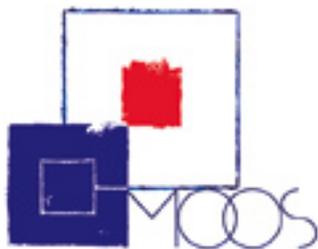


# Délocalisations

*Guide à usage syndical*



Making Offshore Outsourcing Sustainable, *Rendre les délocalisations viables*





# **Délocalisations**

## ***Guide à usage syndical***

par Tom De Bruyn et Monique Ramioul  
révisé par Andrew Bibby

# Table des matières

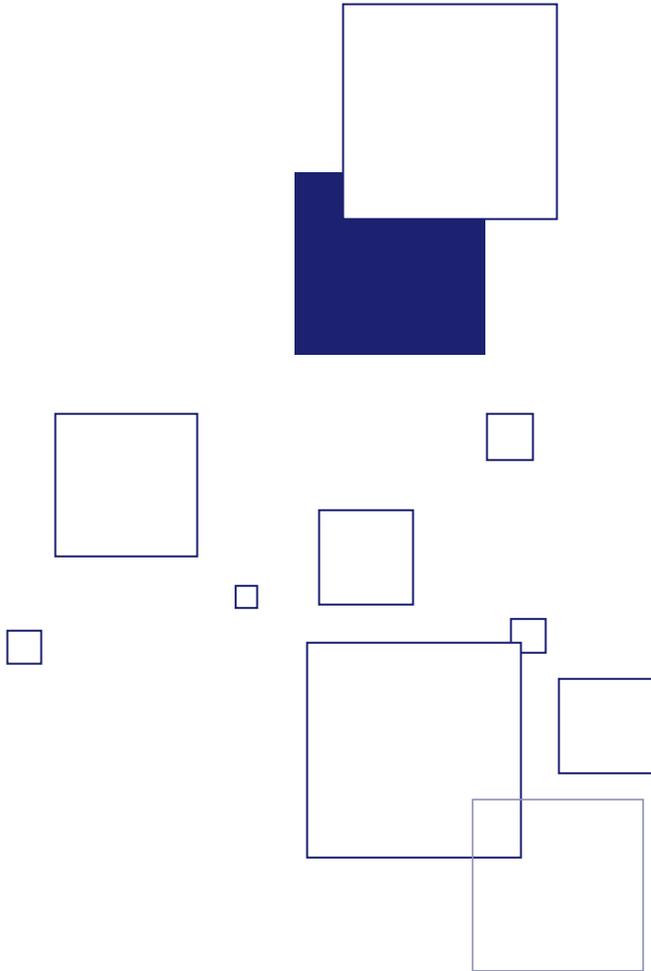
<b>Introduction</b>	1
<b>Objectifs à poursuivre lors de la négociation d'une délocalisation</b>	2
<b>Participer à toutes les phases du processus de délocalisation</b>	4
<b>1. Anticiper une délocalisation</b>	6
<i>Qu'est-ce que la délocalisation ?</i>	6
<i>Délocalisation et externalisation</i>	6
<i>Mon entreprise est-elle susceptible de délocaliser ?</i>	8
<i>Quels emplois sont susceptibles d'être délocalisés ?</i>	8
<i>Pourquoi une entreprise souhaite-elle délocaliser ?</i>	9
<i>La délocalisation ne réussit pas toujours</i>	11
<b>2. Prendre les devants-Négocier un accord</b>	12
<i>Accord sur les délocalisations</i>	12
<i>Accord-cadre global</i>	12
<i>Initiatives préventives portant sur les compétences</i>	13
<i>Stratégie pour faire face aux délocalisations</i>	13
<b>3. Évaluer la stratégie de délocalisation</b>	15
<i>Accès à l'information</i>	15
<i>Quelle est la stratégie globale qui sous-tend la délocalisation ?</i>	16
<i>La stratégie comprend-elle des objectifs mesurables ?</i>	16
<i>Quelle est la portée de la délocalisation ?</i>	17
<i>Quel modèle de gestion l'entreprise a-t-elle choisi ?</i>	17
<i>L'analyse coûts/avantages est-elle réaliste ?</i>	18
<i>Les questions juridiques ont-elles été prises en considération ?</i>	18
<i>Quels risques organisationnels ont été identifiés ?</i>	19
<i>Les conséquences pour les salariés ont-elles été abordées ?</i>	20
<i>Quelques stratégies pour les représentants du personnel et les syndicats</i>	22

#### **4. Évaluer la mise en œuvre d'une stratégie de délocalisation** 24

<i>Le processus d'appel d'offres</i> .....	24
<i>La sélection du pays de destination des activités délocalisées</i> .....	26

#### **5. Négocier la mise en œuvre et le suivi d'une délocalisation** 27

<i>Négocier la transition</i> .....	28
<i>Nouer des contacts avec les représentants des travailleurs du pays cible</i> .....	28
<i>Assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord de délocalisation</i> .....	29
<i>Évaluer votre propre réaction à la délocalisation</i> .....	30
<i>Partager vos expériences</i> .....	30



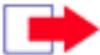
## Introduction

Ce guide a un objectif pratique clair : il entend aider les institutions représentatives du personnel (IRP), CE, délégués syndicaux, à faire face à la question des délocalisations.

La délocalisation – à savoir le déplacement d'activités de parties du monde où les salaires et la protection sociale sont relativement élevés vers des zones où les salaires sont moins élevés et où les conditions d'emploi peuvent être moins bonnes – est un signe de la mondialisation croissante de la fourniture de services. La délocalisation concerne à la fois des emplois peu qualifiés (par exemple, du travail administratif, des centres d'appel) mais également des emplois hautement qualifiés (par exemple, le développement de logiciels). Comme dans l'industrie manufacturière auparavant ces processus de délocalisation semble se généraliser et être de nature irréversible.

La délocalisation est un processus organisationnel politique et social complexe. Ce guide entend aider les représentants des travailleurs et les syndicats à comprendre la complexité des délocalisations. Il met en lumière les risques et les raisons d'éventuels échecs. Il montre aussi les différentes étapes d'une délocalisation et les démarches qui peuvent être entreprises pour tenter d'éviter un impact négatif sur les travailleurs, voir même d'annuler le projet de délocalisation envisagé par la direction.

