**La nouvelle donne des relations économiques internationales**

 LE MATIN 29 décembre 2016 à 16:38



Maintenir compétitive son entreprise est une tâche de plus en plus difficile à assurer par le management des grandes entreprises. La baisse des prix généralisée, consécutive à l’entrée des pays émergents de plain-pied dans la mondialisation, met beaucoup de secteurs dans les pays développés devant des choix industriels difficiles. Entre maintenir des emplois dans ces pays, et donc du pouvoir d’achat, et externaliser certaines fonctions de l’entreprise pour se maintenir sur le marché, la décision est rarement évidente, surtout quand les pouvoirs publics, soucieux de préserver les emplois et les recettes fiscales, s’en mêlent.

**Un changement de contexte**

La division internationale du travail avait imposé aux pays dits en voie de développement, dont la majorité sortait à peine de la colonisation, de se spécialiser dans des secteurs primaires à faible valeur ajoutée. Mais à mesure que certains pays : les dragons et les tigres asiatiques, les pays européens de l’ancien bloc de l’Est, certains pays d’Amérique latine et dorénavant les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), s’affranchissaient de cette fatalité et s’industrialisaient à un rythme accéléré, cette configuration devenait de plus en plus obsolète. La réalité des relations économiques internationales est aujourd’hui marquée par des pays produisant à faibles coûts des produits rivalisant en qualité avec ceux venant des pays développés. Face à cette concurrence d’un nouveau type, les grandes entreprises américaines et européennes ont dû accepter de confier une partie (ou la totalité) de leur production à des pays à faibles coûts de main-d’œuvre, donnant naissance à une activité pesant annuellement des milliards de dollars de revenus : l’Offshoring.

**Un phénomène récent**

L’Offshoring désigne le transfert d’une partie ou de la totalité d’un processus de production de biens ou de services vers des pays étrangers qui offrent un avantageux rapport coûts de fabrication (essentiellement bas salaires)/productivité. Le phénomène ayant commencé dans les années 1970 par des entreprises américaines qui se sont progressivement rendues compte qu’elles pouvaient réduire leurs coûts en délocalisant certaines parties de leur processus de transformation. Ce mouvement a été poursuivi ultérieurement par leurs homologues européennes, voulant bénéficier des mêmes avantages.

Pendant la décennie 2000, cette tendance a pris une ampleur considérable, devenant la pierre angulaire de la politique de développement de beaucoup de pays, tels que le Maroc, la Tunisie et la Turquie. Grâce à l’Offshoring, un pays comme la Chine est devenu l’usine du monde, en raison d’une main-d’œuvre très qualifiée et à faible coût. Aujourd’hui, les produits les plus usuels jusqu’aux plus pointus sont fabriqués, totalement ou partiellement, dans le pays de Mao Tsé-Toung. Quant à l’Inde, elle a réussi à s’imposer comme leader dans le marché mondial de l’Offshoring des services (développement et maintenance informatiques, centres d’appels, délocalisations de back-offices, etc.), grâce à la compétence de ses ingénieurs. Ainsi, une partie non négligeable des programmes informatiques des grandes multinationales Hi-Tech sont développés en Inde. Le Maroc est en phase de se transformer en un acteur incontournable dans les secteurs de l’automobile et de l’aéronautique, grâce aux possibilités qu’il offre aux grandes entreprises du secteur.

**Le bonheur des uns…**

L’Offshoring intéresse au plus haut niveau beaucoup de pays émergents ou en voie de développement qui se livrent une concurrence féroce pour attirer des donneurs d’ordre (cas du Maroc et de l’Algérie dans le secteur de l’automobile). En effet, outre la création d’emplois qu’elle permet, notamment pour les jeunes diplômés que les secteurs traditionnels n’arrivent plus à recruter, la délocalisation contribue à la croissance économique des pays récipiendaires et à l’amélioration du niveau de vie de leurs populations, grâce aux effets d’entraînement qu’elle exerce en amont et en aval (notion d’écosystème).  
Par ailleurs, l’Offshoring est une activité fortement génératrice de devises, ce qui est de nature à équilibrer ou, du moins, à réduire les déficits structurels des balances de paiement des pays en développement bénéficiaires. Et pour cause, les donneurs d’ordres sont souvent de grandes entreprises américaines ou européennes payant leurs prestations en devises. Enfin, l’Offshoring peut s’avérer un fabuleux levier de transfert de savoir-faire et un bon accélérateur d’industrialisation, à condition que les pays bénéficiaires investissent dans la remontée en chaîne et augmentent leurs taux d’intégration (part de la production fabriquée localement). Cette stratégie ne peut se réaliser et être payante que si ces pays offrent, à terme, grâce à l’amélioration des systèmes de formation et à la mise en place de véritables filières de recherche et développement, du capital humain qualifié, au lieu de la main-d’œuvre bon marché et attirent par des infrastructures de qualité, au lieu de n’offrir que des avantages  
fiscaux.

