser son usine de production vers la République tchèque.	Centre (Eure-et-Loir)	Equipelement automobile	225	Europe de l'Est
Facom 14 mai 2004	Le 14 mai 2004, Facom annonce la fermeture de son usine de Villeneuve-le-Roi (203 salariés) et la suppression de 45 postes dans le site de Morangis (Essonne).	Val-de-Marne (Ile-de-France)	Outilsage	248	Asie du Sud-Est (Taïwan)
Néopost Industrie 30 mars 2004	Le 30 mars 2004, l'entreprise, spécialisée dans la fabrication de machines à affranchir, annonce son plan social.	Pays de la Loire (Sarthe)	Traitement du courrier	122	Asie (Chine)

Ces comparaisons, au sein de l'union européenne, apportent un éclairage fort : rapport entre les coûts de main d'œuvre de 1 à 10 pour un taux d'imposition de 1 à 2. La productivité est inversement proportionnelle mais pas réellement significative, globalement 2 à 1.

Ce tableau ne présente pas les coûts connexes (management, logistique, etc.) d'organisation d'une délocalisation.



Indicateurs habituellement retenus pour l'analyse coûts/avantages des délocalisations

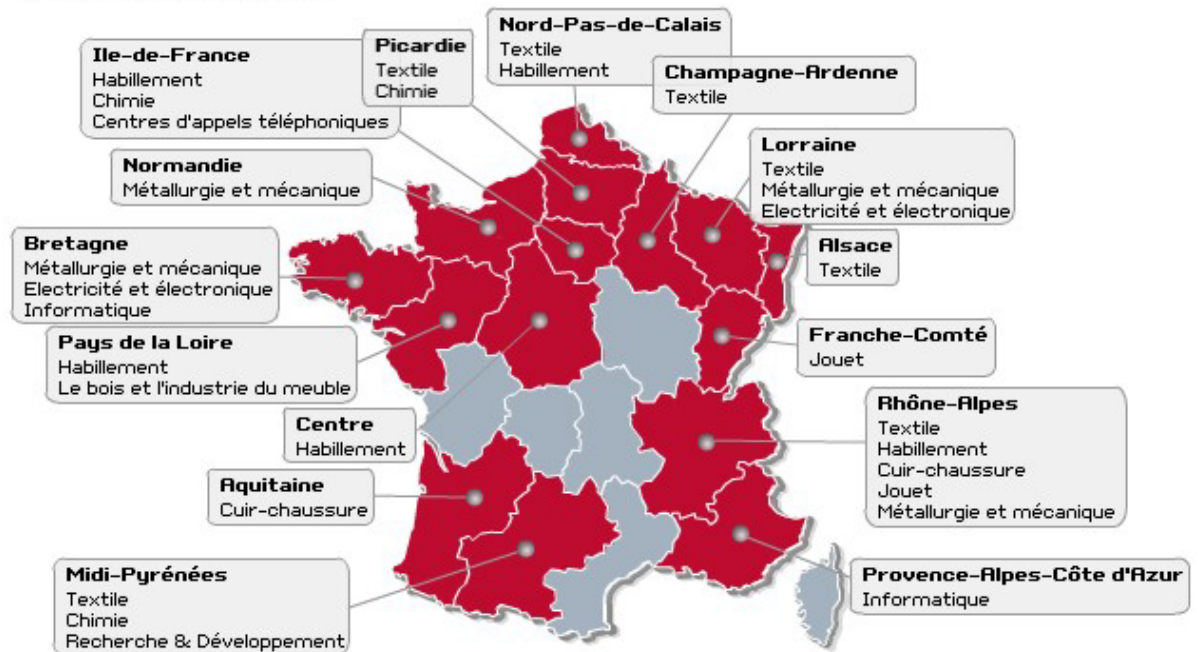
	Coût horaire de la main-d'œuvre (en €)	Productivité	Durée hebdomadaire du travail (en heures)	Taux d'imposition des entreprises
UE à 15	22,21	100	40	
UE à 25	19,09	93	40,7	
France	21,70	115	37,4	33 %
Estonie	3,03	48	40,6	26 % (bénéfices réinvestis)
Hongrie	3,83	62,7	40,6	19 %
Lettonie	2,42	38,7	43,9	15 %
Lituanie	2,71	46,9	40,3	15 %
Pologne	4,48	50,3	42,5	19 %
Rép. tchèque	3,90	61,1	40,5	28 %
Slovaquie	3,06	56,3	41,1	19 %
Slovénie	8,98	70,7	41,1	25 %

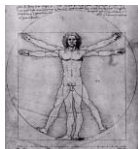
Source : Eurostat et ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Les régions les plus touchées

Les délocalisations touchent désormais également le secteur tertiaire et certains types de services.

1 2 3

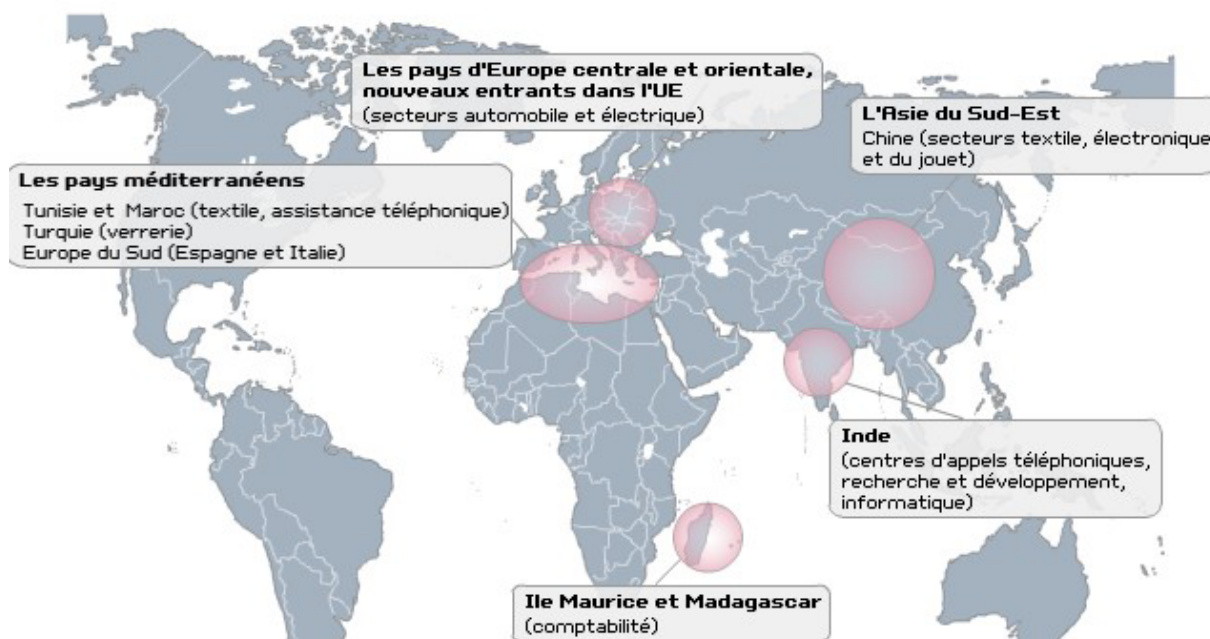




Destinations : Asie, Maghreb, Europe de l'Est

Les pays de destination sont ceux disposant d'une main-d'œuvre abondante et peu chère et dont le tissu industriel est stable.

1 2 3



2.2.2. « Délocalisations, la grande peur française »

Le ton est donné dans le dossier (cf. Expansion 11/2004), les mots clefs « Peur...la menace rôde tout près...phénomène économique qui effraie...angoisse généralisée... », les polices sont en grand format, et parées de couleurs agressives, rouges et noires !

Et les solutions protectionnistes proposées parfois ajoutent un paradoxe parmi d'autres, la France, par nature européenne, développera ses pôles d'excellences, et ne laissera pas délocaliser sans sanctions ; la concurrence oui mais seulement si chaque secteur est gagnant ?

Extrait : « ...Extraordinaire différence de perception entre experts tempérés, d'un côté, et salariés tétanisés de l'autre. Ce décalage révèle bien la formidable ambiguïté du phénomène : les entreprises profitent à plein d'une liberté nouvelle qui fait fi des frontières, mais la redistribution de plus en plus rapide des cartes à l'échelle planétaire laisse sur le carreau des cohortes de salariés souvent peu formés, qui auront le plus grand mal à retrouver du travail. L' EXPANSION a mené l'enquête et livre un chiffre exclusif : 11 000 emplois ont été délocalisés ces douze derniers mois en France. La peur des délocalisations se diffuse de région en région, au rythme de près de 1 000 suppressions d'emplois par mois. C'est peu au total, peut-être, mais c'est en tout cas amplement suffisant pour nourrir un malaise social ... »



Dans ce même dossier quelques articles sur le secteur des technologies :

ST

microélectronique :

Les faits :...Implantation à Rabat au Maroc d'un « centre de conception de circuits intégrés » ; une centaine d'ingénieur (400 annoncés) travaillent à la recherche et le développement de microprocesseurs, un bâtiment extensible se construit. Dans le même temps, 4000 ingénieurs concepteurs travaillent en France et en Italie. Un directeur de recherche et développement marocain est 4 fois moins cher que son homologue français.

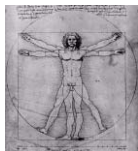
L'analyse : Moins médiatisé que l'implantation en Asie d'une usine préalablement implantée à Rennes, cette relocalisation se fait sur un site ne répondant pas aux critères habituels : pas de client final ni d'usine à proximité. Le nouveau pôle est destiné à « réduire les coûts du design », mais nous pouvons imaginer les calculs possibles concernant la recherche fondamentale. Cependant, cette démarche n'est pas nouvelle car ce groupe comme beaucoup d'autres procède régulièrement à ce type de relocalisation et le Maroc est un partenaire privilégié pour la France.

10% des effectifs de recherche et développement d'Alcatel sont chinois (1600 personnes)

THOMSON ouvre à Pékin un centre de R&D ... Comme le reste de l'électronique française, THOMSON n'a pas attendu la fin des années 80, ni 2005, pour découvrir le charme des délocalisations. Depuis les années 70, la production des semi conducteurs puis de l'électronique grand public quitte la France pour l'Asie du sud-est, imbattable en terme de coûts comme de flexibilité du travail. La fin des années 80 marque le début d'une nouvelle phase de désindustrialisation qui perdure aujourd'hui. Aux écarts de salaires sont venus s'ajouter de nouveaux facteurs. Le coût d'organisation de ces délocalisations, qui pouvait encore freiner certains transferts de production, en particulier, a chuté. Les coûts d'entrée d'abord, en s'associant à des sociétés locales par la sous-traitance et/ou des joint-ventures, pas besoin d'ouvrir des usines en propre, l'investissement est donc réduit. Les coûts de sortie ensuite, le fret maritime a baissé de 40% entre 85 et 92, le transport aérien de 30%. Pour El MOUHOU B MOUHOUD, enseignant à PARIS XIII et chercheur au commissariat du plan, l'accélération du phénomène s'explique aussi par l'obsolescence de plus en plus rapide des produits

Selon Pierre GATTAZ, porte-parole des industriels de l'électronique et du numérique, « l'époque des grands programmes comme l'Airbus, le TGV, nucléaire, télécoms, ou Ariane, qui dynamisaient le marché intérieur, est révolue. Les marchés d'études d'organismes publics ou parapublics (CNET, CNES, DGA, ...) n'existent pour ainsi dire plus en France ...

Pour aller plus loin voir :
rapport CNUCED Nations Unies sur le commerce électronique et le développement (2003)



2.2.3. Synthèses d'articles de presse

2.2.3.1. L'Europe de l'Est joue la carte des services

Courrier International n°734 Article de Stegan Wagsty 25 octobre 2004

Les entreprises européennes et internationales lorsqu'elles externalisent leurs services, privilégient désormais la Pologne et la Hongrie, plutôt que la Chine et l'Inde.

L'externalisation des services est devenue un gros marché pour quatre des nouveaux membres de l'Union européenne, la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie. A l'instar de Phillips en Pologne, de plus en plus de multinationales veulent investir dans les centres de services qui travaillent pour le compte de clients installés un peu partout en Europe ou au-delà. Les firmes spécialisées dans ce domaine sont déjà bien implantées : Capgemini à Cracovie, Accenture à Prague ou encore IBM en Slovaquie. Les entreprises d'Europe de l'Ouest préfèrent nettement investir dans ces régions plutôt qu'en Asie comme le font les firmes américaines.

Malgré un montant d'investissement moins important que pour les usines (de 5 à 25 millions de dollars par rapport à une centaine pour une usine), l'implantation d'un centre de services est très intéressante pour ces pays d'Europe centrale. En effet, le nombre d'emplois créés est considérable et les salaires et qualifications nettement plus intéressants. « Tous les investissements sont importants pour nous, mais nous tenons particulièrement à ceux qui créent de bons emplois » reconnaît Pawel Jastrzebski, un responsable économique de la ville de Cracovie.

Les affinités culturelles et la maîtrise des langues française, allemande et espagnole sont de fabuleux atouts pour ces pays au regard des pays asiatiques. Ces derniers, ayant certes des salaires dans les services trois fois moins élevés, ont une culture et des langues plus proches des pays anglo-saxons. La proximité géographique joue aussi un rôle prépondérant dans les entreprises dont l'activité exige des contacts fréquents entre les employés de services et leurs clients occidentaux.

2.2.3.2. Externa-Déloc-alisations : services informatiques

Diverses sources Internet publiées fin 2004

L'**externalisation** peut s'appliquer à des prestations comme :

- l'infogérance : sous-traiter partiellement ou complètement l'exploitation d'un système d'information ;



- le Business Process Outsourcing : sous traiter des fonctions métiers ;
- le Tierce Maintenance Applicative : maintenance des applications présentes dans l'entreprise ou développées par l'entreprise ;
- le co-sourcing : création d'une structure commune pour gérer l'externalisation ;
- le mode ASP où l'application est louée.

Ce processus devient « **délocalisation** » lorsqu'il se réalise à l'étranger : au niveau offshore (Inde, Chine), nearshore (Maghreb, France province), onshore (faire travailler des expatriés étrangers en France).

Cas particulier de la Recherche et Développement :

Selon l'étude du cabinet Frost & Sullivan, le marché de l'externalisation de la R&D dans le secteur des technologies de l'information sera multiplié par 7 d'ici 2010 en Inde (taux de croissance annuel moyen de 32%).

Oracle prévoit un renforcement de ses capacités de recherche en Chine où il possède déjà deux centres de recherche.

Cette tendance n'est cependant pas nouvelle, Texas Instrument est présente en Inde depuis 20 ans. Nortel Networks (équipementier télécoms canadien) externalise sa R&D depuis 5 ans en Inde tout en gardant le contrôle du recrutement de ses ingénieurs. Ce dernier met en avant la compétitivité des coûts mais aussi la qualité, la disponibilité des talents et la compatibilité avec les partenaires indiens.

Dans un rapport, le cabinet Boston Consulting Group met en lumière la motivation des ingénieurs des pays à bas coûts et conclut que l'externalisation de la R&D apporte d'une part un coût moins élevé mais surtout une rapidité d'exécution avec un niveau de qualité égal voire supérieur aux pays de l'ouest.

2.2.3.3. Les SSII françaises championnes du nearshore

De plus en plus de SSII françaises s'implantent dans les pays émergents où les salaires sont moins élevés, la main-d'œuvre disponible, et la culture technique similaire à celle des Européens. Mieux, elles choisissent les pays sans décalage horaire et généralement francophones afin d'y installer des centres de proximité. Les premiers bénéfices constatés concernent la mutualisation des ressources, la spécialisation des centres, ainsi qu'un bon compromis entre la province et les pays éloignés.



Voir ci-après extrait de l'article paru dans O1 Informatique n°1784 du 01 octobre 2004

Depuis deux ou trois ans les SSII délocalisent en province. Appelée « onshore », cette délocalisation nationale permet à ces SSII une baisse des coûts de 8 à 10 %. Délocaliser offshore leur fait économiser de 30 à 40 %, d'où l'énorme attractivité des pays comme la Slovaquie, l'Espagne ou le Maroc. Pas ou peu de décalage horaire, pas de barrière linguistique, pas de différence de culture technologique, les avantages sont énormes mais il faut toutefois apprendre à les gérer au mieux.

La plupart des sociétés gardent un management français et tous adoptent à peu près le même principe : on spécifie et on conçoit avec le client, puis on réalise dans un centre spécialisé localisé à moins d'une journée de transport. Les deux principaux bénéfices sont la mutualisation et la spécialisation des centres.