Ce guide repose sur les bonnes pratiques existantes élaborées par les syndicats en réaction aux délocalisations. Il est publié dans le cadre du projet européen « Making Offshore Outsourcing Sustainable » (MOOS - Rendre les délocalisations viables), qui rassemble sept organisations syndicales, à savoir LBC-NVK (Belgique), HK-Privat (Danemark), CFDT-Cadres (France), Ver.di (Allemagne), FNV Bondgenoten (Pays-Bas), SIF et CF (Suède), et HIVA, Institut supérieur du travail, un département de l'Université catholique de Louvain (KUL - Belgique). Ce projet est géré par la section IBITS (Industrie, services aux entreprises et TIC) d'UNI-Europa.



**Ce guide indique aussi, le cas échéant, où trouver des informations plus détaillées. Le site Internet du projet MOOS est une source utile d'informations: [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

## Objectifs à poursuivre lors de la négociation d'une délocalisation

Voici tout d'abord un résumé des quelques objectifs et principes clés qui devraient sous-tendre la réflexion et l'action des travailleurs et des syndicats lorsque ceux-ci abordent la question d'un projet de délocalisation.

### Points à vérifier

- **Association et participation des travailleurs et de leurs représentants au processus : pas de changements imposés de façon unilatérale,**
- **Analyser la pertinence économique du projet, et interpellier la direction le cas échéant,**
- **Éviter les licenciements secs,**
- **Protection des modalités et conditions d'emploi des travailleurs existants,**
- **Reclassement effectif des travailleurs ayant perdu leur emploi,**
- **Droit à la formation, à l'assistance et au soutien s'il est nécessaire de rechercher un nouvel emploi,**
- **Réinvestissement des économies dégagées par la délocalisation : une part des économies financières découlant de la délocalisation doit être investie dans le développement des compétences de la main-d'œuvre afin d'accroître l'adaptabilité et l'employabilité des travailleurs, tant dans l'entreprise de départ que d'arrivée,**
- **Les normes fondamentales du travail, y compris les normes relatives au droit d'organisation et de négociation collective, doivent être respectées dans les pays de destination des délocalisations,**
- **Des salaires décents et des conditions de travail sûres et saines dans les pays de destination des délocalisations,**
- **Engagement à long terme des entreprises envers la sécurité d'emploi dans les pays de destination des délocalisations,**
- **Des mécanismes effectifs de gestion du changement doivent être en place dans les pays d'origine et de destination.**

En d'autres termes, lorsqu'ils négocient, les représentants des travailleurs doivent être conscients des intérêts des travailleurs aux deux bouts de la chaîne de la délocalisation.



**La Charte d'UNI sur les délocalisations offre également un guide utile sur les bonnes pratiques à suivre lors de négociations sur les délocalisations. Elle peut être consultée sur le site**

[www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage](http://www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage)



## Participer à toutes les phases du processus de délocalisation

L'annonce publique d'une décision de délocaliser, même si elle semble parfois totalement inopinée, n'est qu'une des nombreuses étapes du processus que les entreprises suivent lorsqu'elles se lancent dans un projet de délocalisation.

En général, une entreprise passera par la majorité, voire la totalité des étapes suivantes :

- **Évocation informelle initiale** de la délocalisation; collecte d'informations, surveillance des concurrents, etc,
- **Décision formelle de rechercher** un projet de délocalisation; mise en place de l'équipe de projets, conseillers, etc,
- **Analyse** de la délocalisation proposée, fixation d'un but global, d'objectifs détaillés, des travaux à fournir. Rédaction d'un rapport,
- **Décision formelle de lancer le projet,**
- **Appel d'offres**, etc; identification des partenaires de délocalisation; évaluation des offres,
- **Procédures d'audit complet** des partenaires de délocalisation identifiés,
- **Établissement et signature d'un contrat** et d'une convention sur le niveau de service,
- **Mise en œuvre** de la délocalisation; migration du travail,
- **Gestion de la relation de délocalisation,**
- **Évaluation** des résultats; renouvellement ou résiliation du contrat; extension possible de la délocalisation à d'autres domaines d'activité.

L'idéal serait que les représentants des travailleurs et les syndicats cherchent à être associés au processus en tant que partenaires sociaux et négocient tout au long du processus. Toutes les entreprises ne le permettront pas. Certaines peuvent délibérément bloquer l'accès des IRP à certaines sources d'informations concernant les projets envisagés. Néanmoins, il subsiste toujours des démarches que les représentants des travailleurs peuvent entreprendre. Vigilance et anticipation sont les maîtres mots. Ils seront, conformément à la loi, consulté à certaines étapes du processus.

Dès lors, nous pouvons exposer, pour les organes de représentation des travailleurs, un cheminement similaire au processus susmentionné :

- **Soyez vigilants** : commencez par mener une campagne de sensibilisation informelle aux délocalisations; collecte d'informations, surveillance des manœuvres de délocalisation des sociétés concurrentes, etc,
- **Anticipez**. Examinez quelles activités de votre entreprise seraient susceptibles d'être délocalisées,
- **Prenez les devants**. Approchez vous-même l'entreprise et invitez-la à accepter les principes énoncés dans la charte d'UNI sur les délocalisations,
- **Demandez des informations**. Tentez d'obtenir des informations sur les idées et projets de votre entreprise,
- Si possible, **noyez le dialogue**. Tentez de faire participer les représentants des travailleurs au processus de délocalisation dès le stade initial,
- Si nécessaire, **conteste** une décision de délocaliser, sur le terrain économique et social, voir géographique. Recherchez des alliances stratégiques, par exemple avec des personnalités politiques, des autorités locales et des associations de consommateurs,
- **Cherchez à obtenir des engagements sur les normes fondamentales du travail**, dans les documents d'appel d'offres et dans les contrats,
- Tentez d'encourager **l'extension du processus d'audit complet** à des questions de respect de la législation locale sur l'emploi et des normes fondamentales du travail de l'OIT,
- Négociez la **mise en œuvre** effective de la délocalisation,
- Surveillez la **gestion de la relation de délocalisation**,
- **Évaluez**, les résultats de la délocalisation, si possible avec votre entreprise mais, si nécessaire, aussi indépendamment d'elle.

Dans les pages qui suivent, nous allons approfondir ces questions, examiner un à un les points essentiels à prendre en considération avant l'annonce d'un accord de délocalisation, pendant le processus de mise en œuvre de cet accord et après l'introduction de la délocalisation.

## I. Anticiper une délocalisation

Les organes de représentation des travailleurs et les syndicats qui anticipent le mieux les projets de délocalisations sont ceux qui pratiquent un état de veille permanent sur le sujet.