**… et le malheur des autres**

Si les pays bénéficiaires rivalisent sur cette activité qui fait leur bonheur, il n’en est pas de même pour les pays des donneurs d’ordre. En effet, les responsables politiques de ces pays considèrent l’Offshoring comme une menace pour les emplois et donc le niveau de vie de leurs citoyens. Ils y voient également un manque à gagner en termes d’impôts, voire un moyen d’évasion fiscale (cas où la délocalisation se fait au sein de filiales appartenant à un même groupe). Depuis le début des années 2000, il n’est pas une campagne électorale où le thème ne revient pas avec force de la part de candidats promettant à leurs électeurs, une fois au pouvoir, de stopper le phénomène, voire d’en inverser le mouvement (on parle de relocalisation ou de co-localisation), mais en vain. La tendance ne fait que se confirmer, car elle transcende le discours politique et répond à une nouvelle contrainte dans les relations économiques internationales, celle de pays ayant accédé au savoir scientifique et au savoir-faire industriel leur permettant de fabriquer des produits de bonne qualité, mais sans avoir les boulets de l’État providence des pays donneurs d’ordre. C’est désormais une réalité et il faut faire avec.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**Les mots d’une nouvelle réalité de l’entreprise**

 LE MATIN 29 décembre 2016 à 16:37



Offshoring, Onshoring, Outsourcing, Insourcing, délocalisation, co-localisation, relocalisation... On est assailli de ces termes, dont on ne comprend pas systématiquement les subtilités et l’intérêt pour une entreprise. Ils tournent tous autour du même concept, mais avec des nuances qu’il faut comprendre, avant de décider de l’option la plus avantageuse pour l’entreprise.

Derrière cette tendance qui s’impose tant dans les relations économiques internationales, qu’en tant qu’outil de management, il y a une certaine vision de l’entreprise. Cette dernière est désormais considérée comme un ensemble de blocs ou de fonctions indépendants les uns des autres (comptabilité, recherche et développement, informatique, paie, production d’un composant, etc.) et opérant selon des relations de clients fournisseurs. La réalisation d’un bloc à l’intérieur de l’entreprise n’est donc plus une nécessité, à partir du moment, où elle peut le faire à l’extérieur, à moindre coût et parfois avec une meilleure qualité (les avantages de la spécialisation). Dans un cas extrême, l’entreprise, en tant qu’entité, devient un ensemble de contrats entre prestataires portant sur l’intégralité de ses métiers et de ses fonctions.

**Définitions**  
Nous passerons en revue les différents termes liés à cette tendance, ainsi que leur signification :  
• Insourcing correspond à la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) par l’entreprise elle-même, en faisant appel à son propre personnel ou à des ressources externes, réalisant le travail intramuros.  
• Outsourcing est l’opération par laquelle une entreprise décide de confier la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) à une autre entreprise, dans le cadre d’un contrat de sous-traitance. Dans ce cas, le travail est effectué  
extramuros.  
• Cosourcing est l’opération par laquelle une entreprise décide de réaliser un bloc (ou d’une fonction) en partie en interne et en partie en externe, dans le cadre d’un contrat de partenariat.  
• Offshoring (délocalisation) est l’opération par laquelle une entreprise décide de confier la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) à une autre entreprise localisée dans un autre pays.  
• Nearshoring est l’opération par laquelle une entreprise décide de confier la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) à une entreprise dans un pays différent de l'entreprise cliente, mais proche géographiquement et/ou culturellement (fuseau horaire, langue, etc.).  
• Multishoring est l’opération par laquelle une entreprise décide de confier la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) à des entreprises situées dans plusieurs pays.  
• Onshoring est l’opération par laquelle une entreprise décide de confier la réalisation d’un bloc (ou d’une fonction) à une entreprise d’un pays étranger, mais dans son site.  
• Relocalisation est l’opération par laquelle une entreprise décide de rapatrier dans le pays d’origine une production initialement délocalisée.  
• Co-localisation est l’opération par laquelle une entreprise opère un partage de la chaîne de valeur avec un partenaire étranger.