Les prestations réalisées dans les centres de maintenance sont majoritairement des services récurrents : la maintenance applicative, la tierce recette applicative (TRA) et le développement autour de nouvelles technologies ou de progiciels de gestion intégrés.

Les activités de « front office » (définitions des spécifications, recette, management de projet) sont localisées à proximité des clients et celles du « back office » (développement, support) dans les centres de proximité.

Les ingénieurs du back office répondent généralement aux critères de qualité imposés par le CMM (Capability Maturity Model). Niveaux 2 et 3 pour les sociétés de services européens ainsi que leurs centres nearshore, Niveau 5 pour les centres indiens (niveau le plus élevé).

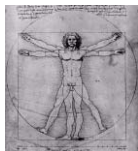
Malgré un niveau de qualité inférieur par rapport aux centres indiens, les activités nearshore rencontrent du succès en France, en effet, les centres nearshore sont parfois mieux adaptés à la demande des clients hexagonaux. De plus, l'économie réalisée sur les salaires est parfois largement compensée par les surcoûts liés aux communications, au transport et au management.

Pour Didier Hermann, membre du directoire d'Unilog, il fallait implanter un niveau intermédiaire entre les centres Indiens et les Français, c'est pourquoi Unilog a ouvert un centre de proximité au Liban il y a 7 mois et à Rabat cet été.

Il offre le choix à ces clients, suivant le type de prestations qu'ils demandent de travailler avec des centres régionaux français ou des centres de proximité. Il faut savoir que le coût d'un projet ne se réduit pas au taux journalier moyen, il faut aussi prendre en compte les coûts indirects tels ceux des communications. Il affirme aussi que les informaticiens français ne doivent pas être inquiets car un certain nombre de projets (ceux qui demandent une durée de développement courte et donc une interaction entre les acteurs forte) resteront toujours en France (du fait des complications dues à la distance et du coût des communications).

La guerre du taux journalier moyen

Le prix de la prestation informatique exprimé en coût moyen d'une journée d'informaticien est appelé taux journalier moyen (TJM). C'est cette unité de valeur dont se servent les SSII pour calculer le prix d'une prestation, mais il ne représente toutefois pas le coût total de la prestation, surtout pour une prestation dans un centre de proximité. Les coûts indirects (management distant, communications, déplacements, frais de traduction...) entrent aussi en ligne de compte. Il semble pourtant que la guerre se joue uniquement sur le TJM, sans doute parce que c'est le plus facilement chiffrable. Pourtant les coûts directs et indirects sont liés et inversement proportionnels. Dans leur course au nearshore, les SSII ferraillent aujourd'hui sur cet indicateur.



2.2.4. Rapport du Conseil d'Analyse Economique

Ce rapport de Lionel FONTAGNE et Jean-Hervé LORENZI intitulé « désindustrialisation, délocalisations » a été publié ces jours derniers (février 2005) par « La documentation française ».

Réalisé par une équipe dédiée très bien informée, il est fort de 400 pages, et devient une référence majeure.

En voici l'introduction de Christian de BOISSIEU :

DÉSINDUSTRIALISATION, DÉLOCALISATIONS

Le thème des délocalisations et de la désindustrialisation s'est récemment imposé dans le débat politique et social, et pas seulement en France.

Entre ceux qui y voient la cause essentielle des difficultés et des défis du moment, et d'autres qui, au contraire, se font les protagonistes du « circulez ; il n'y a rien à voir », la vérité se situe, comme souvent, à mi-chemin.

Le rapport qui suit a d'abord le mérite de proposer un état des lieux, précis et riche, des phénomènes en question. Dans le cas de la France, les volumes d'activité et d'emploi impliqués par les délocalisations définies strictement demeurent modérés, mais le film s'accélère depuis deux trois ans, engendrant un réel défi.

Ce défi appelle des réponses adaptées. Il ne s'agit pas de se replier frileusement sur le territoire national ni de « jeter le bébé avec l'eau du bain » en remettant en cause les avantages de la globalisation et de la nouvelle division internationale du travail. Sans revenir à la version très interventionniste de la politique industrielle, il convient de concevoir et mettre en œuvre une stratégie industrielle dont les principaux volets sont déclinés ici : adoption d'un Small Business Act permettant aux PME de profiter davantage des commandes publiques mais aussi de l'épargne de proximité ; concrétisation du projet de pôles de compétitivité à partir d'un petit nombre de sites bien choisis ; détermination au niveau européen de secteurs d'activité considérés comme stratégiques et prioritaires ; développement du financement boursier de l'innovation ; etc. La liste des propositions est longue, mais elles sont fortement complémentaires et combinent, dans des proportions variables, des initiatives nationales et des concertations européennes.

Face à des défis qui touchent l'ensemble du secteur productif (donc, pas seulement l'industrie), l'enjeu est de faire prévaloir les scénarios de « sortie par le haut », ceux qui n'évitent pas certaines destructions d'emplois face à la concurrence des grands pays émergents (Chine, Inde...), mais permettent d'y faire face par plus de créations d'emplois en conservant une longueur d'avance grâce à l'innovation, la R&D, l'amélioration des qualifications, des efforts intensifiés de formation initiale et continue, etc. La frilosité n'est pas de mise. L'Europe doit prendre son destin en main, et cela suppose une bonne dose de volontarisme national et européen.

Christian de Boissieu

Président délégué du Conseil d'analyse économique



2.3. La France et les délocalisations en Russie

Ce chapitre est le cœur « pratique » du mémoire.

La formulation « Délocaliser la matière grise en Russie ? » est volontairement suggestive : est-ce possible, comment, pourquoi ?.

Voici des études de cas qui, chacune à sa manière, répondent aux questions. Pour la question « est-ce possible ? » les quatre entreprises françaises implantées depuis 5 à plus de 10 ans sont démonstratives. Au comment et pourquoi les 8 structures étudiées apportent des réponses.

Voici une présentation rapide des entreprises

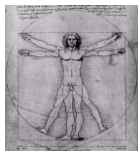
- **MDTV MATRA DATAVISION** : recherche et développement en conception et fabrication assistées par ordinateur, d'origine française, délocalisée depuis plus de dix ans
- **TUBBYDEV** : société de service informatique qui délocalise sa production en Russie depuis dix ans
- **SDK** : société Russe de service informatique et centres d'appels
- **Groupe international** dont l'équipe informatique interne de 70 personnes en Russie réalise des applications pour le groupe
- **PROMOPOST** : implantation et localisation du modèle occidental de vente par correspondance,
- **CALL ONE** : centres d'appels français qui décentralise et délocalise vers le Sud
- **SFT** : SSII russe qui réalise des projets allemands délocalisés
- **IBA** : SSII biélorusse qui réalise des projets délocalisés

Chaque cas à fait l'objet de plusieurs entretiens dont la synthèse tend à retirer une modélisation.

Citation :

L'homme qui est raisonnable s'adapte au monde ; celui qui ne l'est pas essaie d'adapter le monde à lui même ; c'est pourquoi tout progrès dépend de ce dernier.

Georges Bernard SHAW



2.3.1. Etude de cas Matra Data Vision

Quinze ans d'histoire et de réussites dans un « Far-Est » plutôt proche

Une finalité inspirée

- Un entrepreneur visionnaire et homme d'action
- Des valeurs et de l'intuition
- Au-delà des idées reçues et autres barrières culturelles ou conjoncturelles

Un projet pérenne orienté sur un cap

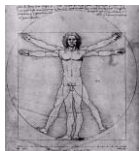
- La Russie étendue à la CEI et la France
- Production de services ingénierie haute technologie et informatique: maintenance logiciel, développement spécifique ... pour le compte de MDTV et ses clients WW
- Un produit phare ou cœur de métier : la CFAO et une offre de services *livraison SW et HW*, installation, formation, hotline...
- Un marché ciblé mais pas mono : spatial, aéronautique, automobile
- Des résultats positifs sur toute la durée

Facteurs clefs de réussite

- Une règle de mesure : « Small is beautiful »
- Des structures contrôlées et implantées sur des sites judicieusement sélectionnés
- Un actionnariat et des partenariats opportuns et évolutifs
- Une forte capacité d'adaptation à l'environnement incertain et rapidement évolutif (voire en révolution)
- Des règles de business établies, communiquées et respectées
- Un mode de management simple et efficient
- Une organisation qui a fait ses preuves : maîtrise d'œuvre pilotée par des français en harmonie avec des entités de « production » russes
- Des méthodes pragmatiques

Encore et surtout : des hommes et des femmes

- Entrepreneurs Managers
- « Jeunes merveilleux », hyper qualifiés, assoiffés d'apprendre de l'Ouest,
- de cultures héritées et innées, fusionnées, dépassant les frontières de leurs continents
- Qui ont relevé un challenge : reconstruire ensembles sur les quasi ruines d'un système. Créer, en partenariats avec la France et l'Europe, les conditions du développement économique



2.3.1.1. Retour d'expérience :

Parmi tous les cas étudiés, celui de MDTV est particulièrement significatif car il couvre tout le périmètre du mémoire. La mission de l'entreprise consiste à effectuer en Biélorussie, en Ukraine ou en Russie des études et développements informatiques pour une maîtrise d'ouvrage principalement hors Russie.

Il n'est pas simple de peser le volume de production relevant concrètement de la « délocalisation » ; en effet les projets réalisés sont montés dès l'origine pour être produits dans la filiale offshore. Ce qui est mesurable, c'est l'effectif qui a progressé en une dizaine d'année de quelques-uns à une centaine d'ingénieurs de développement.

Aujourd'hui la structure de Nizhni Novgorod dirigée par Alexandre TIMIN est filiale d'IBM et elle réalise entre autres des projets de type CFAO, conception et fabrication assistée par ordinateur, voir par exemple http://www-306.ibm.com/solutions/plm/country/fr/products/catia_overview_fr.html .

L'historique de l'entreprise, en résumé, s'inscrit sur quinze années à partir de 1990. Jean-Paul COULLON crée son entreprise de CFAO et entame rapidement une collaboration avec Matra Data Vision, en particulier sur le marché russe. La culture d'achat, de distribution et de services étant, je cite, « très spécifique », il faut être sur place pour développer la production, la localisation et la vente des applications. Pendant dix ans Jean-Paul passera la moitié de son temps en déplacement entre les structures de l'Est. Lors du démarrage des structures, le détachement à plein temps d'une ressource française se justifiera pendant six mois à un an. Au-delà, l'expatriation à plein temps, compte tenu de son coût et de sa complexité, n'est pas la solution pour ces missions de type création et lancement d'une structure pérenne ou pour un projet particulier et appelé à se terminer dans un délai connu.

Il faut « investir sur le local », au sens financier mais aussi et surtout au sens humain. Egalement s'investir personnellement, apporter méthodes et savoir-faire, et rechercher les collaborateurs rares. L'entrepreneur pionnier saura trouver les jeunes russes « hyper qualifiés » et volontaires, trouver le manager russe qui comprend la logique de l'ouest et qui saura, en servant ses intérêts et ceux de ses collaborateurs locaux, répondre à la demande des donneurs d'ordre.

Quelques données propres au management dans ce contexte: « l'âme russe », l'autorité dure, la progression par le conflit, le collectif au service du leader fort, craint et/ou respecté, le marché de l'emploi et ses effets sur chacun, l'instabilité et l'évolution de la situation économique et politique donc sociale...

☛ Ce contexte politique, économique et social mérite une étude approfondie à commencer par exemple dans les documents de la bibliographie de ce mémoire, « Métamorphose de la Russie 1984-2004 », et « idées reçues ».



Le modèle managérial retenu sera très vertical, les possessions du pouvoir, de l'autorité et des responsabilités bien identifiées.

Les grandes règles d'organisation et de management sont pragmatiques, simples et efficaces, adaptées à l'environnement. Partant d'une petite structure, les liens entre les hommes clefs sont des liens d'entrepreneurs : confiance et respect, partage des objectifs de business, engagement, capacité d'adaptation, réflexion puis action, beaucoup d'action.

Un patron français choisit et est choisi par ses partenaires « actionnaires » russes. Le patron français cherche et trouve le manager russe nécessaire et indispensable pour encadrer les ingénieurs et personnels russes. Les clefs de la confiance à ce niveau sont pratiques surtout, et sentimentales également. Alexandre TIMIN qui dirige l'entreprise de développement en Russie dira « Jean-Paul est mon maître en affaires, c'est lui qui m'a fait... » ; aujourd'hui les liens entre eux ne sont plus directement hiérarchiques mais le cadre sentimental de la relation persiste.

Le récent rachat par IBM changera probablement les modes relationnels mais la motivation et l'engagement du manager russe ne seront jamais exclusivement cartésiens et émotionnellement neutres.

Au sein de la structure multinationale le modèle de la filiale calqué sur la PME fonctionne aussi longtemps que chacun peut se reconnaître dans son rôle et dans le travail qu'il réalise. La définition d'objectifs clairs et orientés vers une finalité appréciable ont participé à ce succès jusqu'à ce jour, et, le développement futur de dépend en grande partie de la capacité des décideurs à l'entretenir.

Parmi les facteurs clefs du succès de MDTV nous pouvons retenir :

Une taille humainement contrôlable, « little and beautiful »

- Un cadrage précis de l'activité « offshore » : des développements légers, migration de données, saisies puis lignes de code dans une progression de complexité mesurée, progressivement également prise en charge de l'évolution des produits
- Situation géographique : ville universitaire, vivier scientifique, aéroport international à ~ 3 heures de vol de la maison mère
- Décalage culturel et horaire sous contrôle
- Patron local de culture « double », apte à s'approprier les notions de gestion du groupe, et au profil administratif et légaliste car l'évolution des règles complexes est très fréquente
- Détachement initial puis occasionnel d'un « œil facilitateur » : par exemple un jeune ingénieur français compétent sans lien hiérarchique et très au fait des méthodes et processus. Une bonne communication en anglais voire en russe, ce qui est une qualité rare, des qualités pédagogiques et d'écoute active seront utiles et très appréciées.
- Enfin, deux audits opérationnels et financiers par an.



2.3.1.2. Le marché, la délocalisation, chiffres

La dimension des achats, le pouvoir des services achats des donneurs d'ordres et clients se sont accentués. Le référencement des fournisseurs et les tensions tarifaires sont générateurs d'une guerre des prix, guerre économique nationale et mondiale. Le recensement se fait sur le « TJM », taux journalier moyen, et l'âge d'or du consulting et des services informatiques hors de prix semble se terminer. Le « back office » également doit avoir un prix raisonnable pour ne pas peser sur la compétitivité.

Le marché s'est rétréci, complexifié, et s'analyse sous de multiples dimensions :

=> insérer un schéma avec le marché au centre, les big SSII en haut, les acteurs moins gros et/ou offshore en dessous, reprendre le modèle MMBC 5forces par exemple

Les produits deviennent également extrêmement élaborés, et le processus de développement est soumis à des règles de qualité contraignantes et coûteuses: « Product life Cycle management » ou normes ISO ou DO178b par exemple.

Aujourd'hui moins de 5% de la production de logiciel français est délocalisée, mais le taux de croissance s'est accéléré récemment. Si la France subit la crise sans la reprendre à son compte, le problème de taux d'occupation des populations actives du secteur va s'aggraver.

D'autre part un phénomène nouveau émerge : les pays qui bénéficient de contrats de délocalisation cherchent à délocaliser ou sous-traiter une partie de leur production : par exemple l'Inde vers l'Indonésie.

Pour terminer, quelques chiffres en 2003:

Les chiffres sont des rapports et tiennent compte de l'encadrement et des coûts de logistique engendrés par la délocalisation

	France	Russie	Ukraine	Biélorussie
Taux journalier moyen	6	3	2	1

Explication : Un ingénieur Russe génère un coût de moitié et un Biélorusse du sixième d'un ingénieur Français.

	Production en %	Productivité ingénieur	/	Résultat d'exploitation
France	90%	100		1
Délocalisé	10%	80		5

Explication : une production réalisée à 90% en France génère un résultat de 1, tandis que les 10% réalisés hors France génèrent un résultat de 5 malgré une productivité par individu moindre.



2.3.2. Etude de cas TUBBYDEV : **dès 1993 pour Pierre MECHENTEL : la naissance de « l'Offshore programming » à Moscou et aux environs.**

Une terre propice à l'entreprise et aux affaires ? oui et...