### **Qu'est-ce que la délocalisation ?**

Le terme « délocalisation » a été utilisé au départ pour décrire le processus par lequel des travaux tels que le simple encodage de données ont été transférés des États-Unis à certaines îles des Caraïbes. Ce terme reste d'usage courant pour désigner un déplacement transfrontalier ou international d'activités, surtout vers des zones à plus faibles coûts.

En Europe, ces dernières années, sont apparus des transferts d'activités, par exemple, de la Grande-Bretagne vers des destinations anglophones telles que l'Inde, de la France vers certaines régions d'Afrique et de pays scandinaves vers les pays baltes. La migration d'activités vers des destinations géographiquement proches (surtout vers les nouveaux États membres de l'UE situés en Europe centrale et orientale) est souvent appelée délocalisation de proximité.

### **Délocalisation et externalisation**

Ce guide concerne principalement la combinaison d'un transfert d'activités à l'étranger et d'une externalisation (soit le processus par lequel une entreprise délègue certaines activités ou processus à un prestataire tiers).

L'externalisation s'est imposée comme caractéristique majeure des pratiques commerciales et techniques de gestion de ces dernières années. Le principe veut que les entreprises se concentrent sur leurs activités principales et sous-traitent à d'autres entreprises les activités qui ne sont pas considérées comme stratégiques. Une banque, par exemple, peut externaliser ses systèmes informatiques à une société spécialisée en TI (Technologies de l'information).

La délocalisation n'est pas nécessairement toujours liée à une externalisation : une entreprise pourrait décider de transférer une partie de ses activités dans un pays étranger tout en maintenant ces fonctions au sein de ses propres structures internes. À l'inverse, bien sûr, des fonctions commerciales peuvent être externalisées à une société du même pays (externalisation nationale).

L'OCDE a publié la matrice ci-après (les chiffres concernent les services informatiques et administratifs). Bien que les données datent de 2001, cette matrice permet de restituer les délocalisations dans leur contexte.

### Onshoring, offshoring, insourcing and outsourcing IT and business process services

Control	Outsourced	<b>Onshore Outsourcing</b> (External Domestic Supply) (USD 227 billion)	<b>Offshore Outsourcing</b> (External cross-border supply)  (USD 10 billion)
	Insourced	<b>Internal Domestic Supply</b>	<b>Internal offshoring</b> (Internal cross-border supply)  (USD 22 billion)
		<b>National</b>	<b>International</b>
		Location	

Source: OECD



**Bien que ce guide se concentre sur les délocalisations, une bonne partie de son contenu s'applique aussi aux délocalisations au sein de la même société.**

## **Mon entreprise est-elle susceptible de délocaliser ?**

La liste de vérification suivante propose des indicateurs permettant de repérer les sociétés susceptibles d'envisager activement une délocalisation :

- Votre entreprise fournit des services également offerts par des concurrents et vos concurrents pratiquent déjà la délocalisation,
- Vous opérez dans un secteur de services à faibles marges où la concurrence est rude,
- Votre entreprise a fusionné avec une autre société, ce qui a entraîné des redondances de travaux et de fonctions,
- Votre entreprise a restructuré ses fonctions en unités séparées et autonomes, comme un centre offrant la gestion de fonctions transverses (paie, contrôle, gestion, frais),
- La direction a entrepris des voyages d'affaires vers des destinations typiques de délocalisation,
- Les travailleurs ont été invités à documenter leurs activités
- La direction n'investit pas dans un projet de GPEC (Gestion Prévision des Emplois et des Compétences) global ?
- Votre entreprise a déjà connu des initiatives de délocalisation,
- La direction a créé un groupe de projet pour étudier les délocalisations,
- Les activités du secteur se sont progressivement déplacées géographiquement et la direction cherche à se rapprocher du centre névralgique de son activité / client / ou fournisseur.



**N'oubliez pas que les délocalisations sont entreprises autant par les organismes publics que par les sociétés privées.**

## **Quels emplois sont susceptibles d'être délocalisés ?**

Selon les estimations de l'OCDE, près de 20% des emplois peuvent être délocalisés. Aujourd'hui, de nombreux travaux du secteur des services peuvent être effectués à distance. Toute tâche qui ne requiert pas une interaction directe avec le client, présence physique régulière, peut en principe être exécutée à distance.

Si certaines activités et fonctions sont plus susceptibles d'être externalisées, vous devez savoir que le risque d'externalisation pèse sur toutes les fonctions. Les sociétés qui externalisent des activités dans des pays étrangers tentent de plus en plus à le faire sur des fonctions et des services à plus grande valeur ajoutée.

La liste suivante cite quelques caractéristiques des fonctions et activités particulièrement sujettes à externalisation :

- nécessitant beaucoup de main-d'œuvre,
- standardisées,
- définies avec précision,
- monotones,
- répétitives,
- bien structurées,
- non exclusives,
- ne requérant aucune interaction/proximité avec le client,
- ne requérant aucune connaissance approfondie du domaine,
- ne requérant aucune connaissance culturelle,

### ***Pourquoi une entreprise souhaite-elle délocaliser ?***

La réduction des coûts est le motif de délocalisation le plus souvent invoqué. Les entreprises cherchent continuellement à réduire les coûts et la masse salariale est souvent le premier paramètre discriminant. Les différentiels de salaires entre diverses régions géographiques peuvent être importants (bien que les économies dégagées par les délocalisations soient, dans la pratique, généralement inférieures à ce qu'une simple comparaison des barèmes salariaux pourrait laisser espérer initialement). Si un concurrent a eu recours à la délocalisation pour réduire les coûts, d'autres entreprises peuvent finir par se sentir forcées d'en faire autant.

La « mode des délocalisations » et des gains espérés est parfois tout simplement l'idée de départ. Des entreprises peuvent tenter de copier une stratégie apparemment fructueuse d'une autre firme sans étudier à fond si cette stratégie convient à leurs circonstances spécifiques.

D'autres raisons peuvent inciter à délocaliser, par exemple :

- La disponibilité des compétences et de la main-d'œuvre appropriées. Des entreprises peuvent rechercher à l'étranger un réservoir immédiatement disponible de main-d'œuvre qualifiée (par exemple en recherche et développement ou en développement de logiciels). Pour les postes peu qualifiés (par exemple, le travail en centre d'appel), les entreprises peuvent aussi envisager une délocalisation si elles sont confrontées à une forte rotation du personnel ou à des difficultés de recrutement dans leur pays,
- « Suivez le soleil ». En délocalisant vers des parties du monde situées dans d'autres fuseaux horaires, elles peuvent exercer leurs activités en continu, 24 heures sur 24. Des projets peuvent être lancés en moins de temps. Les clients peuvent être servis en dehors des heures de bureau (par exemple la nuit), sans que du personnel du pays d'origine ne doive déployer des équipes de nuit,
- La flexibilité pour répondre aux fluctuations de la charge de travail,
- La proximité du marché : proximité de clients potentiels dans une région du monde,
- Les cadres réglementaires (par exemple, la législation du travail ou les avantages fiscaux de destinations étrangères).

En permettant de transférer du travail et de l'effectuer à distance, les TIC ont encouragé une croissance continue de l'offre de services par des prestataires et intermédiaires externes basés dans des pays étrangers. En d'autres termes, l'infrastructure est maintenant bien développée dans certaines villes étrangères, de sorte qu'il est à présent relativement facile de délocaliser du travail.

Voilà encore peu de temps, les délocalisations se limitaient aux grandes entreprises et aux multinationales. Mais de plus en plus, des PME se délocalise. Les freins à la délocalisation disparaissent tandis que les incitations se multiplient.

## **La délocalisation ne réussit pas toujours**

Malgré les discours des entreprises, qui tendent à se concentrer sur les avantages des délocalisations, il est important de rappeler que les délocalisations présentent un taux d'échec élevé.

En 2003, les analystes de Gartner ont estimé que 6 milliards d'euros avaient été gaspillés en initiatives de délocalisation qui n'avaient pas livré les résultats escomptés. Un autre institut de sondage, Mori, a calculé que 65% des responsables des systèmes d'information travaillant avec des sous-traitants, éprouvaient des difficultés à gérer la relation avec leur sous-traitant.

Les entreprises sont également confrontées à l'opposition de leur clientèle à l'égard de la délocalisation. Par exemple, des enquêtes ont montré des taux élevés de mécontentement des clients suite à la délocalisation de centres d'appel. Les différences culturelles et les différences de prononciation peuvent expliquer ce mécontentement.

La délocalisation peut poser des problèmes pour divers motifs, notamment :

- en privilégiant les réductions de coûts, l'entreprise peut signer de mauvais contrats,
- le potentiel de gain a été largement surestimé,
- les besoins en communication et coordination ont été sous-estimés,
- une approche court terme a été adoptée au lieu d'une approche long terme qui met l'accent sur la construction d'une relation de travail durable,
- mauvaise gestion des ressources humaines,
- erreur de jugement sur les différences culturelles, notamment en matière de relation des managers des deux sociétés.

## 2. Prendre les devants – Négocier un accord

### **Accord sur les délocalisations**

Vous ne devez pas attendre que votre entreprise fasse le premier pas en matière de délocalisation. Il est même envisageable de stopper ou du moins limiter un projet de délocalisation par une analyse économique pertinente. Plusieurs syndicats ont réussi à négocier des accords sur les délocalisations avec des entreprises avant même que celles-ci n'aient élaboré le moindre projet formel en ce sens.

En intervenant tôt, il est possible d'établir de bonnes pratiques qui peuvent se révéler très précieuses plus tard.

De tels accords peuvent être basés sur la Charte d'UNI sur les délocalisations (voir page 3).



**Des exemples d'accords de délocalisation, tels que ceux qui ont été signés entre BT et Connect (R.-U.) ou Amicus (R.-U) et CSC, peuvent être consultés sur le site [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

### **Accord-cadre global**

Si vous travaillez pour une entreprise multinationale, n'oubliez pas qu'il est possible d'encourager la signature d'un accord-cadre global entre l'entreprise et UNI, représentant les travailleurs de l'entreprise dans le monde entier.



**Les textes d'accords-cadres globaux existants peuvent être consultés sur le site Internet de la CISL :**  
[www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN](http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN)

## ***Initiatives préventives portant sur les compétences***

Si vous pensez que votre entreprise est susceptible de délocaliser, il est indispensable de vous assurer qu'elle offre aux travailleurs existants la formation et le développement des compétences dont ceux-ci auront besoin pour améliorer leur employabilité future. N'oubliez pas que ce sont les emplois non qualifiés et peu qualifiés qui sont dans un premier temps les plus menacés par les délocalisations.

▶ **Encouragez les travailleurs à saisir les occasions de formation et encouragez votre entreprise à fournir des moyens de formation adéquats et appropriés. Il est avantageux pour l'entreprise de disposer de travailleurs mieux formés et plus qualifiés.**

## ***Stratégie pour faire face aux délocalisations***

À ce stade, il est aussi important d'entreprendre une planification détaillée de la stratégie que votre organisation adoptera lorsque votre entreprise annoncera publiquement qu'elle envisage de délocaliser.

▶ **N'attendez pas que la direction fasse son annonce officielle pour définir votre stratégie car il risque d'être trop tard pour obtenir alors des changements significatifs.**

L'élaboration de cette stratégie commence par la formulation d'objectifs clairs et réalistes qui tiennent compte des préoccupations de vos adhérents. En effet, avant de réfléchir à la manière de procéder, il faut définir les buts que vous voulez atteindre.

▶ **Assurez-vous que vos objectifs sont réalistes pour les travailleurs mais aussi pour la direction. Des objectifs inaccessibles affaibliront votre position de négociation.**

Lorsque vous élaborerez votre stratégie, vous tiendrez naturellement compte de la situation générale dans laquelle vous opérez : cadre législatif de votre pays, conventions collectives existantes et environnement syndical.

▶ **La Charte d'UNI sur les délocalisations présente une liste de points éventuels sur lesquels vous pourriez formuler des objectifs réalistes au vu du contexte de votre entreprise.**

- **Développez un savoir-faire.** Dans tout projet de délocalisation, représentants des travailleurs et syndicats devront s'employer à évaluer les propositions en termes de valeur concrète, de faisabilité et des méthodes de contrôle et de suivi.



### 3. Évaluer la stratégie de délocalisation

L'annonce par une entreprise de son intention de délocaliser entraînera souvent un changement progressif du niveau d'effort et d'engagement requis de la part des représentants des travailleurs et des syndicats. Néanmoins, le travail requis sera plus facile à effectuer si les démarches préliminaires suggérées dans ce guide ont déjà été menées à bien.