- La Russie est un pays « comme les autres »
- Une révolution profonde est en cours, ce n'est pas la première, et l'URSS n'a pas disparu si vite (toujours pas ?)
- Des « villages Potemkine », vitrines et palissades devant le vide
- Des expatriations de Russes lourdes de conséquences
- Un lobby commercial restreint mais très puissant

Un projet et une volonté de communiquer l'expérience

- TUBBYDEV : 10 ans d'existence, sans emprunt bancaire pour assurer son développement ou financer ses besoins. Aujourd'hui la structure emploie une cinquantaine d'ingénieurs en Russie et une dizaine de chefs de projets et managers à Paris.
- Publication sur Internet du **livre blanc** : l'offshore programming

Facteurs clefs de réussite

- une force volontaire et pérenne
- une stratégie limpide : s'adapter, saisir les opportunités, les transformer en valeur ajoutée
- maîtrise de la taille de l'entreprise et de l'intérêt pour le projet
- autofinancement, liberté et autonomie de décision

Des hommes engagés pour avancer

- Entrepreneurs et militaires associés dans un combat d'entreprise
- Intelligence avec le partenaire vers un objectif ambitieux
- Aptés à œuvrer ensemble au-delà des frontières culturelles et nationales, le meilleur d'eux-mêmes au service du client

De nouvelles opportunités et des interrogations :

- des propositions d'investisseurs, ont été étudiées. Actuellement TUBBYDEV souhaite garder son indépendance et ne pas entrer en concurrence avec ses partenaires SSII
- Des budgets de maintenance (TMA) largement utilisés pour financer des évolutions d'applications qui pourraient être qualifiées de projets à part entière
- Depuis un an, évolution du volume financier et de la taille des projets observés et maîtrisés ; cependant, la problématique du financement (production à facturer) devient notable
- L'Internet russe est très développé et riche à la fois source de nombreux projets et générateur de développement économique



2.3.2.1. Parcours de créateur

Pour Pierre MECHENTEL, après Saint-Cyr, le début de l'aventure russe se situe aux environs de 1993, avec pour première mission l'importation en Russie de viandes d'origine française. A cette époque et encore aujourd'hui, le pays importe plus de viande qu'il n'en produit. Pour certain la question qui se pose est « à quoi bon travailler pour produire lorsque les exportations de pétrole suffisent à financer l'achat de tout le reste ?... »

C'est sur une autre mission en 1996 dans le domaine des fibres de verre que Pierre rencontrera les ingénieurs de la cité des étoiles et s'associera avec un ancien officier russe pour créer une première structure de développements informatiques.

Un premier client russe, puis d'autres, des allemands et des américains ; les clients français ? Ils sont encore trop rares aujourd'hui, représentent moins de 20% du chiffre d'affaire.

La structure française est créée en 2000 et elle se complète d'un partenariat avec une grosse SSII pour le secteur grand comptes.

Les liens juridiques directs avec la structure russe sont contractuels par projet. La confiance et l'engagement reposent sur Pierre et ses chefs de projets qui s'appuient sur un ou plusieurs hommes de confiance en Russie. Ces collaborateurs responsables et engagés ont fait la preuve de leur fiabilité.

La structure française est apparue plus complexe à créer que les structures russes; son développement n'est pas simple alors qu'elle offre des avantages concurrentiels indéniables.

TUBBYDEV se définit elle-même comme un centre de compétence de l'offshore programming, propose ses services aux SSII ou aux clients finaux. Son activité principale est la transcription des cahiers des charges en spécifications fonctionnelles et technique, puis la conduite de la production suivi du contrôle et des recettes, livraisons et mise en œuvre des applications.

2.3.2.2. Management et organisation en Russie

Le management employé est naturel, direct, inscrit dans une structure pyramidale où l'organisation du travail est inspirée du Taylorisme.

Le recrutement en Russie n'est pas différent de celui pratiqué ailleurs: pour obtenir une multitude de curriculum vitae de qualité, une offre déposée sur www.rabota.ru donnera un résultat rapide. Ensuite la problématique sera le tri, mais il est possible de se tromper et de refaire



un choix beaucoup plus simplement qu'en France...Du point de vue des employés, la situation est également différente ; il y a des opportunités d'emploi pour les gens qualifiés donc un turn-over potentiel important.

Les russes sont réputés « faire des coups », c'est à dire choisir pour le court terme la meilleure offre et partir aussi vite vers une opportunité « encore meilleure ». Cependant, il s'avère qu'avec quelques règles les démissions sont rares.

Pour TUBBYDEV, la gestion de la fidélisation n'est pas significative, un salaire supérieur à la moyenne du secteur dans le bassin d'emploi local est suffisant.

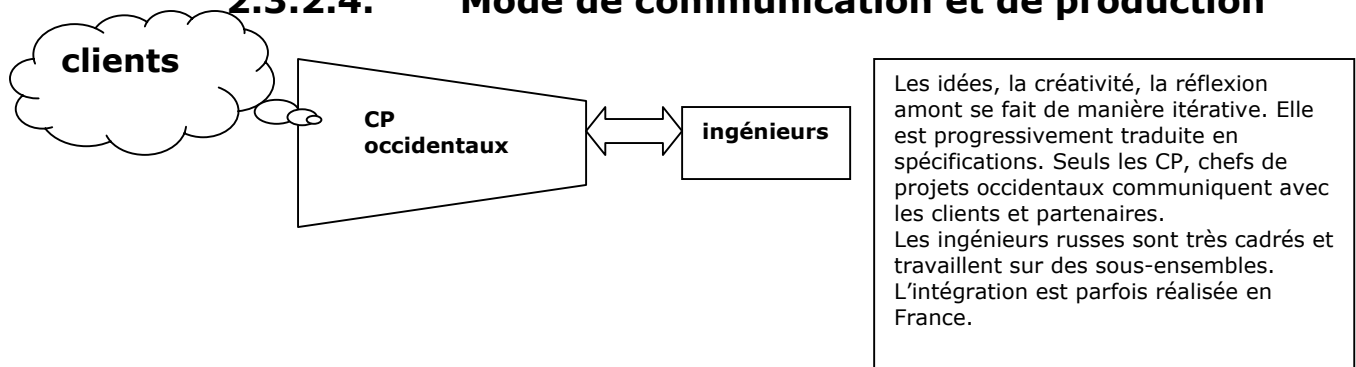
L'homme clef sera russe, de formation supérieure, entièrement dévoué voire inféodé à l'entreprise et à son chef français. Il saura imposer sa forte personnalité à ses collègues russes et les diriger parfois durement pour effectuer sans question et avec qualité les tâches qui lui sont confiées.

Nota : dans le domaine de l'ingénierie informatique les diplômés expérimentés et volontaires ne sont pas rares. Le pourcentage d'ingénieur par rapport aux autres diplômés est bien supérieur en Russie qu'en France ou même en Inde.

2.3.2.3. Management et organisation en France

L'organisation de l'équipe et les fonctions des collaborateurs français de l'entreprise s'inscrivent dans un système « poly cellulaire ». Sous une direction assurée par une seule et unique personne, ce système donne un rôle fondamental aux chefs de projets. Ils sont responsables d'un portefeuille client, de garantir l'assurance et la satisfaction de ces clients, et ils conduisent les projets. Fonctionnels métiers, ils traduisent les besoins clients en cahier des charges ; experts des systèmes informatiques, ils valident les propositions des architectes d'applications et ingénieurs. Un suivi de gestion opérationnelle garantit la visibilité sur la rentabilité projet par projet, client par client, et/ou secteur par secteur.

2.3.2.4. Mode de communication et de production

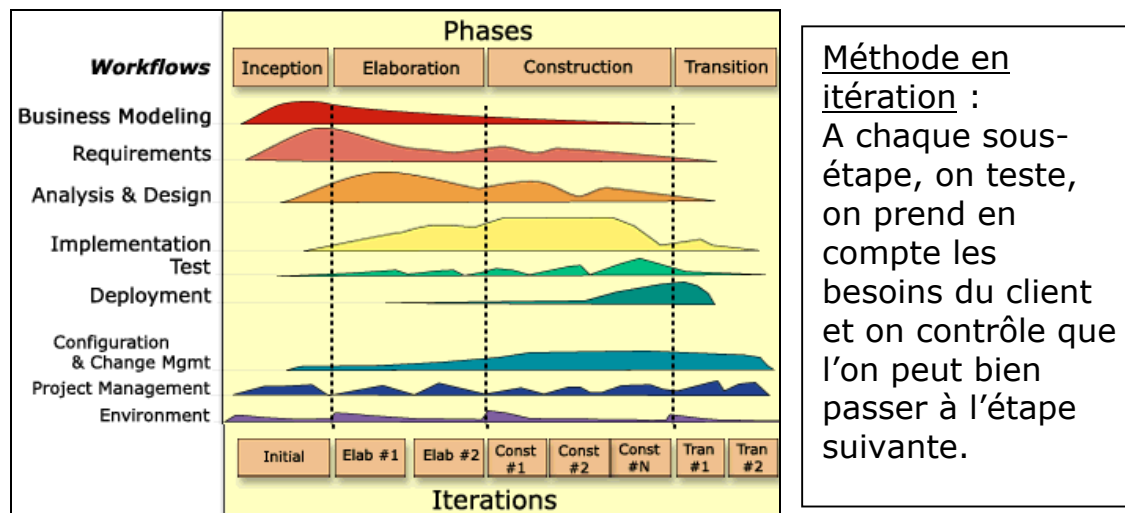




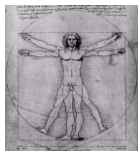
2.3.2.5. La conduite de projet

Le chef de projet français est l'unique interlocuteur du client. Son rôle majeur étant la satisfaction de ce client, le processus de vente et de production sera adapté à chaque cas. Entre une production 100% russe et un savant équilibre d'assemblage de modules réalisés en Russie et en France, toutes les solutions sont possibles. Toute la partie étude fonctionnelle et rédaction des documents est toujours réalisée par les consultants et chefs de projets français.

Coté méthode, une approche réfléchie et en phase avec l'évolution du marché est appliquée. Les méthodes séquentielles, calquées sur le génie civil et les grands travaux du bâtiment ne sont quasiment pas utilisées. En effet, les méthodes impliquant un cycle de production amont, planifications, spécifications et validations qui « pèsent » 50% du temps ne sont pas adaptées aux projets Internet, ni bien souvent à tout projet dont la date de livraison est stratégique et encore moins dans le cadre d'une réalisation offshore en Russie. Si l'on analyse à posteriori l'application finale par rapport aux spécifications, le delta est souvent vertigineux en temps, argent et périmètre...Alors plutôt que de rassurer les ingénieurs formatés au séquentiel, TUBBYDEV a choisi la méthode itérative et l'a appliquée avec succès. Pour plus d'information sur la méthode, se référer à l'encadré ci -après ou bien au livre blanc en annexe dont voici un extrait imagé :



En amont des projets une phase de spécifications qui à défaut d'être très détaillée sera précise. La souplesse et la capacité d'adaptation de l'ensemble de l'équipe, son imagination et sa créativité, sa jeunesse et ses compétences sont au service de la réussite de projets ambitieux dans le respect des contraintes de temps et de budget.



2.3.2.6. Focus sur les forfaits et régies :

Les projets et contrats informatiques se classent généralement en deux catégories : les forfaits et les « régies ».

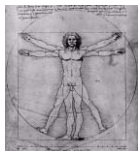
Les régies se traduisent contractuellement par une mise à disposition de ressources humaines et de moyens de production. Il s'agit d'une obligation contractuelle de moyens pour le fournisseur, et en général, le client achète ce service pour réaliser des projets aux périmètres mal définis ou bien pour se garantir une grande souplesse d'adaptation de ces périmètres. Le risque de perte de contrôle des délais et coûts est important.

Le mode forfait apparaît comme le plus propice à la maîtrise des objectifs. Cependant, il implique de part et d'autre des engagements beaucoup plus concrets, voire souvent des obligations de résultat. Le client doit exprimer précisément son besoin et rédiger un cahier des charges détaillé. Bien souvent, il va payer un de ses fournisseurs de conseil ou service informatique pour l'assister dans cette tâche. Ensuite, le client aura tout au long du projet des responsabilités de validations et de tests très importantes. Le fournisseur s'engage en permanence sur des résultats à livrer dans des délais définis. L'engagement de résultat est pris parfois pour des applications très innovantes et avec un risque important de se trouver dans l'impossibilité de tenir l'engagement dans les conditions initialement définies. Dans ce cas, l'énergie dépensée à recadrer est parfois très importante voire plus coûteuse pour l'une ou les deux parties que la production applicative efficace !

Etudes et publications de référence :
Le livre blanc de l'offshore programming

Et surtout
Etude des échos « l'offshore programming en France » publiée fin 2004

Nota : Encadré technique annexe de l'étude de cas destiné aux spécialistes du développement. Pour illustrer le propos précédent sur les méthodes itératives : voir en annexe la méthode Rational Rose



2.3.3. Etude de cas SDK :

Les informaticiens russes initialement salariés de la société française SUCDEN ont pris peu à peu leur destin en main, et aujourd'hui, Gregory DARTCHIEV dirige sa structure de services informatiques.

Un bon porteur vers la réussite

- 14 ans après être entré chez SUCDEN à Moscou comme informaticien, Gregory est patron d'une entreprise en plein essor

Un projet et une volonté

- des produits et services immatériels, programmes informatiques, couches applicatives réseaux et services télécoms
- recherche de clients au-delà des entreprises locales moscovites et russes pour une plus grande valeur ajoutée
- développement progressif des offres « centre d'appel »

Facteurs clefs de réussite

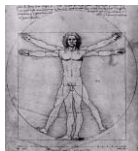
- un « team leader » dont le rôle de « translator », traducteur technique, linguistique et culturel est primordial
- Implanter la structure de développement dans le bassin d'emploi propice : la société moscovite délocalise ses projets en province
- choix de services de centre d'appels bien ciblés

Des hommes et des femmes

- dévoués à leur entreprise respectant « Le » patron
- une chose : forts de leur héritage collectiviste, ils sont conscients des enjeux collectifs
- et son contraire : motivés par l'accès à une nouvelle forme de capitalisme, ils développent une forme d'individualisme extrême
- souples et compétents dans les fonctions de production

De récentes évolutions :

- gain d'un appel d'offre public très important ouvrant à l'entreprise des voies de développement
- développement de l'activité « centre d'appel » pour des clients locaux et également étranger



2.3.3.1. Contexte favorable pour la SSII russe

La société française SUCDEN Sucres & Denrées, dont la filiale russe est dirigée à Moscou par Etienne PELLETIER a fait le choix au départ quasi imposé et aujourd'hui arbitré d'une informatique « localisée ».

Je ne qualifierai pas ici ce choix de délocalisation car l'activité informatique n'a pas été déplacée, elle a été créée localement pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Le service informatique dirigé par Gregory a pris son autonomie juridique lors de la création de la société SDK.

Les missions confiées à SDK, sous forme de sous-traitance ou externalisation sont des missions d'infogérance, c'est à dire l'hébergement des serveurs, l'administration des réseaux et télécommunications, la gestion et la maintenance du parc informatique, des machines et logiciels.

Pour réaliser ces contrats, les ressources sont très techniques, spécialistes réseaux et systèmes. Ils sont nombreux et interviennent quasiment en temps réel car ils disposent de bureaux sur le même plateau. La capacité de Gregory à comprendre et traduire parfaitement le besoin global, fonctionnel et technique de ses clients garanti leur satisfaction à un prix correspondant à celui du marché local.

2.3.3.2. Les commentaires du patron de SDK

Nous avons eu la chance de travailler pour et avec une entreprise française de grande qualité. Nous leur devons une bonne part de notre réussite et de notre autonomie actuelle.

Les facteurs complémentaires sont principalement structurels et liés au marché.

Notre activité s'exerce dans un secteur en pleine expansion et dont les produits immatériels sont aisément transférables. Nous avons su trouver des clients distants sans augmenter nos coûts de livraison.

D'autre part, nous produisons partiellement hors de Moscou, à Tula ou Tver par exemple, à moindre prix en maintenant le contrôle de la qualité à distance.

Concernant nos centres d'appels, le potentiel de développement est encore très important. Nous prospectons jusqu'à l'étranger car nos ressources peuvent maîtriser quasiment sans accent deux à quatre langues étrangères, l'anglais, l'allemand, le français et d'autres langues des pays frontaliers de la Russie.

J'ajouterai que la personnalité de Gregory est très certainement un autre facteur déterminant. Il a su être l'homme clef de l'informatique pour son



employeur devenu son premier grand client, et également être le leader non contesté d'une belle entreprise.

Quelques informations sur l'organisation du service informatique et le point de vue de SUCDEN, client de SDK

Nous avons vu dans l'étude de cas SDK que la partie infogérance est réalisée par SDK. Pour les grands projets informatiques de gestion, de « reporting » opérationnel, « agro-industriel » et financier, un directeur informatique expatrié est en charge. En dehors de lui, toute l'équipe mise en place est russe.