S'il n'incombe pas aux représentants des travailleurs ou aux syndicats de contribuer directement à la tâche de la direction de planifier un projet de délocalisation, un examen minutieux de la stratégie de délocalisation de votre société vous aidera, pour réagir efficacement aux propositions faites. **Cette section du guide donne quelques conseils sur la manière d'évaluer une telle stratégie.**



**Le test d'efficacité élaboré par FNV-Bondgenoten est un outil qui permet d'évaluer la faisabilité d'une stratégie de délocalisation choisie par une entreprise. Ce test d'efficacité peut être consulté sur le site Internet MOOS : [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

#### **Accès à l'information**

Cette section repose sur l'hypothèse que les entreprises partagent avec leurs partenaires sociaux leurs plans et stratégie de délocalisation. **Si vous travaillez dans une entreprise réticente à partager ce genre d'informations, vous devrez peut-être rappeler à la direction ses obligations liées à la directive européenne sur l'information et la consultation.**

**Cette directive est en cours de mise en œuvre dans les États membres de l'UE par le biais de législations nationales. Elle ne s'appliquera pas aux très petites entreprises.**

Si votre entreprise a un CE, CCE et/ou un comité européen, ceux-ci constituent un autre instrument que vous pourrez utiliser.

## Quelle est la stratégie globale qui sous-tend la délocalisation ?

Pourquoi la direction a-t-elle décidé de délocaliser ?

Certaines initiatives de délocalisation sont ancrées dans une stratégie de restructuration/expansion plus large, tandis que d'autres visent à résoudre un « problème » spécifique. Par exemple, il se peut que la performance d'une partie de l'entreprise ne soit pas bonne et que la direction cherche une solution pour augmenter sa rentabilité et en réduire les coûts.

Il se peut aussi que les entreprises pensent à long terme et prennent des mesures proactives pour anticiper et atténuer des problèmes futurs identifiés.

En l'absence de stratégie globale clairement identifiée, la raison de la délocalisation sera sans doute le simple souhait de réduire les coûts. Cette forme d'approche improvisée est susceptible d'avoir des effets négatifs, potentiellement graves sur les salariés. Elle peut aussi s'avérer hautement risquée pour l'entreprise elle-même : l'échec de nombreux projets de délocalisation peut s'expliquer ainsi par un manque d'objectifs clairs et mûrement réfléchis. **Dès lors, dans ce type de situation, il est fort possible que les représentants des travailleurs et les syndicats puissent opposer des arguments solides à la délocalisation.**

## La stratégie comprend-elle des objectifs mesurables ?

Des objectifs stratégiques peuvent être formulés en termes vagues (par ex. « réductions des coûts », « amélioration de la compétitivité »). Toutefois, de telles formulations ne présentent guère d'intérêt si elles ne sont pas traduites en objectifs mesurables (par exemple, réduire les coûts de la main-d'œuvre de 15% en deux ans). **Une stratégie qui n'est pas assortie d'indicateurs mesurables clairs est une stratégie faible, qui peut être attaquée en conséquence par les représentants des travailleurs et par les syndicats.**

## Quelle est la portée de la délocalisation ?

La stratégie de l'entreprise devrait préciser clairement les types d'activités et de processus opérationnels qui vont être délocalisés et ceux qui doivent rester au sein de l'entreprise. Si la stratégie est vague sur ce point, elle est faible.

Gardez à l'esprit que les entreprises peuvent planifier l'introduction d'une délocalisation par étapes, parfois pour réduire la probabilité d'une opposition des travailleurs et aussi parfois pour étaler le coût des indemnités de licenciement. Est-il probable que l'entreprise n'ait annoncé que la première phase de ce qui pourrait être un programme plus vaste ?

► **Pour comprendre les plans à long terme de votre entreprise, il est important d'analyser minutieusement l'appel à propositions, le contrat signé avec le prestataire et la convention sur le niveau de service.**

## Quel modèle de gestion l'entreprise a-t-elle choisi ?

► Pour restructurer leurs processus d'exploitation, les entreprises peuvent choisir parmi un vaste éventail de modèles de gestion, dont la délocalisation est le choix le plus radical. **Votre entreprise a-t-elle étudié d'autres options, par exemple, sous-traiter à une autre entreprise mais sans aller à l'étranger (externalisation nationale) ou ouvrir une unité à l'étranger au sein de la société parente ? A-t-elle envisagé une joint-venture partenaire avec une entreprise à l'étranger ? (Pour un contrôle plus direct des conditions de travail et d'emploi.)**



### ***L'analyse coûts/avantages est-elle réaliste ?***

Il est important que le calcul de l'analyse coûts-avantages de tout projet de délocalisation tienne compte de tous les coûts de transaction et coûts cachés. L'introduction de la délocalisation entraînera des coûts ponctuels mais aussi des coûts récurrents.

Le niveau plus bas des salaires à l'étranger peut être largement neutralisé par certains coûts. En voici quelques exemples :

- les coûts liés à l'élaboration de l'analyse et de la stratégie initiales de délocalisation,
- les coûts de négociation et coûts du contrat liés au choix d'un partenaire de délocalisation,
- les coûts de restructuration, y compris le coût des licenciements ou des transferts de personnel,
- les frais de personnel encourus pour former le personnel à gérer la relation de délocalisation,
- les frais de voyage,
- les coûts des infrastructures,
- les coûts liés au transfert des connaissances à l'étranger (qui peuvent inclure des coûts de formation et de traduction),
- les coûts d'efficacité ; la productivité peut, dans un premier temps, baisser par rapport à la situation antérieure,
- les coûts de gouvernance.

### ***Les questions juridiques ont-elles été prises en considération ?***

Parmi les aspects juridiques, citons :

- la protection de la propriété intellectuelle,
- le respect du droit du travail dans le pays étranger,
- les restrictions à l'exportation,
- les restrictions portant sur les transferts de données et la protection de la vie privée ,
- les restrictions gouvernementales,
- les questions fiscales,
- les restrictions portant sur les devises.

## **Quels risques organisationnels ont été identifiés en rapport avec l'introduction de la délocalisation ?**

La stratégie de votre entreprise identifie-t-elle avec précision les risques inhérents à l'introduction de la délocalisation ? Des arguments convaincants sont-ils présentés pour réduire ces risques au minimum ou pour les éliminer ?

Parmi les risques possibles, citons :

- Des difficultés de communication : même avec les TIC, la communication à distance peut devenir plus difficile,
- La coordination : la coordination des tâches et des processus opérationnels peut devenir plus difficile ; des différences de fuseaux horaires peuvent entraver un fonctionnement efficace,
- L'organisation du transfert de connaissances ; dans le cadre d'une délocalisation implique des risques pour l'entreprise « d'origine », y compris des risques d'infractions aux lois sur la protection de la propriété intellectuelle,
- La baisse du moral des travailleurs,
- La perte de la culture et de la cohésion internes de l'entreprise ;
- La réaction négative de clients,
- Les changements politiques dans le pays étranger,
- La corruption,
- Les différences de culture, y compris de culture d'entreprise,
- Les questions et différences linguistiques, y compris les différences de prononciation,
- L'atteinte à l'image de l'entreprise, la publicité négative.

## Les conséquences pour les salariés ont-elles été abordées?

Que dit la stratégie de délocalisation sur les conséquences subies par les salariés ?

Les conséquences possibles sont, entre autres :

- des licenciements,
- des changements affectant la nature du travail et les tâches,
- pouvoir d'achat,
- des changements dans l'environnement de travail, y compris géographique,
- l'introduction de nouvelles technologies,
- des changements au niveau du dialogue social et de la participation des travailleurs.

Même si la direction a déjà pris la décision de délocaliser certains processus et fonctions, vous devriez malgré tout tenter de négocier un accord de délocalisation. **Si des licenciements sont inévitables, un plan social atténuant les effets négatifs sur les travailleurs devra être négocié.**

En outre, vous, en tant que représentant des travailleurs et délégué syndical, vous devriez :

- Prendre des initiatives pour assurer la reconversion préventive des travailleurs dont les emplois sont menacés par la délocalisation,
- Aider les adhérents dont l'emploi est menacé par la délocalisation à suivre une formation de reconversion pour retrouver un emploi.

**Le site Internet MOOS donne différents exemples de plans sociaux négociés dans le cadre de délocalisations dans divers contextes nationaux.**

Que dit la stratégie de délocalisation sur les conditions d'emploi et les questions de ressources humaines dans le pays cible ?

La délocalisation a un impact non seulement sur les salariés de votre entreprise mais aussi sur les travailleurs du pays de destination. **Ces dernières années, les syndicats, gouvernements et organisations internationales ont tenté de créer un cadre réglementaire pour protéger les droits des travailleurs au niveau mondial.**

Voici quelques exemples de questions à poser :

- Existe-t-il un engagement de principe pour garantir que les normes fondamentales du travail soient respectées dans le cadre du processus de sélection des partenaires de délocalisation ?
- Existe-t-il un engagement à délocaliser uniquement vers des pays offrant une certaine protection des travailleurs et des normes d'emploi ? La liberté syndicale sera-t-elle respectée sur le lieu de travail ?
- Les syndicats seront-ils reconnus et leur donnera-t-on des opportunités de syndicalisation et de recrutement ?
- Quelles démarches seront entreprises pendant la négociation du contrat et les étapes de l'audit pour garantir le respect des normes du travail ?
- Quel engagement l'entreprise peut-elle offrir aux travailleurs du pays de destination en matière de sécurité d'emploi ?
- Quel engagement l'entreprise peut-elle offrir en matière de suivi et de contrôle des engagements ?

**Certains accords-cadres globaux engagent les entreprises à mettre tout en œuvre pour garantir des normes d'emploi de qualité chez les sous-traitants.**

La Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, révisée en 2000, et les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales peuvent s'avérer être des instruments utiles.

**UNI a publié un rapport complet sur ces instruments et sur d'autres initiatives internationales similaires : Entreprises responsables ? – Guide d'UNI sur les codes de pratique internationaux.**

## Quelques stratégies pour les représentants des travailleurs et les syndicats

En étudiant en profondeur la politique de délocalisation d'une entreprise et en la soumettant aux types d'évaluation suggérés ci-dessus, les représentants des travailleurs et les syndicats devraient être en mesure d'élaborer relativement facilement leur propre plan d'action approprié à leur situation spécifique.

▶ **Le type de stratégie le plus approprié à adopter variera naturellement d'une entreprise à l'autre et dépendra en grande partie de l'intérêt et de la sensibilité que manifeste l'entreprise pour les conditions de travail et d'emploi.**

 **À ce stade, il peut être intéressant de relire la liste des objectifs des négociateurs présentée en page 2 de ce guide et la Charte d'UNI sur les délocalisations.**

Étant donné que, comme nous l'avons déjà mentionné, les délocalisations reflètent des tendances structurelles dans la prestation de services dans l'économie mondiale et ne sont pas simplement une mode passagère, il peut être inapproprié, voire mal avisé, d'adopter une attitude d'opposition catégorique au principe même de la délocalisation. (À long terme, les représentants des travailleurs et les syndicats rendraient un mauvais service à leurs membres si une résistance à tout prix au changement finissait par rendre l'entreprise non rentable.)

Toutefois, il existe peu de situations où les représentants des travailleurs et les syndicats ne devront pas contester au moins certains aspects d'une politique de délocalisation.

▶ **L'impact de la délocalisation ne se limitera peut-être pas aux travailleurs que vous représentez. Vous devriez rechercher des alliances stratégiques avec d'autres personnes concernées et tenter d'identifier des préoccupations et des besoins communs.**

Des alliances stratégiques peuvent être nouées avec, par exemple :

- des représentants des travailleurs/des syndicats d'autres entreprises également confrontées à des délocalisations,
- des pouvoirs publics et des personnalités politiques locales,
- des associations de consommateurs.



**Les entreprises sont sensibles à l'opinion publique et avides de bonne publicité. Les transferts d'emplois ne constituent en général pas une évolution bien accueillie par les citoyens.**

## 4. Évaluer la mise en œuvre d'une stratégie de délocalisation

Le processus d'évaluation de la stratégie globale de délocalisation d'une entreprise va imperceptiblement se muer en une évaluation des démarches de sélection du pays cible. **Une fois de plus, un examen minutieux des procédures en place vous aidera à prendre une position politique syndicale appropriée.**



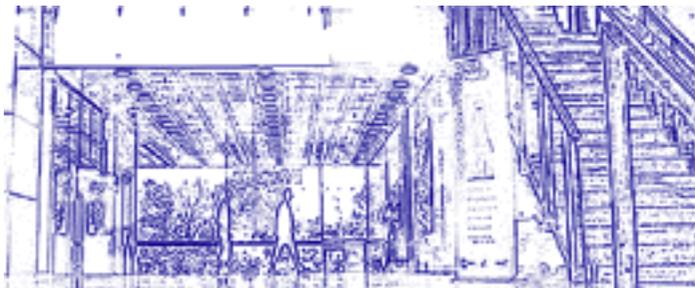
### *Le processus d'appel d'offres*

Malheureusement, les partenaires sont parfois choisis sur la base d'informations partielles, de contacts personnels ou de manière improvisée. Un projet de délocalisation bien planifié prévoit un processus approfondi de sélection établi sur un cahier des charges vigoureux.