Dans cette équipe « interne », les profils sont de type analystes programmeurs d'applications de gestion : un spécialiste banque et statistiques, un programmeur généraliste (langage C++ entre autres), et un expert bases de données et application Clarion (SGBDR L4G orienté objet qui permet de développer des applications rapidement). Sur chaque site en province et selon sa taille, un à trois responsables ou correspondants informatiques russes sont employés. Il est important de noter qu'à compétence et fonction équivalente un Moscovite est au moins deux fois plus cher qu'ailleurs en Russie.

Les projets réalisés ont deux objectifs principaux. Premièrement répondre aux besoins de visibilité du siège moscovite sur les sites de production (agroalimentaire), sur les stocks et les mouvements, puis consolider l'ensemble. Satisfaire ensuite les demandes de la maison mère française, besoins qui sont plus précisément de l'ordre de la remontée de données pour le contrôle de gestion opérationnel. Les retours concernant la satisfaction de ces deux « clients internes » sont bons.

Le bilan de cette organisation, au sein de l'équipe interne comme avec SDK, est positif. Le directeur insistera à plusieurs reprises sur la grande qualité des interventions techniques effectuées par les russes. Cependant, il se prononce avec beaucoup de réserve lorsqu'il s'agit de recourir à des compétences fonctionnelles. Et d'un point de vue général la notion de planning et d'échéances à tenir est la plus grande difficulté rencontrée à Moscou comme en dehors de la capitale.

Et pour le futur ?

Si aujourd'hui la question du choix était posée aux dirigeants, « faut-il opter pour un service informatique en France ou en Russie », la décision serait russe. Les critères objectifs retenus sont nombreux et concrets : prix, qualité, souplesse, capacité d'adaptation, savoir-faire, etc.

Si nécessaire pour des développements informatiques stratégiques, les fonctions conduite de projet et expertise fonctionnelle métier seraient alors confiées à des experts français. Et ces français seraient alors sélectionnés selon leur compétence à œuvrer efficacement dans le contexte russe.

A quand une étude de l'entreprise mère pour délocaliser une partie de son informatique à Moscou ? Pour la partie serveurs, « operating systems », réseaux et bureautique, la pertinence de l'opportunité est une piste à étudier.

Et au-delà de l'informatique, les compétences en matière administrative et financière, relationnel et commercial des ressources russes francophones sont exceptionnelles à condition d'être bien managées...



2.3.4. Etude de cas « Groupe International »

Nom confidentiel : ce groupe International élabore et distribue des produits de grande consommation. Pour raison de complexité à obtenir une autorisation de publication d'informations sur cette entreprise nous avons décidé de tenir son nom secret.

De la production agricole au management de la relation client ultra sophistiqué : un acteur majeur de l'économie, pionnier et conquérant, nous présente son service informatique hors pair.

Une finalité de gagnants

- Faire fructifier l'argent en prenant plaisir à travailler
- réinventer le marché si nécessaire

Un cap, un beau et grand navire, à la barre un grand Capitaine

- un projet ambitieux et complexe, précurseur et passionnant
- un point de vue mondial, des actions très localisées et mesurées, puis, des analyses globales et sectorielles
- « avec le choix, chacun invente sa vie »

Facteurs clefs de réussite

- une vision très inspirée et brillamment déclamée
- construire au quotidien , réaliser des actions sur la base de données valides, mesurer à nouveau, recadrer, ajuster, s'améliorer toujours
- une analyse marketing très pointue et agrémentée d'une perception aigüe de la réalité sociale et psychologique des individus

Des hommes et des femmes

- un leader charismatique et puissant
- une recherche de l'équilibre personnel accessible pour chacun

2.3.4.1. Retour d'expérience, synthèse des 6 dernières années :

Lorsque Jérôme FLANDINETTE prend en charge la direction du marketing de la filiale russe de ce grand groupe international, l'organisation de l'entreprise et son informatique sont à l'image des terres à acquérir, en friche.



En 1999, il se propulse avec ambition directeur des projets de systèmes d'informations. Le besoin à satisfaire est pluriel, complexe, se situe à toute les étapes de la chaîne de la valeur de l'entreprise et dans son environnement:

- La maîtrise de la qualité des approvisionnement, et l'optimisation des quantités et prix pour ces achats ;
- Suivi de la production et également du delta entre production effective et production officielle ;
- Enfin, un système d'information qui permette de connaître le besoin, le niveau de satisfaction, les us et coutumes en matière d'achats et de consommation du client final. Ce client, citadin ou rural, sera modélisé dans un système dit « neuro-métrique »

Concernant ce troisième grand projet, la notion de précision garantie sera un des objectifs majeurs, compte tenu du peu de sécurité et de fiabilité des bases de données nationales officielles...

Le groupe dispose d'outils similaires, mais l'évaluation du coût d'une localisation (adaptation d'un produit développé dans un pays aux spécificités et à la langue d'un autre) oriente rapidement vers le choix d'un développement intégral.

Jérôme FLANDINETTE recrute de jeunes ingénieurs, et les place dans les meilleures conditions pour une évolution rapide et solide de leurs compétences. Un rapprochement avec l'Allemagne pour un « benchmarking » fonctionnel et technique portera également des fruits exceptionnels.

En quelques années, l'équipe qui dépasse la soixantaine de membres, met au point un outil qui est aujourd'hui la référence du groupe. Quant au marché conquis, qui était prometteur au départ, il se précise et se densifie, au point de devenir marché n°1 mondial, avec 80 milliards de dollars de chiffre d'affaire. Ce volume d'affaire représente aujourd'hui environ 25% du volume mondial du groupe.

2.3.4.2. Quel management et quels moyens pour ce succès ?

Fortement inspiré des méthodes américaines de valorisation de la performance, le modèle utilisé est clair. Il est semblable à celui observé chez COCA COLA ou MARS.

Il est adapté en Russie principalement dans les détails pratiques : ici nous installons une cantine et pas de ticket restaurant, un bus de ramassage plutôt qu'un défraiement kilométrique.

Le management opérationnel est organisé par projets, avec une définition claire des objectifs, et des modes d'évaluation de la performance partagés par le manager et les ressources.



Le middle management bénéficie d'une rémunération variable conditionnée par l'atteinte des objectifs, tandis que le salarié se voit proposer des compensations utiles dans son environnement professionnel et privé.

Les avantages en nature et les couvertures sociales ou médicales complémentaires sont également un fort levier pour la motivation et l'engagement dans la durée.

Fournir un toit ou les moyens de se loger décentement, c'est une de nos options de la « turbo motivation » des salariés.

Les salariés russes ont une implication dans le travail plutôt traditionnelle et « facile » à vivre pour le manager :

Intimistes et collectivistes, valeurs dans des racines historiques et familiales, respectueux des traditions, de la hiérarchie, des obligations.

Ils sont souvent rudes mais disciplinés, la reconnaissance du « boss » leur est nécessaire, et elle impose donc au manager d'être identifié comme tel.

La mise en place de règles bien établies et une structuration pyramidale facilitent le pilotage de ces équipages.

Un chiffre significatif pour évaluer la performance de notre organisation est un « turn-over » inférieur à 5%, toutes catégories et fonctions confondues, ceci avec une politique générale de salaires dans la norme locale.

2.3.4.3. Réflexion sur le pays, les hommes et quelques chiffres

L'image de la géographie et des conditions météorologiques s'imposent souvent comme un cadre de référence majeur et complémentaire à l'histoire pour le peuple russe.

Les Russes sont un peuple savant : cultivés, capables d'apprendre à partir d'un livre sans nécessairement recourir à une méthodologie d'enseignement très sophistiquée. Ils sont matheux, pas cartésiens, pas germaniques ; ils ont un sens du raisonnement aiguisé. Le français cherchera à passer de la cause à l'effet ou traitera l'effet, tandis que le russe approfondira la cause pour la connaître parfaitement.

La notion de propriété n'a pas beaucoup de sens ici ; la concurrence ne se fait pas sur le produit mais sur la pensée, ce qui peut compliquer amplement la forme d'un message publicitaire ou politique.

La notion du temps est particulière et difficile à exprimer : en dehors de toute valorisation dans l'équation de la valeur, le temps ici ce n'est pas de l'argent. Je suis tenté de dire que le temps c'est du sentiment, plaisant ou non, glacial ou chaleureux.



Il est important de se remémorer les traumatismes sociétaux et économiques successifs vécus par les russes contemporains. La perestroïka a débuté en avril 1985, le communisme s'est effondré en 1991 avec le putsch et la signature de la fin de l'union soviétique en décembre 91. Le 12 juin 1992, première fête de l'indépendance. Les privatisations des actifs du pays ont commencées en 93-94 sous Eltsine.

En 1993 et 1994 de grandes escroqueries ruinèrent les petits spéculateurs imprudents. La crise monétaire de 1998 lamina le pouvoir d'achat des plus faibles et réduisit à néant les nouvelles entreprises encore fragiles. Enfin le traumatisme de l'euro qui depuis 2000 fait douter de la valeur du dollar...Les russes ont beau ne pas être naturellement porté sur l'épargne et la gestion à moyen et long terme, ils n'en sont pas moins perplexes ou méfiants, en passe de devenir plus généralement calculateurs !

Les générations actuelles sont très différentes les unes des autres.

- Les 40 ans et plus sont une catégorie oubliée, sacrifiée.
- La nouvelle génération, proche de 20 ans développe un mode de vie et de réflexion qui fusionne des valeurs russes, américaines, européennes et asiatiques. Le résultat est plutôt détonnant et prometteur pour ceux qui ont accès à l'éducation
- Entre les deux, les 25 à 35 ans se partagent entre ceux qui comprennent le présent et s'y adapte avec beaucoup d'à propos, et ceux qui tendent à rejoindre les nostalgiques du passé ne croyant pas à l'avenir du système politique, économique et social actuel

Une autre façon d'exprimer la place des acteurs :

- 40+ = main d'œuvre passive,
- 30+ = productifs et parfois proactifs,
- 16+ = incubateurs de la culture de la nouvelle Russie, le futur leur appartient, surtout à Moscou et pour les classes supérieures...

Les progressistes sont convaincus et proclament que la corruption doit cesser pour que le pays puisse révéler son potentiel. Pour beaucoup également, l'absence ou le flou d'un « intérêt National » exacerbe l'intérêt privé et personnel. Répondre à ces deux questions fondamentales ouvrira très certainement une voie praticable vers la Russie du 3^{ème} millénaire.



2.3.5. Etude de cas PROMOPOST

Xavier Brandisi et Bruno Leproux, un duo entrepreneur et structurant pour démarrer la vente par correspondance

Une territoire vaste et une logistique en friche ...

- La Russie a du pétrole et aussi une Poste lente mais de qualité
- Les déplacements, en particulier pendant l'hiver qui dure environ 6 mois, sont souvent difficiles. L'accès aux produits de consommation, même à Moscou, n'est encore aujourd'hui pas facile.

Une opportunité saisie

- la vente par correspondance n'existe pas en 1996 ; à partir de son domicile, le créateur va rayonner sur 17 millions de km²
- le « back office » ou « fulfillment » qui prend les commandes et les honore, véritable cœur opérationnel de l'activité, se développera avec le volume d'affaires

Facteurs clefs de réussite

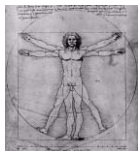
- vision
- force et souplesse
- capacité d'adaptation aux permanents challenges
- relationnel local et international de grande profondeur et qualité

Des hommes engagés pour avancer

- un entrepreneur qui a le sens des affaires
- un associé qui structure et organise les opérations et les flux
- un modèle de management qui sait allier les réalités locales et conjoncturelles aux obligations de qualité de l'activité

Une sortie bien gérée pour une rentrée sereine :

- retour à la source
- retour en action
- transcendance de l'expérience : accompagnement de grande structures de distribution et VPC pour leur développement international, particulièrement en Russie



2.3.5.1. Correspondances de pionniers

Après des études à Nice et un Master aux Etats-Unis, Xavier Brandisi arrive en 1995 à Moscou. Une rencontre est à la source de cette expatriation, et le projet d'entreprise viendra plus tard. La vente par correspondance, VPC, n'existe pas en Russie. A partir de son domicile, Xavier va rapprocher les fournisseurs des clients finaux à travers un catalogue, des réseaux d'approvisionnement et de distribution, un centre d'appel, et la Poste.

La rencontre avec Bruno Leproux, Saint-cyrien, qui travaille chez ACCENTURE à Moscou est très structurante. Les deux hommes s'apprécient et leurs compétences sont complémentaires. Xavier a le sens des affaires, son intuition est très bonne, et Bruno apporte son expérience de conseil et d'organisation propre aux sociétés dites « BIG 5 ». Le principe de réalité ou aristotélécien, très éloigné du modèle sociétal russe, est très structurant pour le projet PROMOPOST.

En 1998, la structure a pris de l'ampleur mais se maintient à une taille humaine, une belle PME d'une cinquantaine de salariés. C'est ce qui va la sauver car la crise est grave [crise nationale : krach et chute du cours du rouble, catastrophes économiques en série].

Pendant six mois, la Poste qui distribue les produits et récolte les règlements, ne parvient plus à régler son partenaire PROMOPOST...

Elle reconnaît cependant les dettes et en honore une partie, sauvant l'entreprise de l'asphyxie. PROMOPOST de son côté négocie des délais avec les banques et une baisse des salaires avec son personnel. Cette capacité à impliquer tous les acteurs internes et externes va fonctionner. La baisse provisoire des salaires sera acceptée et les opérations de commandes et distributions vont continuer au ralenti pendant la crise.

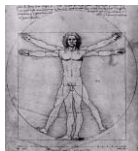
A la sortie de cet épisode destructeur pour de nombreuses autres sociétés, PROMOPOST va se ressaisir et se renforcer. La croissance est très forte et va se maintenir pendant les années suivantes aux environs de 100% par an.

En 2004, un an après le départ de son associé, le patron de PROMOPOST décide de se séparer de sa création et de rentrer en France. C'est une belle structure de plus de 1000 salariés qui est vendue avec une forte plus-value.

Le marché de la VPC a commencé à se développer en 1992/1993 ce qui comparativement à l'Europe et aux USA, est encore récent. Les Russes font appel à la Poste pour toute une gamme de services, ce qui fait d'eux des consommateurs idéaux pour la VPC. Le marché du Marketing Direct est actuellement estimé à 150 millions de dollars US et devrait atteindre 400 millions d'ici 2006. Et le marché de la VPC est estimé à 350 millions de dollars US et devrait atteindre 1,2 billion en 2005.

Durant ces 10 dernières années, le marché publicitaire russe s'est organisé sur le modèle occidental, en développant tous ses services : indice d'écoute, monitoring, études de qualité... En 2000, il a dépassé 1 milliard de dollars US et en 2004, on estime qu'il atteindra 4 milliards

© 2003 PROMOPOST - all rights reserved



2.3.5.2. Management et organisation des ressources;

Le management employé est « hyper hiérarchisé » :

Pour le définir et l'imager, Bruno fait référence aux « pricases » russes, ordres signés par une autorité et exécutés sans poser de question par le fonctionnaire, par le « directeur » ou par le travailleur.

Cette image est volontairement excessive et il faut prendre en compte également l'évolution du mode de management au fil du temps au sein de l'entreprise.

Le management des ressources humaines en Russie doit prendre en considération les caractéristiques suivantes :

- les ressources exceptionnelles sont rares
- ces perles rares excellent dans une ou plusieurs spécialités : scientifiques ou techniques, administratives, pratiques, etc.
- ambitieuses voire « affamées »
- conscientes de leur passé proche et du fossé qui les séparent du système occidental
- les plus forts ou les plus ambitieux n'auront d'autre but que celui de reprendre à leur compte la direction de l'entreprise

Le modèle résultant choisit peut être schématisé ainsi :

poste	Lien avec N+1	Lien avec N-1
1 patron français		Hyper directif puis après une longue période de validation, moyennement délégataire
Dirigeants russes : 5 seniors en charge de sites ou de branches	« serviles » : le manager ne conteste jamais, applique les ordres sans les interpréter, ce qui nécessite un fort dirigisme du N+1	« dictatoriaux » : craints par les salariés, leur pouvoir est basé sur la force
Parmi les dirigeants, un directeur des systèmes d'information russe ayant exercé en Grande Bretagne	Engagé et confiance mutuelle : sa culture internationale et ses compétences scientifiques sont au service du management de la croissance	« directif et porteur de sens » : il sera un acteur majeur de la réussite de l'entreprise franco-russe
Salariés	« Serviles » et/ou « passifs » : prêts à tout pour garder leur poste, peu enclins à l'initiative et à l'expression de la motivation	

La mise en place d'une forme de « coaching » par les patrons français pour les dirigeants russes va jouer un rôle important. En particulier le responsable RH qui découvre les notions de fidélisations et autres éléments du management des ressources humaines (cf. modèle



ANDERSEN consulting) avec intérêt, et fait preuve de sa capacité à le transposer dans le contexte de Promopost.