Après analyse et évaluation des offres reçues, le soumissionnaire le mieux classé sera soumis à un processus d'audit complet. L'audit est le processus consistant à examiner si l'entreprise est un partenaire digne de confiance et si les informations qu'elle a fournies sont sincères.

Cet audit implique en général un examen approfondi des éléments suivants :

- la structure du capital de l'entreprise,
- la forme juridique, le régime de propriété,
- le chiffre d'affaires, la rentabilité, l'expérience en matière d'exportation,
- les antécédents en termes de contentieux,
- les qualifications, les références, la liste des clients existants,
- les filiales ou partenaires dans le pays d'origine de la société qui planifie l'externalisation,
- le nombre de travailleurs, le taux de rotation du personnel
- la certification (par ex. ISO 9001),
- la cote de sûreté, la certification ; le traitement de la propriété intellectuelle,
- la mesure du volume des activités (exemple : comptabilité = volume factures...),
- les éléments de saisonnalité (par la sous-traitance notamment).



Les entreprises devraient être fortement encouragées à inclure, dans l'audit, une enquête approfondie sur l'image de la firme étrangère en ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi. Il est dans l'intérêt des entreprises de procéder à une telle enquête : en effet, certaines entreprises manufacturières basées en Occident (par exemple, dans les secteurs de la confection et des vêtements de sport) ont découvert, par expérience, que les préoccupations suscitées dans le grand public par les conditions d'exploitation régnant dans les ateliers des sous-traitants peuvent avoir un impact négatif sur la force de leur marque et sur leur image de marque.

Voici quelques exemples de questions à poser à ce stade :

- Quelle protection sociale sera offerte aux travailleurs du prestataire étranger ?
- Des représentants des travailleurs de la société parente auront-ils la possibilité de rencontrer des collègues représentant les travailleurs du prestataire étranger ?
- Le prestataire étranger s'est-il engagé à respecter les normes fondamentales du travail ?
- Les syndicats seront-ils reconnus et leur donnera-t-on des opportunités de syndicalisation et de recrutement ?
- Les syndicats sont-ils déjà reconnus ? Si ce n'est pas le cas, quelle est la raison invoquée ?

## La sélection du pays de destination des activités délocalisées

- ▶ **Les représentants des travailleurs et les syndicats devraient examiner de façon plus approfondie le(s) pays proposé(s) pour une délocalisation.** Pourquoi a-t-on choisi ces pays ? Quel cadre réglementaire est en vigueur pour la protection de l'emploi, la santé et la sécurité au travail et le droit à une représentation collective ?

### Pour plus d'informations:

#### Principe directeur de l'OCDE pour les entreprises multinationales :

[www.oecd.org/document/18/0,2340,fr\\_2649\\_34889\\_4880402\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,2340,fr_2649_34889_4880402_1_1_1_1,00.html)

#### Évaluation du respect des droits de l'homme:

[www.humanrightsbusiness.org/040\\_hrca.htm](http://www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm)

**comission syndicale consultative auprès de l'OCDE** : [www.tuac.org](http://www.tuac.org)



## 5. Négocier la mise en œuvre et le suivi d'une délocalisation

Vous ne participerez pas à la négociation du contrat entre votre entreprise et le prestataire mais vous devriez tenter d'obtenir ce contrat et la convention sur le niveau de service associé (Service Level Agreement).

La convention sur le niveau de service stipule la nature et la qualité des services en question. Elle comprend en général des éléments tels que :

- le service en lui-même,
- les normes du service et les normes de gestion de la qualité,
- le calendrier de livraison,
- les responsabilités tant du fournisseur que du client,
- les dispositions relatives au respect des lois et règlements,
- les mécanismes de contrôle du service,
- les conditions de paiement,
- les dispositions relatives au règlement des litiges,
- la confidentialité et les dispositions de non-divulgateion,
- les conditions de résiliation,
- les conditions (d'ajouts ou de suppression) de modifications du service.

Il peut être judicieux de tenter, par la négociation, d'insérer dans la convention sur le niveau de service un mécanisme de contrôle permanent des conditions de travail et d'emploi chez le prestataire étranger. **Vous devriez aussi tenter de persuader votre entreprise de convenir d'un budget pour ce travail de contrôle et de suivi.**



## ***Négocier la transition***

Une fois que le contrat et la convention sur le niveau de service ont été signés, la mise en œuvre la délocalisation peut être lancée.



**Les représentants des travailleurs et les syndicats souhaiteront se concentrer sur le contrôle minutieux du processus de transition au cours duquel les tâches, technologies, flux de travaux et fonctions seront transférés au prestataire étranger.** C'est généralement pendant cette période que les adhérents peuvent rencontrer une série de problèmes et de difficultés, pour lesquels ils solliciteront votre aide.

Toutefois, à ce stade, il sera extrêmement difficile, voire impossible de changer la nature globale de l'accord de délocalisation. **Votre capacité de représenter les intérêts de vos adhérents pendant la transition dépendra dans une grande mesure des démarches que vous aurez pu mener à bien pendant les étapes précédentes du processus. C'est à ce stade que les actions antérieures porteront leurs fruits.**



### ***Nouer des contacts avec les représentants des travailleurs du pays cible***



**Alors que la délocalisation se concrétise, un objectif clair pourrait être de tenter de nouer le contact avec les associations de travailleurs ou les syndicats représentant les travailleurs chez le prestataire étranger.**

Ce peut être une tâche délicate. La première chose à faire est de contacter UNI, qui compte 900 syndicats affiliés dans plus de 140 pays. UNI peut être en mesure de vous conseiller sur le syndicat approprié dans le pays de destination. Vous pourrez peut-être aider ce syndicat dans ses efforts de syndicalisation et de recrutement en offrant un soutien pratique et une assistance financière.

Vous pourriez envisager de demander à votre propre direction d'aider à fournir un point de contact, mais assurez-vous que tout contact proposé soit réellement indépendant du prestataire étranger et représente réellement les travailleurs.