Le projet interne de mise en place du « principe du potager » va unir la direction. Ensemble et par branche, ils vont définir et appliquer des critères objectifs d'évaluation, de formation, de rémunération « bonus » de productivité et qualité. Ce système permettra également d'identifier les ressources à fort potentiel et de les promouvoir, ce qui est jusqu'alors rarissime.

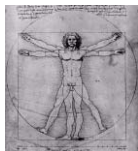
2.3.5.3. Entretiens :extraits choisis

Parmi ces propos, il y a des mises en garde parfois peu engageantes qui ont pour intérêt de ramener à la réalité. Il faut cependant garder à l'esprit que dans cet environnement difficile, PROMOPOST et d'autres entreprises ont réussi brillamment.

- Très peu de gens « gagnent » de l'argent au sens de plus d'argent que le nécessaire et l'indispensable pour vivre : se nourrir, s'habiller, se loger, se chauffer,... ;
- Ceux qui réussissent un peu mieux ne font pas d'économie ni d'investissement : biens de consommation, produits « blancs », « bruns », automobile d'entrée de gamme, loisirs, tout est dépensé le plus vite possible
- Seuls la minorité des classes supérieures investi dans l'immobilier, les produits financiers, et quelques développements et projets d'entreprises, commerces et services ;
- Une approche courante des sociétés occidentales est de vouloir structurer ici selon les standards de l'ouest. Trop simple et peu efficace, il faut organiser en tenant compte des réalités locales ;
- Les objectifs ou plutôt les tâches sont distribués au jour le jour. Il ne faut pas confondre rapport privilégié avec le personnel et responsabilisation. Dans le contexte russe, les salariés sont aptes à exécuter une tâche bien définie. Les cadres, ou plutôt la maîtrise, procèdent aux contrôles tels que pratiqués en France par les « contremaîtres ».
- Les russes ont été « portés » « cadrés serrés » très longtemps, leur capacité à s'organiser de manière autonome n'est pas encore perceptible dans la plupart des secteurs. Seuls les domaines d'activités par nature internationaux (banque, finance, énergie,...) disposent d'organisations « structurées »
- Les épreuves permanentes au cours de ces dix années furent éprouvantes. L'incertitude à court terme nécessite une prise de recul est une capacité d'analyse à moyen terme parfois difficiles à opérer objectivement.
- La valeur de l'argent en Russie ! Un bon sujet d'étude !



- Les comportements changent mais il faut se protéger du « réflexe de bandit » et des escroqueries ; la capacité pour le russe à miser sur un « coup », le plaisir de tromper, et la vision à court terme (J+1) sont encore souvent de règle.
- L'accès aux grands marchés est principalement gagné par le relationnel et les réseaux. Les appels d'offres ne sont pas courants et l'attribution des marchés procède d'une réglementation ardue dans le processus, et peu transparente dans les faits.
- Les réglementations évoluent tout le temps ; de nombreux secteurs et strates élaborent les circuits administratifs d'autorisations dans tous les domaines. Les parcours sont très complexes : modifications permanentes des règles, paradoxe ou répétition des demandes entre le national, le régional ou local et fonction d'autres considérations de secteurs. Seule la diplomatie, le lobbying et une faculté d'adaptation sans limite permettent d'aboutir, parfois dans des délais de plusieurs années par exemple pour implanter une production industrielle.
- Difficile d'obtenir une satisfaction pérenne pour le travail accompli : à l'image de la braise, l'activité enflammée et ravivée par les entrepreneurs étrangers semble s'éteindre dès que leur souffle se ralentit...pas très gratifiant de jouer les courants d'air ?
- La France a et peut apporter les bases du business occidental ici, des idées et des méthodes, l'organisation en mode projet ;
- Parler d' « outsourcing » et à plus forte raison de délocalisation dans les années 90 relève de la fiction ;
- Avant de pouvoir installer ici une activité compatible avec le modèle occidental, il faut des pionniers comme Xavier Brandisi ou Pierre Mechentel pour, durant plusieurs années, préparer les hommes et optimiser les organisations ;
- Les responsables ou directeurs russes ne comprennent pas, ou ne souhaitent pas comprendre, la nécessité pour le patron d'être à l'écoute, de pratiquer le terrain. Notre capacité à communiquer « à plat sur 360° » avec les salariés lors de visites improvisées à nécessiter de nombreuses explications avec les responsables ;
- Le système familial est détruit ; l'instabilité globale et la peur de l'avenir, l'échec des mariages prématurés (bien avant l'âge de 20 ans), l'absence d'aide de type allocations familiales, le manque d'argent. Ce problème associé aux autres, alcool, drogues, sida, violence, explique la baisse dramatique de la démographie.
- **Les comportements changent, nous sommes plutôt optimistes, toutes les richesses existent dans ce vaste pays, même si « ce terreau se fertilise différemment de celui de nos contrées d'origine ».**



2.3.6. Le centre d'appel CALL ONE

Jean-Luc BRONDY dirige depuis 2000 les opérations de ce centre d'appel qui réussit brillamment et sereinement son développement international

Une filiale qui se développe opportunément...

- Palliatif à la désindustrialisation, l'exemple de la VPC dans le nord de la France est repris et « re-localisé »
- Dès 1999 les clients de la SSII, en particulier les banques et autres services administratifs ou financiers, sollicitent la SSII sur cette mutation des agences vers les centres d'appels
- La structure opérationnelle grossit puis délocalise en fonction des affaires gagnées par la force commerciale
- Pour les gros marchés, une « Joint Venture » entre clients, fournisseurs, opérateur télécoms et institutionnels est possible

Des implantations spécialisées et des installations optimisées

- Paris, Villepinte, Pau, Toulouse ou Casablanca, chaque site a ses fonctions spécifiques et ses domaines d'excellence
- Une complémentarité et une flexibilité bien ajustées
- Une concurrence loyale qui sait montrer sa cohérence
- Les nouvelles technologies NTIC, bien calibrées et au prix négocié, pour un service efficient
- Des investissements minimalistes dans les structures

Facteur clef de réussite : l'humain

- Un leader reconnu comme le « chef », qui sait s'entourer des bons collaborateurs au bon moment
- Un fonctionnement familial dans les communications et strict sur les obligations
- Un directeur à deux têtes, responsable des opérations et manager des ressources humaines
- Une équipe qui partage les mêmes objectifs de satisfaction client et rentabilité

2.3.6.1. Réflexion du manager sur son parcours

Nous évoluons sur un marché où les prévisions à plus de six mois relèvent de la prédiction, et cependant, notre développement progresse et notre effectif à doublé en un an. La nécessité de délocaliser s'est imposée pour rester compétitif en terme de prix et de qualité.



Nous avons ainsi gardé nos clients et gagné des parts de marchés sans investir beaucoup en communication externe.

La demande très forte du marché nous a souvent amené à accepter des missions dans des domaines au delà de nos savoir faire, et nous avons toujours su répondre efficacement aux attentes des clients qui deviennent nos prescripteurs. Garder un client, enrichir la relation avec ce client ou ce partenaire dans le durée, c'est notre choix.

Aujourd'hui nous avons une gamme de service à forte valeur ajoutée en interne sur nos cinq sites, et nous sous-traitons le reste à des partenaires.

Notre challenge de dirigeants a été axé sur la transposition de notre modèle de management familial, depuis une première structure de 20 personnes à une seconde puis d'autres dans diverses régions et enfin au Maroc. C'est à Casablanca que nous avons trouvé le meilleur potentiel, autant en terme de coûts salariaux, que sur les facteurs de ressources humaines et coûts de structures.

Le management c'est une mission honorable ; pour nous, en référence aux chefs du moyen age, il signifie « diriger le château pendant que le roi est en voyage »...Ce rôle de chevaliers responsables, chargés de gagner des contrats puis de les réaliser en rassemblant une équipe autour d'un projet, et respecter les engagements de délais, de qualité et de coûts, nous en avons fait notre mission.

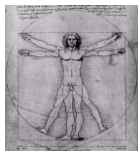
Notre métier nécessite une grande capacité à s'adapter au client puis pour les opérateurs des centres d'appels de comprendre et satisfaire la demande du correspondant.

Les nécessités d'adaptation du modèle, de localisation dans le sud-ouest de la France, en région parisienne puis au Maroc ne sont pas des problématiques complexes car notre métier est simple.

Ici ou là, nos recettes sont les mêmes : un relationnel interne et externe fort, une présence active, une forte capacité de réaction à la demande client.

Le décalage horaire comme culturel avec nos amis marocains ne génère ni contrainte ni défaut. La reproduction de ce modèle me semble possible dans tout pays à plus ou moins trois heures de décalage horaire et dont les ressortissants maîtrisent l'anglais et le français sans accent trop prononcé.

Attention tout de même à ne pas imaginer une organisation trop vaste ; l'échec vécu des groupes internationaux qui ont tenté un modèle à 25 pays confirme l'existence de limites culturelles, de réglementation ou de concurrence interne.



2.3.7. SSII Russe SFT et Biélorusse IBA

Cette fois, je suis allé à la rencontre de deux SSII locales pour étudier leur fonctionnement et leurs réponses potentielles à nos besoins.

L'une d'elle, SFT, est une structure russe implantée à Moscou et qui en plus de ses clients russes, travaille depuis plusieurs années pour des clients allemands. L'entreprise emploie 60 salariés très spécialisés techniquement et fonctionnellement orientés vers le service en ligne pour les banques. Lorsqu'un gros projet le nécessite, elle fait appel à des partenaires ou indépendants spécialisés avec des contrats de projet.

Issue d'une organisation publique avant les années 90, la structure a connu plusieurs formes et se développe progressivement. Elle oriente sa stratégie vers les partenaires européens qui souhaitent réaliser leurs développements ici ; le coût moyen de la journée ingénieur étant situé aux environs de vingt dollars, et la compétence technique démontrée, il ne reste plus que la barrière de la langue à passer.

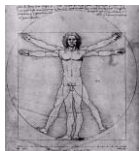
Pour IBA, entreprise biélorusse de près de 1000 salariés, la preuve est faite. Plus de 80% des clients sont européens ou étrangers, y compris russes ou américains. Ce sont les grands secteurs économiques, banque & finance, énergie, automobile qui sont les plus fréquents, mais à l'image des SSII occidentales, tous les domaines fonctionnels sont représentés.

Entre cette structure et la précédente deux différences : en Biélorussie les coûts salariaux sont encore plus modestes et l'université de Minsk forme de brillants ingénieurs multilingues et multiculturels...

2.4. Synthèse de la recherche

Les informations recueillies dans cette recherche documentaire et sur le terrain permettent d'établir des constats, et de proposer des méthodes de management et d'organisation d'une délocalisation en Russie. Cette étude a eu pour ambition d'être à la fois globale, ce qui est le contexte des délocalisations, et de redescendre au niveau pratique jusqu'à la mise en œuvre, ce qui lui donne un intérêt opérationnel. Le chapitre suivant donne les grandes lignes d'analyse et de synthèse.

Remarque : il apparaît évidemment que chaque cas étudié est un cas particulier dans le temps, dans son secteur, et que l'importance des leaders et managers dans la réussite de ces projets fut fondamentale. Pour aller plus loin : parmi les possibilités de prolongation de ce travail il y a la rédaction de modèles pratiques pour une délocalisation réussie selon le contexte spécifique à tel ou tel type de projet et lieu.



3. Analyses et conclusions

Voici les principaux sujets extraits de la recherche pour réaliser mon analyse dans le présent chapitre:

- situation macro économique internationale et nationale, et critères utiles à la décision pouvant aboutir à une délocalisation
- facteurs clefs de succès d'une délocalisation en Russie
- focus sur le management et les projets informatiques

Je propose également mes conclusions et parfois une prise de position qui n'engage que moi. D'autre part, puisque les preuves de la recherche et les études de cas peuvent être partielles ou rendues obsolètes par l'évolution de l'environnement et le temps, je souhaite prolonger cette étude dans la mise en ligne sur Internet d'un « blog ». Ce site Internet sera le support de l'enrichissement, la mise à jour et l'évolution des documents. La participation à ce contenu sera ouverte à des participants sélectionnés et un forum d'expression libre ouvert à tous les internautes.

3.1. Analyse de la situation économique

L'économie mondiale, dans un cercle supposé vertueux, s'est progressivement globalisée pour former un macro système unique, au sein duquel chaque continent, chaque pays est un sous système.

Les économies occidentales ne cessent de se repositionner en fonction du progrès, de la modernisation, des mutations de l'agriculture et de l'industrie, et vers des services à valeur ajoutée plus grande. Nous observons également depuis plus de 20 ans une externalisation des services. L'entreprise se concentre sur son cœur de métier et sous-traite jusqu'à sa comptabilité et son recrutement. Dans la mesure où son marché cible est mondial, la recherche des partenaires de cette sous-traitance est naturellement mondiale. L'étape suivante consiste à déterminer quelle partie de la production gagnerait en efficacité et rentabilité si elle était réalisée par un partenaire.

La logique qui pilote les évolutions de l'entreprise peut s'axer sur:

- La rentabilité et le développement: faire quoi, où, comment, et à quel prix ? pour quel résultat ?
- L'adaptation et évolution du système de l'entreprise en fonction de ses « macro systèmes » : marché, environnement, pays, continent ;
- L'influence sur l'environnement pour le rendre plus propice à sa rentabilité et à son développement



Ces logiques et leurs effets économiques et sociaux prennent un sens uniquement si elles s'inscrivent dans la dimension temporelle, le court, le moyen et le long terme. La perception du moyen et du long terme s'étant particulièrement compliquée avec la globalisation et le temps, une grande part du challenge va consister à définir un positionnement et une stratégie sur ces dimensions instables.

En France enfin, plusieurs études démontrent que les délocalisations sont responsables de moins de 10% des suppressions d'emplois en 2004 et moins de 5 % des investissements français à l'étranger. Le reste témoigne de la bonne santé de certaines de nos entreprises qui partent à la conquête du monde et d'abord de l'Europe, notre principal marché.

Les partenariats internationaux, dans une certaine mesure la délocalisation d'une partie de la recherche, associés à une stratégie de spécialisation, de préservation de niches d'excellence, d'organisation efficiente, permettront aux pays « post-industriels » de sauvegarder leur économie.

Cependant, la faiblesse de la recherche française est préoccupante ; sans maîtriser sa délocalisation, sans trouver les incitations pour attirer les meilleurs spécialistes, nous risquons sa disparition ou sa marginalisation.

De plus, depuis au moins deux ans nous constatons un déséquilibre de la balance du commerce extérieur, nos exportations sont inférieures à nos importations. Si la France était une entreprise, je lui suggérerai humblement de délocaliser une partie de sa production ou de ses centres de coûts à l'étranger...

3.2. Mondialement localisés et responsables

La délocalisation répond à des problématiques, et en génère de nouvelles. Aller produire et créer à moindre coût et avec qualité dans un pays voisin devient une nécessité incontournable, faute de quoi l'entreprise disparaît par manque de compétitivité. En contre partie, les impacts sur les organisations, dans le pays d'origine et dans le pays d'implantation sont nombreux :

- mutation de l'organisation et des fonctions, dilution ou concentration des pouvoirs
- importance multipliée de la logistique (et de son coût)
- échanges interculturels pas toujours fluide : communications multilingues, confrontation des méthodes et pratiques

En point focal et incontournable, je place les responsabilités des politiques, actionnaires et patrons qui orientent leur entreprises sur ces voies : elles ne s'arrêtent pas à garantir des chiffres sur un rapport financier. Le social et l'écologique doivent également être considérés comme partie non dissociable de la mission. Et, à égalité, il faut assumer le challenge d'incarner et de faire exister une vision commune, simple,



vraie, une vision qui image et communique la finalité profonde de l'Entreprise.

3.3. Facteurs clefs de succès et risques

Nous avons vu précédemment les raisons qui ont motivé la décision de délocaliser une partie de l'activité. Les cas étudiés en Russie peuvent évidemment être transposés en Europe de l'Est, en Asie, en Afrique ou en Amérique du Sud, pour les mêmes raisons ou pour d'autres, et en « localisant l'analyse », ce qui n'est pas le propos ici.

Je vous propose cette « check-list » du « bon *délocalisateur* en Russie », ciblée sur le secteur des services informatiques : quels sont les facteurs clefs de succès modélisables à partir des expériences étudiées ?

Liste non exhaustive :

	Facteurs clef de succès
Stratégie	Exemple de stratégie « limpide » : saisir les opportunités, les transformer en valeur ajoutée
	Une forte capacité d'adaptation à l'environnement incertain et rapidement évolutif
	Pratiques commerciales, commissionnements et « lobbying » définis et appliqués sans dérive
	Vision, force volontaire et pérenne
	Orientation marketing de niche sur le marché local
	choix de services et production délocalisés équilibrés
	liberté et autonomie de décision, en particulier par rapport aux organisations russes
Communication	Des règles établies, communiquées et respectées
	relationnel local et international de grande profondeur et qualité
	Partage de la vision
Structures	Une taille adaptée : un équilibre entre production et services locaux et délocalisés
	Des structures juridiques contrôlées
	actionnariat et des partenariats opportuns et évolutifs
Lieux	Moscou n'est pas la Russie
	Implanter la structure dans le bassin d'emploi propice
Management et RH	Un mode de management simple et pyramidal
	team leader « pont » linguistique et culturel
	perception aiguë de la réalité sociale et psychologique des individus => actions
	maîtrise d'œuvre pilotée par des français en harmonie avec des entités de « production » russes
Organisation	Une organisation déjà rodée
	construire au quotidien , réaliser des actions sur la base de données valides, mesurer à nouveau, recadrer, ajuster, s'améliorer toujours (voir systémique et qualité ISO)
	capacité d'adaptation aux permanents challenges, souplesse



Un tableau sur les risques peut se placer en miroir déformant du précédent. Je citerai simplement les précautions génériques suivantes, une version prochaine du mémoire proposera une étude complète des risques personnels et d'entreprise, par exemple sur des cas d'entreprises ayant échoué.

La liste suivante, non exhaustive, est préconisée par de nombreux acteurs interviewés :

- Valider la crédibilité des partenaires par l'intermédiaire de contacts et réseaux certifiés
- Être en contact permanent, travailler en réseau avec des acteurs étrangers expérimentés, sans nécessairement être un « expatrié »
- Achats : règlements après réception
- Vente : encaissement avant livraison
- Mesurer et s'adapter aux contraintes climatiques
- Russifier le fonctionnement sans désorganiser le savoir faire

Citations :

L'argent n'a pas d'idée.

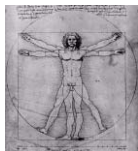
Jean-Paul SARTRE

Celui qui a de l'argent met dans sa poche ceux qui n'en ont pas.

Léon N. TOLSTOÏ

Ce qu'il y a de plus odieux dans l'argent, c'est qu'il confère même des talents.

Fiodor M. DOSTOÏEVSKI



3.4. Conclusion

Par l'observation des entreprises en place, et en particulier les sociétés de recherche et développements informatiques, j'ai démontré que la délocalisation de la matière grise est possible, utile et qu'il est souhaitable de la développer. En effet :

- Les sociétés en place créent de la valeur ajoutée en Russie et dans leur pays d'origine
- L'excellence technique et la capacité à produire une qualité exceptionnelle est réelle
- Les associations de type « conseil et études à l'ouest » + « recherche et développement à l'est » sont viables et efficaces
- La logistique appliquée à des produits dématérialisés, services, applications informatiques n'est pas une contrainte très coûteuse

Enfin, l'étude des cultures et l'analyse des rapprochements historiques et contemporains, passés et présents, me permettent de m'engager sur le futur, malgré un manque de visibilité à court terme. La stratégie se doit donc d'être inscrite à moyen et long terme. Tenir compte et influencer sur l'environnement social et économique au sens large est un axe complémentaire de la mission des entrepreneurs français en Russie. Après la génération des pionniers des deux précédentes décennies, des opportunités nombreuses sont ouvertes à ceux qui sauront apprécier les valeurs humaines et le potentiel de la société russe. En faisant preuve de volonté et d'humilité, de respect, d'engagement, les étrangers en Russie peuvent participer à l'émergence nouvelle d'une société qui esquisse depuis quelques années un modèle exceptionnel, dont la force historique, la profondeur émotionnelle et la richesse intellectuelle sont l'honneur et l'avenir des Russes.

citation :

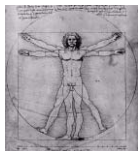
L'homme vit consciemment pour lui-même, mais participe inconsciemment à la poursuite des buts historiques de l'humanité toute entière. L'acte accompli est irrévocable et, par sa concordance avec des millions d'autres actes accomplis par autrui, prend une valeur historique. Plus l'homme est placé haut sur l'échelle sociale, plus important sont les personnages avec lesquels il entretient des rapports, plus grand aussi est son pouvoir sur le prochain, plus chacun de ses actes revêt un caractère évident de nécessité, de prédestination.
« Le cœur des rois est dans la main de Dieu. ¹ »

Le roi, c'est l'esclave de l'histoire.

L'histoire, c'est à dire la vie consciente, générale, grégaire de l'humanité, fait servir à l'accomplissement de ses desseins chaque minute de la vie des rois.

Léon N. TOLSTOÏ

1 : Proverbes, XXI, ¹ _ le texte exact est : « le cœur du roi est un cours d'eau dans la main de Yahweh » (trad. Crampon). _



4. Annexes

La liste des annexes est volontairement réduite à des éléments complémentaires fondamentaux. Les documents cités dans la bibliographie en 4.5.2 et fournis sur CD ROM peuvent être associés à ces annexes, en particulier le « livre blanc de l'offshore programming » de TUBBYDEV (39 pages sur les projets informatiques délocalisés).

4.1. Correspondant permanent du Figaro à Moscou

Entretien avec Patrick de Saint EXUPERY, correspondant permanent du Figaro à Moscou

Le mardi 7 décembre 2004 à 9h30, rencontre dans le hall de l'Hôtel METROPOL, face au théâtre du BOLCHOÏ. Salutations cordiales et installation décontractée dans les confortables fauteuils du bar. Patrick rentre d'UKRAINE où, après les contestations du résultat des élections, la « révolution orange » est en marche.

Je lui exprime ma réelle reconnaissance pour avoir accepté notre rencontre, rappelant le contexte de l'étude et le sujet de l'ouvrage. Nous décidons d'échanger librement sur le contexte politico économique de l'ex-CCCP, URSS ou SSSR, Union des Républiques Socialistes Soviétiques, avant d'aborder quelques questions sur le monde du travail et les délocalisations.

Extraits des propos russophiles et développements :

En France, la communication institutionnelle concernant le marché russe est principalement axée sur son « potentiel de croissance » et les résultats en la matière. Les chiffres sont très bons, 6 à 8% de croissance de PIB pour les dernières années. Et pourtant, les patrons français n'y croient pas. Dans la majorité des cas, les critères retenus sont :

Opportunités en relation avec les matières premières énergétiques, le pétrole, le gaz et les dollars associés

1. Le grand luxe des relations avec les acteurs économiques puissants, peu nombreux, très riches
2. Les possibilités de partenariats industriels, mais les freins administratifs au sens large
3. Le long travail nécessaire pour réaliser l'implantation d'une activité verticalement intégrée, de la production ou l'extraction des matières premières jusqu'à la vente et les services aux consommateurs
4. Les nombreux essais d'implantations manquées
5. La faible motivation de la Russie et des russes pour accueillir des occidentaux (contrairement par exemple pour la Chine et les chinois très actifs en ce domaine)



6. La flexibilité de la main d'œuvre, son prix, sa situation dans le contexte économique et social
7. La rudesse des rapports commerciaux
8. Fascination, histoire et valeurs partagées, racines, Amours

...La Russie dispose de ressources en pétrole et gaz dont l'estimation est peu précise. Les réserves sont très probablement supérieures à celles annoncées, avec tout aussi sûrement une limite. Il est intéressant de constater la capacité de la Russie à alimenter le marché selon des règles différentes de celles des autres pays producteurs. L'augmentation de sa distribution pendant la crise Irakienne s'est faite sans à-coups, et la limitation semble plus liée à la capacité technique à produire et distribuer, plutôt que limitée par une politique économique, nationale ou internationale. Le débat sur le développement durable n'intervient pas non plus réellement dans ces décisions...

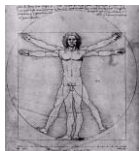
...Pour illustrer la problématique des barrières parfois infranchissables pour une implantation, un cas parmi de nombreux : un industriel français, fabriquant de chaussons de danse. Sa passion pour les utilisateurs de ses produits en font naturellement un grand admirateur de la Russie et de ses prodigieux danseurs et danseuses. Cependant, il ne parviendra pas à implanter sa production ici, et lassé mais toujours en recherche d'un développement « offshore », il a installé avec succès une structure en Chine, et ses produits sont importés dans le monde et en particulier en Russie...

...Accueil : Les industriels et entrepreneurs qui arrivent ici ne sont pas accueillis, ni mal ni bien. Une fois sur place, vous avez la possibilité de rencontrer des personnes qui écouteront vos sollicitations sans vous contredire ni sans adhérer, vous pourrez créer des liens amicaux ou plus profonds mais vous devrez « pousser » sans arrêt pour faire avancer votre business. Les russes pratiquent ici la logique du « laisser faire » ; si un investisseur dispose de fonds, les possibilités de placements seront très nombreuses, et les partenaires russes patienteront pour en récolter « les fruits », voire percevront une quote-part en « graines », à la source...

Une terre, un climat, et des Hommes

Le management des russes : la prise d'initiatives, par le cadre comme par l'employé, ne font pas partie des habitudes. Héritage des anciens régimes, encore peu occidentalisé, par manque de temps ou bien plus profondément par absence de motivation, le modèle social en place est pyramidal.

Dans ce pays aux dimensions continentales, dont la géographie et le climat sont extrêmes, les rapports sociaux sont rudes, la vie est dure.



Moscou est une capitale qui est plus que la vitrine du pays. Le « veau d'or », la ville de toutes les transcendances, qui intensifie et renforce toutes les sensations et tous les traits d'un pays multi-ethnique, multiculturel, puissant et profond. Saint Petersburg, la ville de Pierre le Grand, est-elle beaucoup plus « européanisée ».

Les compétences dans les domaines des hautes technologies, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les secteurs spatiaux, aéronautique, militaire entre autres sont très élevées et mondialement reconnues.

Cependant, pour les entreprises Russes, comme pour les Biélorusses ou Ukrainiennes, l'aspect informel de certains processus ou l'absence de méthodologies connexes à la technique ont pour résultat une quasi impossibilité d'accéder directement aux marchés et projets internationaux. Il n'existe pas aujourd'hui une entreprise russe dont le nom soit connu par les acteurs du marché de l'informatique, excepté évidemment par ceux qui travaillent déjà ici. Pourtant les structures qui produisent des programmes et applications informatiques sont nombreuses ...

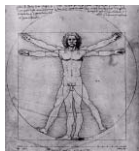
Economie et politique

Dans cet échange politico culturel et social élargi à l'entreprise, nous constatons un point commun avec les analyses macroéconomiques : la situation peut paraître très instable dans le court terme (passé jusqu'à moins 3 ans et projeté dans 3 ans). Cependant, il suffit de prendre un peu de distance et d'analyser le moyen terme pour constater des évolutions. Les ratios sont stables, en amélioration et acceptables compte tenu de la situation de développement et restructuration du pays.

Observons rapidement et sans la détailler la situation politique présente : le resserrement de l'emprise de l'état sur les médias et certains axes majeurs de la vie économique du pays se traduisent par une crispation des entreprises voire des citoyens. La volonté politique forte trouve sa justification dans un pays en recherche d'identité, dans une incertitude interne confrontée à un environnement lui même en mutation, un avenir difficilement prévisible.

Observons deux exemples évocateurs :

- Les chaînes de télévision semblent obéir à une forme et un fond de communication orientés, voire dictés par le pouvoir. Toutes, sauf REN TV qui résiste encore, courbent l'échine soit par soumission, soit en attendant une nouvelle libéralisation, sans échéance précise...
- Les monopoles industriels appropriés début des années 90 par une minorité « d'affairistes » subissent également une « régulation » musclée. L'état qui avait perdu le contrôle le reprend par la voie



juridique et démontre son pouvoir face au pouvoir de l'argent. Ceux qui résistent vont en prison et n'en sortent pas sur simple caution.

L'avis du journaliste occidental spécialiste sur cette situation est alarmiste. Faute d'un nouveau virage vers plus de démocratie et de libéralisme, de graves conséquences internes et externes sont à craindre...

Un Etat et des Hommes :

Les entreprises russes et l'Etat ne sont pas réellement liés. Plus précisément, les liens qui les unissent n'ont pas de finalité ni d'objectifs partagés. Le « projet de nation », s'il existe, est tout aussi abstrait pour les individus que pour les entreprises, et chacun mène sa barque au gré du courant, parallèlement mais pas en parallèle, s'ignorant les uns les autres.

Le monde de l'informatique est dans ce modèle, et dispose d'une grande capacité de réalisation dans des conditions extrêmes. Les Russes ont la capacité étonnante à créer des univers propres, comme leurs exceptionnels compositeurs et écrivains nous l'ont démontré, et chaque individu à la « liberté » de se réfugier dans son monde.

Ces univers propres à chacun, à chaque entreprise, à chaque corporation sont parfois très humains et pragmatiques, parfois philosophiques ou religieux, et également matérialistes, modernes, simples.

Comment « Etre Russe » aujourd'hui ?

Reprenons la question de fond du « projet de Nation » supposée apporter une assurance existentielle, ou limiter la fragilité existentialiste des individus et des collectivités. Elle reste dans le domaine du « non dit », et surtout pas écrit.

Les observateurs et l'ensemble des personnes interrogées sur le sujet s'accordent pour voir là une clef fondamentale qui ouvrira le chemin d'une puissante Russie du troisième millénaire.

Dans ce pays si riche de culture et d'histoire, le manque d'organisation répond à l'organisation contraignante, les paradoxes sont en chacun et dans chaque organisation, le gouffre temporel qui sépare le russe moderne de son concitoyen traditionnel n'autorise pas une approche principale commune.

Aujourd'hui le jeune russe, moins de 30 ans et quelques trentenaires « rescapés », se perçoit consciemment ou non comme un déraciné idéologique. Quelques uns, les plus forts, se voient issus de multiples racines ethniques, culturelles, philosophiques.

« Suis-je plutôt libéral et matérialiste ou collectiviste et hédoniste ? Une combinaison libéral collectiviste ? Faut-il inventer des termes nouveaux pour décrire mon être ? »



« Le temps qui m'est donné se mesure-t-il en jours ? en années, quelques dizaines avec une descendance ? Comment s'imaginer avec un enfant, et surtout plusieurs ? »

« Je dispose ou comprend si peu d'éléments tangibles pour une démonstration, je ne peux faire un choix, alors j'observe mon instinct de conservation prend les décisions... »

Risques majeurs et prévisions démographiques

Cette diversion nous amène sur un sujet important de santé publique pour lequel la communication institutionnelle est déficiente ou inadaptée. Ce problème a un impact fort sur l'entreprise et le management.

Le sida connaît une prolifération très grave et les raisons de ce désastre annoncé sont trop nombreuses. Aucune campagne importante de communication n'a été faite ; dans les rues, dans les magasins, dans les médias en général, rien sinon quelques encarts dans la presse ou spots de publicités télévisés complètement déphasés. De jeunes gens à la beauté éclatante se rencontrant dans des lieux branchés semblent y prendre de bonnes résolutions prophylactiques... Mais les personnes menacées sont probablement très différentes de celles des pubs, et il est très peu probable qu'elles consultent les médias en question. Le grand désœuvrement de la jeunesse, propice à la prolifération des drogues et de comportement à risque est notoire.

Plus généralement dans les média le sujet de la violence est abordé, celui du fléau de la drogue un peu moins, la prolifération du sida ne l'est quasiment pas.

Ajoutons à cela un accès aux soins et examens médicaux très difficile pour les personnes sans ressources, ouvriers et salariés « moyens » car les médicaments et l'ensemble des frais sont à la charge du patient.

Les chiffres officiels de prévisions démographiques sont là pour rappeler à la réalité :

Aujourd'hui la Russie compte près de 150 millions d'habitants

L'espérance de vie des hommes est d'environ 58 ans et des femmes 60, soit 20 de moins en comparaison avec la France

La projection à 2050 évalue la population à 100 millions soit 1/3 de moins en 45 ans

Perspectives, axes dévolution et axes d'entreprise

Nous devons bientôt mettre un terme à notre entretien, un peu troublés par la diversité des sujets abordés dans l'échange ; les constats appelant à l'action, la position de l'observateur est un peu frustrante.

La Russie, vaste terre fertile résiste depuis toujours à ses climats rudes, les russes, peuple profond et paradoxal prendra-t-il son destin en main ? Sans doute, mais quand ?