Vous souhaitez peut-être aussi proposer à votre direction qu'elle fournisse les moyens nécessaires pour vous permettre d'entreprendre une mission chez le prestataire étranger, ce qui vous donnerait une occasion d'établir un contact direct avec les représentants des travailleurs sur place.



**OECD Watch est un réseau d'organisations de la société civile qui contrôle l'efficacité des Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales. Son site Internet est: [www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)  
Le site internet UNI : [www.union-network.org](http://www.union-network.org)**

### ***Assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord de délocalisation***

L'évaluation des accords de délocalisation est (ou devrait être) un processus continu pour votre entreprise. Votre entreprise contrôlera le fonctionnement du processus et devrait aussi évaluer si le projet réussit ou non à atteindre les objectifs stratégiques fixés au départ pour la délocalisation.



**Vous aussi devriez mettre en place des structures pour vous permettre de contrôler régulièrement la délocalisation.** Vous devriez évaluer de façon approfondie si la mise en œuvre de la délocalisation, surtout en ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi, s'est faite conformément aux accords préalables, signés avec l'entreprise. Vous devriez, si possible, vérifier dans quelle mesure les normes fondamentales du travail sont respectées par le prestataire étranger.

Il se peut que votre entreprise, forte de la réussite de son premier projet de délocalisation, souhaite y recourir une fois de plus. Dans ce cas, relisez les premiers chapitres de ce guide afin d'élaborer votre propre réponse appropriée.

## **Évaluer votre propre réaction à la délocalisation**

- ▶ **Dans le cadre de l'exercice d'évaluation que vous menez, penchez-vous sur votre propre rôle.** Quel a été votre taux de réussite pendant les premières phases de la mise sur pied d'une délocalisation dans votre entreprise ? Qu'est-ce qui a bien ou mal fonctionné ? Avec le recul, quelles sont les démarches que vous auriez dû mener autrement ? Quelles leçons pouvez-vous tirer ?

## **Partagez vos expériences**

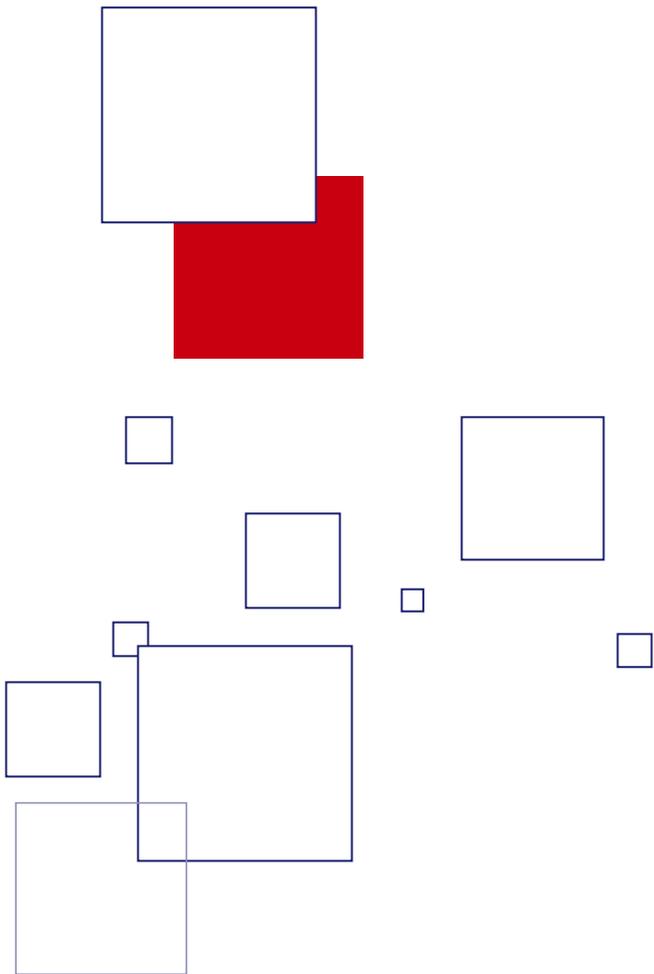
- ▶ **Ne gardez pas cette expérience pour vous-même.** D'autres organisations de travailleurs et d'autres syndicats se trouvent aussi confrontés aux mêmes problèmes. Les leçons que vous avez tirées peuvent leur être utiles.

Ce guide a été rédigé en tant que projet de collaboration, basé sur les expériences concrètes et les bonnes pratiques des syndicats européens qui ont participé au projet MOOS.

Vous êtes invité à rallier ce processus de collaboration en communiquant vos propres expériences, critiques et commentaires. Le site Internet MOOS comprend des formulaires en ligne pour communiquer des informations sur votre entreprise à l'outil de suivi du projet MOOS sur les délocalisations. Vous êtes aussi invité à compléter le questionnaire, également disponible sur le site Internet.

Le projet MOOS terminera ses travaux à la fin de 2006 mais les informations recueillies par le projet via l'outil de suivi des délocalisations resteront disponibles et seront régulièrement mises à jour sur le site Internet d'UNI-Europa.

**Pour plus d'informations et des lectures supplémentaires, veuillez consulter le site [www.moosproject.be/documents.htm](http://www.moosproject.be/documents.htm)**







**Contacts :**

**Project Manager**

**Sabrina De Marchi, UNI-Europa**  
sabrina.demarchi@union-network.org

**Research Manager**

**Monique Ramioul, HIVA**  
monique.ramioul@hiva.kuleuven.ac.be

**Kathleen Maes, LBC-NVK**

lbc-nvk.kmaes@acv-csc.be

**Jean-Paul Bouchet, CFDT-Cadres**

jean-paul.bouchet@cfdt-cadres.fr

**Paul Lidehäll, CF**

paul.lidehall@cf.se

**Asa Holmgren, Sif**

asa.holmgren@sif.se

**Peter Schrader, Ver.di**

peter.schrader@verdi.de

**Carla Kiburg, FNV Bondgenoten**

carlkibu@bg.fnv.nl

**Leif Limkilde Bloch, HK-Privat**

44llb@hk.dk



**This project is supported by EUROPEAN UNION**

European Social Fund

Article 6 Innovative Measure



Union Network International

Regional Secretary: Bernadette Ségol

Email: uni-europa@union-network.org

Web: <http://www.uni-europa.org>



> Werkt is je voordeel



**CivilingenjörersFörbundet**

Samlar Sveriges Ingenjörer