La place et les actions des entreprises françaises et européennes en Russie sont et seront utiles et structurantes, sous certaines conditions. La Russie n'est pas une terre à coloniser, ni un désert où l'on puiserait



indéfiniment de l'or noir. La Russie est, au delà de la grisaille de son béton et de l'austérité des ses administrations, multicolore. Parfois d'un blanc éclatant, puis rouge écarlate, noire comme l'encre ou dorée comme ses icônes et les dômes de ses églises et monuments.

Pont vers ou rempart vis à vis de l'Asie, elle en connaît les richesses et les dangers.

Citation :

Géant au pied d'argile, la Russie, dans l'esprit des Occidentaux, reste une terre lointaine, propice aux clichés et aux idées reçues.

Jean-Louis Buer



4.2. Extraits de presse

Boris Mathieux 01 Informatique 9/1/04

L'Inde mais aussi le Mexique, le Brésil et l'Argentine sont devenus les cibles des investissements offshore des SSII anglo-saxonnes souhaitant redresser leurs marges tout en satisfaisant leurs clients. Le marché français de la sous-traitance décolle aussi mais il reste encore très jeune, 1% de la sous-traitance possible en offshore en 2002 contre 9.4% aux Etats-Unis, selon Pierre Audoin Consultants (PAC). Plusieurs raisons freinent son développement : le « delta » du coût de main d'œuvre entre province et Inde demeure très inférieur, par exemple, à celui constaté aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, de plus « la vision de l'offshore comme étant potentiellement destructeur d'emplois peut avoir un certain écho auprès des syndicats, explique ainsi Elisabeth de Maulde, de PAC limitant ainsi son usage. Enfin, les réservoirs francophones de main d'œuvre informatique offshore (Maroc, Roumanie) étant beaucoup moins importants que leurs équivalents anglophones, la langue demeurera un frein majeur.

L'offshore, une menace réduite pour l'emploi informatique

Xavier Biseul et Olivier Discazeaux 01 Informatique 23/5/03

Grâce à l'essor des liaisons haut débit, l'offshore programming connaîtrait une nouvelle jeunesse. Selon Tubbydev, SSII spécialisée dans l'offshore vers la Russie, l'économie sur la main d'œuvre (en jour/homme pour la Russie, l'Inde ou l'Indonésie) serait de 20 à 50%. Bien sur, il faut ajouter les coûts d'infrastructure, de déplacements, de suivi de projets ...

Selon Régis Granarolo, porte parole du Mouvement pour une union nationale des consultants en informatique (Munci), il est important d'encadrer le recours à l'offshore car bien que proche des 5% des contrats informatiques (ce qui est très peu au regard des 40% des Etats-Unis), il aurait tendance à nettement évoluer dans un marché de l'emploi au plus bas, ce qui créerait « une concurrence déloyale et abusive ».

Pourtant, selon Nicolas Goldstein, consultant en offshore vers l'Inde, « aucune entreprise n'a mené de licenciements suite à une délocalisation. Au contraire, des projets qui n'aboutissaient pas on trouvé une seconde vie avec la délocalisation ». Mais les entreprises sont réticentes à communiquer sur l'offshore craignant la réaction des syndicats et du personnel.

Nicolas Goldstein affirme aussi que la menace sur l'emploi est injustifiée. « C'est la crise qui crée le chômage, pas la délocalisation ». D'ailleurs, la mondialisation



4.3. Extraits de « manager dans la diversité culturelle »

Parmi les nombreux ouvrages sur les compétences requises pour faire un bon manager international, j'ai retenu cet ouvrage de Benoît THERY. A la fois théorique et pratique, ce livre aborde également les notions d'identité et de culture. En voici un résumé :

Comment être ou devenir un manager international ? Comment travailler avec d'autres cultures et surtout quelles qualités faut-il aux managers pour bien s'intégrer à l'international ?

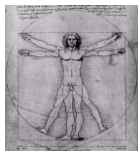
Tout d'abord, il faut trouver dans l'entreprise internationale une vision commune, des projets communs qui puissent aider à transcender les différences culturelles. Il faut promouvoir le « dialogue des civilisations » plutôt que le « choc des civilisations ».

Il est dans l'intérêt de l'entreprise (tant pour les entreprises internationales, que dans les fusions acquisitions, ou encore dans les implantations à l'étranger) de chercher à mettre en harmonie les cultures de ses personnels de différents pays et de leur permettre de se comprendre. Il faut que le manager international serve d'interface culturelle afin de faire travailler le personnel sur des problèmes ou des projets plurinationaux d'intérêt commun, de faire émerger des valeurs communes.

Il va sans dire qu'il est nécessaire pour un manager partant à l'étranger, pour des missions de courtes ou moyennes durées, de se former au préalable à la culture et à l'environnement. Mais plus qu'une question de connaissance, la relation avec l'étranger est une question de comportement. Le manager international devra faire preuve d'empathie, c'est-à-dire d'être capable de « se mettre à la place de l'autre ». Et ceci afin de comprendre la position d'autrui, notamment par l'écoute. Ainsi les interlocuteurs pourront être compris et le manager apprécié. Finalement, ce sont les valeurs humaines profondes que l'on pourra se trouver en commun qui « feront la différence » dans le succès de la relation, d'avantage encore qu'une habile maîtrise des subtilités des différences culturelles.

Quelles peuvent être les critères d'aptitude et de sélection des managers à l'international ?

- l'expérience et la compétence professionnelles et le niveau de maîtrise professionnelle
- les motivations pour une carrière internationale et la situation familiale
- des compétences spécifiques aux managers internationaux (notamment dans le champ de la communication, y compris linguistique, et du développement international)
- des aptitudes comportementales transversales : analyse d'une situation complexe, disposition à apprendre, décision en contexte incertain, adaptabilité, diplomatie, négociation, gestion des conflits.



4.4. Extraits fondamentaux impertinents

Propos « anonymes »...

Avertissement : j'ai hésité à rapporter les propos ci-dessous et cependant, par souci de transparence et volonté de faire progresser les liens, la compréhension, les idées et les possibilités d'entreprises, je vous livre ces remarques, sorties de leur contexte, possiblement polémiques, évocatrices...

« ...les Russes vivent au jour le jour...**pas de projet** pour la nation, ou bien incompréhensible du peuple, pas de projet de famille...de l'argent maintenant pour un **plaisir immédiat...** »

« ...depuis toujours semble-t-il, deux **mondes parallèles** se côtoient sans jamais interagir réellement l'un sur l'autre, tout juste quelques échanges matériels les relient...d'un côté le politique, le pouvoir et l'argent, de l'autre côté des êtres profonds et chaleureux, intelligents et virtuellement libres... »

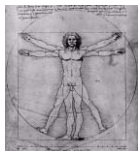
« à Moscou, les **institutionnels** et représentants officiels de la France, étonnent les entrepreneurs...Ce système est endémique, il semblerait que la médiocrité soit de règle, pour préserver une vie de rêve, sans concurrence, sans challenge...à quoi bon développer la présence des entreprises françaises ? quels avantages personnels en retirer ? Nous pouvons répondre aux invitations dans les salons dorés, **écouter ou débattre sur la Russie et le Russes**, mais la **stérilité de ces échanges** perdure pendant que le pays évolue... »

« ...les russes ne veulent pas travailler...les longues années, décennies d'oppression ou de contraintes, à travers divers régimes jamais libéraux, cantonnent la majorité de la population au **statut de bovins** ; ils regardent passer les trains, sans envie, pas d'état d'âme sur leur participation à la vie économique... »

« ...plus de deux entrepreneurs sur trois viennent et restent à Moscou pour une raison peu économique...**les plus belles femmes de la terre sont russes**, leur offre est supérieure à la demande, dispensent des charmes avec une ardeur légendaire non fortuite... »

« ...pas plus d' **un enfant par femme** car le futur à moyen terme est si flou...le sida n'est pas un sujet de préoccupation, ni officiel, ni individuel... »

« ...pour installer une entreprise dans les meilleures conditions, choisir une ville universitaires distante d'une nuit de train de Moscou, ou **le chômage, la drogue et le sida font des ravages...** »



« ...un salarié s'embauche et se débauche ici avec la même facilité... »

« ... la **Femme russe** : Moscou est l'eldorado où les plus belles femmes du pays, certains diront du monde, viennent chercher richesse et gloire. Leur **beauté fatale** l'est souvent pour les occidentaux... Parfois utilisée comme appât pour les investisseurs, le recours à ses services peut être exclu par principe ; il n'y a aucune nécessité et uniquement des risques à recourir à cette option... »

« ...En France, la **complaisance des élites** envers elles même garantit une médiocrité déplorable au plus haut niveau de décision... »

« ...**la Russie d'aujourd'hui** rappelle **la France des années 60**. Tout est possible, toutes les initiatives sont couronnées de succès. A condition de bien évaluer l'environnement humain, social et administratif, tous les projets et toutes les entreprises ont leur place ici. En France, il n'y a plus de place pour les entrepreneurs... »

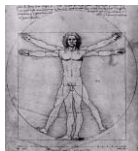
Constat : La France et ses PME sur le marché européen, en particulier à l'Est et jusqu'en Russie, est très faiblement positionnée par comparaison avec l'Allemagne et l'Italie

Par l'observation cette situation, je m'approprie les **alarmes** suivantes avant de lancer un appel:

- Ne pas agir immédiatement en France est un abandon qui aura pour conséquence l'appauvrissement de notre économie. En découlera l'aggravement de tous les maux observés depuis déjà des années : creusement du fossé entre riches et pauvres, dérives libérales voire totalitaires, propriétaires et « administrés » en conflit larvé avant une implosion ou explosion programmée...

Un appel à une action simple :

- explication des faits vrais simplement et avec des exemples pratiques accessible à tous
- démontrer les conséquences sur l'économie des grandes, petites et moyennes entreprises, et également dans les métiers de proximité services et commerces
- exprimer nos ressentis et les partager : êtres humains, citoyens, travailleurs, dirigeants, managers, entrepreneurs, décideurs, investisseurs, philosophes et penseurs, politiques et organisations corporatives
- par un projet ambitieux et digne d'être accepté par les individus et la société, éveiller une et faire émerger des vocations nationales, ici et là-bas



4.5. Pistes de solutions... Accompagner, sécuriser, fluidifier

Extraits de « Tous 'Sublimes' » (*) de Bernard Gazier, professeur agrégé de sciences économiques à Paris I, économiste du travail et spécialiste des politiques de l'emploi.

(*) Flammarion, Essais 2003

...Le programme que nous avons présenté repose sur l'affirmation et le développement de droits nouveaux pour les travailleurs. Ceux-ci accompagnent, sécurisent et fluidifient les mouvements entre emplois rémunérés et tâches sociales utiles, ainsi que les carrières professionnelles d'un poste à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

Accompagner, sécuriser, fluidifier : au regard de la violence aujourd'hui subie par les personnes qui sont licenciées, déplacées ou rejetées par le marché du travail, ces termes peuvent de bon droit être ressentis comme des euphémismes masquant et acceptant en fin de compte une réalité de plus en plus inquiétante, celle de la précarité. Le monde du travail avait des règles et des garanties rassurantes il y a trente ans, lorsque l'embauche dans une grande firme valait emploi à vie, et lorsque les avantages sociaux conquis par les plus favorisés des travailleurs étaient étendus aux autres par l'intervention de l'Etat et des conventions collectives.

Nous surestimons sans doute la qualité des emplois d'autrefois, par effet d'idéalisation rétrospective. La hantise de la précarité nous les fait voir comme des emplois sûrs que l'on doit regretter. Les « bons vieux temps » d'avant les chocs pétroliers étaient des périodes de forte croissance, certes, ce qui permettait un chômage très faible et l'espoir d'un enrichissement continu. Mais la société française des années 1970 était aussi caractérisée par une faible mobilité sociale et des stratifications passablement étanches. Sur certains points, cela n'a guère changé. Il est aujourd'hui par exemple toujours aussi difficile pour un fils d'ouvrier d'accéder à l'université. Sur beaucoup d'autres, en revanche, la société d'aujourd'hui a progressé ou commence à le faire. L'organisation de cheminements professionnels pour les salariés comme pour les indépendants, la possibilité d'alterner divers rythmes de travail en fonction des âges de la vie, l'aide apportée à la décision individuelle par des bilans de compétence et des services d'orientation et de placement...sont autant d'acquis devenus des évidences.

La qualité d'un emploi est désormais autant dans les futurs qu'il ouvre que dans les tâches et les rémunérations qu'il propose aujourd'hui. Certains jeunes travaillent pendant deux ans, accumulent un peu d'argent, puis partent pendant six mois faire du surf en Australie. D'autres envisagent de prendre un congé pour se consacrer à la première année de leur enfant. D'autres encore vont de projet en projet. Ils le font sans y voir de conquête, mais parce qu'ils estiment y avoir droit. Cette maturation tranquille coexiste avec des résistances farouches, des exclusions durables et de véritables descentes aux enfers. La sécurisation des itinéraires de vie devient ainsi la grande affaire de notre temps, et elle dépasse très largement la sécurité de l'emploi traditionnel...(lire la suite page suivante)



Cette perspective est à la fois excitante et angoissante. Autrefois, dans l'imaginaire collectif, l'ouvrier était un ouvrier, le menuisier un menuisier, le professeur devait le rester, et même (pensait-il) garder indéfiniment son emploi du temps. Or tout se met à bouger, ce qui rapproche à bien des égards ces trajectoires initialement étrangères les unes aux autres. On demande à l'opérateur (euphémisme pour ouvrier ?) de prendre des initiatives et de faire progresser ses compétences, l'indépendant est pris dans des réseaux professionnels et des regroupements qui peuvent en faire un quasi-salarié, le professeur lui-même peut devenir psychologue ou journaliste...L'angoisse de la précarité peut ici se doubler d'une seconde source d'inquiétude, qui porte sur la dissolution des identités. Nous pourrions aussi perdre sur tous les tableaux, être exclus ou dominés, et en plus déracinés, sans repères. En effet, ces érosions des différences entre statuts professionnels ne réduisent pas la distance entre les groupes sociaux, par exemple entre les « manipulateurs de symboles » et les exécutants. Elles peuvent même l'accroître, comme on le voit aux Etats-Unis.

Les transformations actuelles ouvrent pourtant l'opportunité d'une redistribution plus égalitaires des rôles et statuts dans notre société. C'est ainsi que la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes conduit à « masculiniser » les carrières féminines, et, nous l'avons vu, à « féminiser » les carrières masculines. Les trajectoires unisexe comme solution ? Bien évidemment non, simplement les différences sont à reconstruire, loin des stéréotypes inégalitaires.

L'image qui s'impose ici est celle de la famille recomposée. La fréquence des divorces a pu faire penser un moment que la dissolution des liens familiaux était porteuse de l'isolement croissant d'individus égoïstes. Finalement, selon des modalités très diverses, les liens familiaux se sont reconstruits, avec par exemple des couples stables dans lesquels chaque conjoint « apporte » en quelque sorte un ou plusieurs enfants résultants d'une union antérieure. Il est ainsi possible d'imaginer que l'emploi recomposé pourra peu à peu poser des balises et reconstituer les solidarités actuellement bouleversées.

Mais cette évolution n'a rien d'automatique ni de garanti. Nous retrouvons ici la grande alternative dont nous étions partis. On peut laisser faire les décisions individuelles telles qu'elles s'expriment spontanément sur les marchés existants, avec les risques d'inégalités et d'exclusion que cela implique. On peut aussi organiser les solidarités en s'appuyant sur les interdépendances qui unissent les trajectoires professionnelles et personnelles des uns et des autres. Cette seconde option peut s'appuyer sur toutes les bonnes idées et les « bonnes pratiques » qui tendent à se diffuser en Europe et que nous avons passé en revue. Mais elle ne pourra constituer une alternative crédible qu'en affichant ses choix, en « changeant de braquet » et en devenant explicitement un modèle de société. Nous en avons montré quelques composantes centrales, en présentant tant le type d'actions auxquelles il conduit en ce qui concerne le travail et la protection sociale.

Nous ne sommes pas condamnés à gérer l'existant par des adaptations gestionnaires aux contraintes des marchés. Les expériences de certains pays européens montrent d'ores et déjà qu'il est possible de sécuriser sur des bases nouvelles les trajectoires des travailleurs et des familles. Mieux gérer les temps du travail et des loisirs, combattre l'exclusion par l'affirmation et la mise en application de nouveaux droits inciter les institutions autant que les personnes à faire des choix en faveur de l'emploi « soutenable », telles sont quelques-unes des composantes du programme social-démocrate renouvelé. Il y a désormais un choix entre le social libéralisme et une social-démocratie renouvelée, fondée sur les valeurs de solidarité et d'initiative, et sur la négociation collective. Ce choix est d'abord politique...



4.6. Etude de la Banque de France, résumé

LA DELOCALISATION

Bulletin de la Banque de France - n°132 - Décembre 2004

La délocalisation désigne la migration d'activités de France vers l'étranger, par ce biais, elle participe à la désindustrialisation tendancielle (ou la tertiarisation) des pays développés. Le phénomène est encore limité mais il est susceptible de devenir plus fréquent et de concerner davantage les PME que par le passé.

La montée en puissance de la Chine, de l'Inde et des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) devrait accélérer le mouvement de délocalisation, il est donc nécessaire d'en tenir compte dans la conduite de la politique économique.

Dans un premier temps, la délocalisation se portait sur des activités industrielles intensives en main d'œuvre et à contenu technologique peu élevé. Avec l'évolution économique des pays émergents, leur intégration économique (Alena, Mercosur, union européenne) et les progrès techniques, le travail délocalisé est devenu plus qualifié.

La désindustrialisation des pays développés

Les conséquences de la délocalisation sur l'emploi seraient limitées. La diminution de l'emploi industriel causée par la délocalisation serait de 15 % sur la période 1970-2002 (Boulhol, 2004) notamment une perte de 250 000 emplois dans le cas de la France. La délocalisation participe à un mouvement tendanciel de désindustrialisation des pays développés. Elle en est d'ailleurs, une des manifestations.

Il n'existe pas de source d'information qui permette de mesurer la délocalisation de manière directe, on peut cependant étudier les statistiques d'IDE (investissement direct à l'étranger) et celles sur les filiales à l'étranger d'entreprises résidentes.

On se rend compte que les flux d'IDE sont majoritairement dirigés vers les principaux pays industriels et non vers les pays émergents. Il est de toutes façons très délicat d'interpréter les résultats de l'IDE car trop de paramètres rentrent en jeu.



Il s'avère que le nombre de filiales à l'étranger est très faible. Ce qui peut d'ailleurs être négatif pour l'économie française car elle ne pourront donc pas tirer parti des conséquences positives de la mondialisation.

L'identification à partir des données de la comptabilité nationale

Trois conditions devraient être simultanément réunies pour que la présomption de délocalisation dans une branche soit établie :

- les importations (notées M) augmentent plus rapidement que la demande intérieure ($Y+M-X$), Y étant la production et X les exportations : le ratio $M/(Y+M-X)$ progresse fortement ;
- le déficit extérieur en volume s'accroît plus vite que ne le fait la demande intérieure : le ratio $(X-M)/(Y+M-X)$ baisse rapidement ;
- le ratio de l'emploi relatif de la branche ($L/\Sigma L$) diminue ; cette condition établit, à la suite des deux autres, la délocalisation au sens strict : substitution d'importations à une production qui se traduit par une perte relative d'emplois dans la branche.

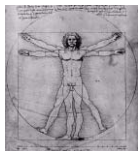
Ces trois conditions sont liées ou cumulatives :

- si les deux premières conditions sont réunies, ce cas correspond à une intensification des échanges intra branche et non à une délocalisation ;
- à elle seule, la troisième condition ne suffit pas à déterminer, non plus, une délocalisation. Il faut nécessairement cumuler les trois conditions.

Une réponse de politique économique

La mondialisation a des conséquences positives à moyen et long terme. Il y a « montée en gamme » de l'économie. En effet, la perte des emplois est compensée par la création d'emplois plus qualifiés (logistique, transport ...). De plus, les pays bénéficiaires des délocalisations voient leurs niveau de vie augmenter, ce qui entraîne un surcroît d'exportations vers les pays industriels.

S'il est normal de dire qu'à court terme la délocalisation entraîne une augmentation du taux de chômage des salariés peu qualifiés, il faut aussi ajouter que ces emplois auraient peut être aussi disparus sans



délocalisation. En effet, avec le progrès technique, ces emplois caractérisés par une faible qualification et une rémunération inférieure au salaire moyen sont souvent voués à disparaître.

Nous l'avons vu, la désindustrialisation tendancielle des économies demande à être prise en compte dans la conduite de la politique économique. Cette prise en compte pourrait combiner deux approches :

- rendre l'économie plus flexible en améliorant le fonctionnement du marché des produits et du travail
- favoriser une allocation des capitaux et des compétences afin d'accroître la capacité d'adaptation au progrès technique et le développement d'activités industrielles et de services à plus haute valeur ajoutée.

Il faudrait que ces politiques dites d'« attractivité » (Banque de France, mars 2004) mobilisent à la fois un volet budgétaire (structure d'incitations fiscales) et un ensemble de politiques structurelles (déréglementation, infrastructures publiques de qualité, éducation, formation professionnelle, recherche ...).

La délocalisation est un phénomène structurel. Tenter de s'y opposer ou de la freiner serait livrer un combat perdu d'avance. La politique économique doit faciliter le développement d'activités à contenu élevé en main-d'œuvre très qualifiée permettant la montée en gamme de l'économie et des redéploiements sectoriels « vertueux ». Dans ce contexte, certains indicateurs (compétitivité, soldes de la balance des paiements ...) revêtent un intérêt particulier car ils sont susceptibles de guider l'action publique, notamment dans le cas d'un pays membre d'une union monétaire comme l'est la France. Ainsi, le suivi régulier de la compétitivité, mesurée par les coûts unitaires du travail, permet d'apprécier l'évolution de notre performance relative vis-à-vis des pays développés, notamment des pays de la zone euro, eux aussi confrontés aux défis de la mondialisation et de la désindustrialisation.



4.7. Méthode de référence « RATIONAL » d'IBM

Annexe à l'attention des chefs de projet et architectes de systèmes d'informations et applications informatique ; ce chapitre complète les notions présentées dans l'étude de cas de TUBBYDEV.

La mission de Rational software, à l'origine du standard UML et de Rational Unified Process, est de contribuer à la réussite des projets de développement logiciel de ses clients en réduisant les risques d'échec, augmentant leur productivité, accélérant le temps de mise sur le marché tout en améliorant la qualité logicielle.

C'est au contact de milliers de clients à travers le monde que les consultants et les experts de Rational ont développé des pratiques d'ingénierie logicielle pour assurer le succès des développements :

Développement itératif et incrémental contrôlé :

Pour prendre en compte correctement les risques des projets de développement, accélérer le temps de mise sur le marché et améliorer la qualité logicielle, Rational Unified Process définit un processus

itératif, incrémental et contrôlé, guidé par les cas d'utilisation UML centré vers l'architecture logicielle et la réutilisation de composants.

Gestion des exigences :

La gestion des exigences est définie comme une pratique qui vise à améliorer la qualité des logiciels en développant des systèmes conformes aux exigences des utilisateurs et tenant compte des inévitables évolutions et changements qu'elles subissent.

Modélisation visuelle UML et développement :

La modélisation visuelle est une discipline d'ingénierie logicielle qui permet de mieux maîtriser la complexité des systèmes logiciels et d'améliorer la communication au sein de l'équipe de développement.

Architectures à base de composants :

Pour accélérer la construction de systèmes logiciels, en réduire les coûts et améliorer leur flexibilité, l'utilisation des architectures à base de composants est très fortement recommandée et largement soutenue par l'industrie.

Vérification continue de la qualité :

La qualité logicielle est plus que jamais critique dans la réussite des projets d'autant plus que le coût de l'échec d'un système logiciel est de plus en plus élevé. La vérification de la qualité logicielle, quand elle a lieu, est une activité trop tardive dans le cycle de développement, en un mot «on teste trop tard». Notre démarche (initiative Quality By Design™) est basée sur le principe simple que les divers types de tests doivent se produire au plus tôt dans le cycle de vie pour laisser le temps aux équipes de corriger les erreurs et de livrer les applications dans les délais. Le test est donc une activité continue durant le cycle de développement itératif.

Gestion de configuration logicielle :

Le cycle accéléré des développements et des évolutions logicielles, la diversité des plates-formes de déploiement (Unix, Windows, Linux, ...), la taille, la dispersion géographique et la diversité fonctionnelle des équipes de développement ou encore les spécificités des clients font de la gestion de configuration logicielle une activité hautement critique qui permet d'assurer le travail en parallèle des équipes, d'automatiser la production, la livraison et le processus de développement, de gérer les évolutions et les versions des applications. Le processus de Gestion de configuration logicielle est un élément essentiel de réduction des risques de développement.



=> Des solutions pour l'équipe de développement

La famille de produits offerte par Rational est constituée d'un ensemble d'éléments qui couvrent la totalité des besoins du cycle de développement et de déploiement. Qu'ils soient intégrés sous forme de suites ou utilisés individuellement, ces produits sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques des différents utilisateurs mais également aux exigences de partage, d'échange et de communication de l'équipe de développement.

Rational ClearCase

Rational ClearCase est un système complet de gestion de configuration logicielle (GCL) disponible sur Unix/Linux et Windows et leader mondial sur ce marché. Rational ClearCase résout les problèmes complexes tels que : travailler en équipe en parallèle, développer et maintenir plusieurs versions et variantes logicielles, garantir la fabrication et la reproductibilité des applications, automatiser le suivi des demandes de changements (évolutions, anomalies) ou encore assurer le contrôle du processus de développement propre à chaque organisation. Couplé avec Rational ClearQuest et associé au processus prêt à l'emploi UCM (Unified Change Management), il fournit un système complet et intégré de gestion des changements logiciels.

Rational ClearCase est le premier produit qui permette réellement à des équipes de développement réparties sur des sites distincts de travailler ensemble et en parallèle sans contraintes.

Rational ClearCase MultiSite synchronise automatiquement les référentiels de projet Rational ClearCase entre plusieurs sites, de façon transparente, sécurisée et automatique.

Rational Rose

Outil de référence pour la modélisation UML, Rational Rose a été adopté par plus de 100 fournisseurs majeurs qui l'ont intégré à leurs produits. Il supporte le développement itératif - incluant la génération de code source et la rétro conception de code incrémentales - pour les principaux environnements de programmation.

Rational Rose prend en charge toutes les dimensions de la modélisation depuis les processus métiers et les architectures logicielles jusqu'aux données, IHM et spécificités Web (Pages serveur, cliente, formulaire, ...) , ainsi que la modélisation des composants (EJB et COM). Intégré à Rational clearCase, il permet le développement parallèle Multi-Utilisateur, multi-projets et multi-sites quelle que soit la taille de l'équipe. Sa coopération étroite avec les environnements de développement majeurs est réalisée par une intégration directe et native qui lui permet d'être disponible, en particulier, avec VisualAge for Java, jBuilder, VisualCafé, jDeveloper, VisualStudio, Delphi, Forté, PowerBuilder, ...

Enfin, la version complète de Rational Rose (Rational Rose Enterprise Edition) intègre une fonction de test automatique des fonctionnalités et des performances de composants EJB ou COM à partir des modèles UML grâce à Rational QualityArchitect.



5. Bibliographie et autres sources

5.1. Bibliographie

Livres et publications Origine : info thèque Institut léonard de Vinci, Bibliothèque Nationale de France, médiathèque de Rueil Malmaison			
Titre	Auteur	Editeur	année
Métamorphose de la Russie 1984-2004	GEORGES SOKOLOFF	FAYARD	2004
Tous "Sublimes" vers un nouveau plein emploi	BERNARD GAZIER	FLAMMARION	2004
Rapport sur le commerce électronique et le développement 2003	DIVERS	NATIONS UNIES	2004
Idées reçues : la Russie	JEAN-LOUIS BUER	LE CAVALIER BLEU	2001
Le management interculturel	SYLVIE CHEVRIER	PUF	2003
Manager dans la diversité culturelle	B. THERY	EDITIONS D' ORGANISATION	2002
L'entreprise multiculturelle	F.TROMPENAARS C. HAMPDEN-TURNER	MAXIMA	2003
Le bouquin des citations	CLAUDE GAGNIERE	ROBERT LAFFONT	2000
Dossier Journées Russes UBIFRANCE CFCE			Octobre 2004
Reconquérir le marché russe	<u>JEAN-CLAUDE ABEILLON</u> , <u>MATHIEU FABRE-MAGNAN</u> , <u>ALAIN FROISSARDEY</u> , <u>JACQUES IOFFE</u> , <u>PHILIPPE PELE-CLAMOUR</u>	EDITIONS HARMATTAN	2004



5.2. Documents téléchargés sur l'Internet

DOCUMENTS téléchargés sur l'Internet – extrait de la liste des fichiers disponibles sur le CD ROM		
Titre	Auteur	année
Peut-il y avoir une "entreprise européenne" avec l'internationalisation ? ((Patrick ARTUS)	2004
Rapport au sénat	grignon	2004
La délocalisation	BDF Françoise DRUMETZ	2004
Demystifying Outsourcing	<i>Mary Amiti and Shang-Jin Wei</i>	2004
Russian Market for Offshore Software Development	Irina Lakaeva, The U.S. Commercial Service Moscow	2000
European competitiveness report	European Commission	2004
Les délocalisations d'activités tertiaires dans le monde et en France ¹	MINEFI	2004
Russia: A safe haven?	Deutsche Bank Research	2002
IT outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine	Deutsche Bank Research	2004
Les Etats-Unis vont-ils un jour mettre un terme à la mondialisation ?	CDC IXIS <i>Patrick ARTUS</i>	2004
offshore_programming_livreblanc_	Pierre MECHENTEL Tubbydev	2004
Le chaînon manquant de la mondialisation,	Geoffrey Garrett	2005
Offshoring of business services and its impact on the UK economy	ADVANCE INSTITUT MANAGEMENT RESEARCH	2004
Freins et leviers des PME à l'égard de l'exportation	MINEFI	2004



5.3. Liens Internet

Liens Internet recommandés

http://www.horlogeparlante.com/russie_moscou_481.php
<http://www.cnccef.org/>
<http://www.diplomatie.gouv.fr/voyageurs/etrangers/avis/conseils/fiches/fiche.asp?onglet=1&pays=RUSSIE>
<http://www.drouant-international.com>
<http://www.online-translator.com>
<http://www.2side.info/>
<http://www.frexx.fr/>
<http://www.ibm.com/ru/partners/html/185.html>
<http://www.mdtvision.com/societe.php>
<http://www.interconsulting.com/reference.htm>
<http://www.fr.lastminute.com/>
<http://www.lefigaro.fr/perm/afp/mon/041203184303.0nid8z9k.html>
<http://www.tubbydev.net/>
<http://www.outsourcing-russia.com/>
http://www.partenariat-france.org/Appu_Forme.php
http://www.pewinternet.org/PPF/r/144/report_display.asp
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/044000548.shtml>
<http://tubbydev.typepad.com/>
<http://www.intourist.com/ENG/index.shtml>
http://www.opora.ru/live/international_partners.asp
<http://www.rabota.ru/>
<http://www.sft.fact400.ru/>
http://belarus.iba.by/iba_web/main.nsf/home/en.index.html
http://www.expatries.diplomatie.gouv.fr/Dossiers_pays/dossiers.asp
<http://www.ambafrance.ru/>
<http://www.economy.gov.ru/wps/portal>
<http://www.missioneco.org/russie/>
<http://www.russiajournal.com/>
<http://www.clubfrance.ru/>
<http://www.russianstory.com/>
<http://www.themoscowtimes.com/indexes/01.html>
<http://www.centre.russie.net/index.htm>
<http://www.russie.net/russe/cours.htm>
<http://www.monde-diplomatique.fr/>
<http://www.sptimes.ru/>
<http://www.lemonde.fr>



6.4ème de couverture



Ce mémoire traite de délocalisations en Russie. Après une étude du contexte global de la mondialisation et de la désindustrialisation des pays occidentaux, je vous propose un retour d'expérience d'entreprises françaises qui ont réussi en Russie une délocalisation.

Réussir la délocalisation ? En partageant la création de valeur dans le pays d'implantation et dans le pays de départ, et en associant réussite économique et responsabilité sociale.

La richesse des propos d'entrepreneurs pionniers et d'observateurs avisés vient donner à cet ouvrage une dimension de réalité, d'action et de passion. Bonne lecture et à bientôt sur le « blog » Internet associé à ce grand sujet d'actualité économique.

This Master's thesis is about offshoring in Russia. First we will observe worldwide economical situation and west countries deindustrialization. Then, interviews and studies on French companies relating their success offshoring in Russia.

Success in offshoring? Sharing added value either in the out coming and the incoming countries, and being successful socially and economically.

The richness of business pioneers and advised observers experiences related here gives a deep, passionate and real dimension to the present thesis.

We wish you a pleasant time reading, and look forward to meet you on the Internet "blog" associated with this wide economical topic.