

---

**Code UNI de la délocalisation  
à l'attention des cadres  
dirigeants**

**Principe de responsabilité:  
la gestion éthique dans  
les processus de délocalisation**

Septembre 2007

UNI

Rédaction: Karin Hirschfeld

id.text, Berlin

## Préface

Alors que récemment encore, elle passait pour téméraire, la délocalisation d'activités basées sur le savoir fait aujourd'hui partie du répertoire décisionnel normal des entreprises. Qu'il s'agisse de comptabilité ou de développement de logiciels, d'analyse de données ou de prise en charge de la clientèle: grâce aux technologies d'information et de communication modernes, les entreprises ont la possibilité de répartir aux quatre coins du monde les activités basées sur le savoir, et d'utiliser ainsi avec souplesse les avantages présentés par les divers emplacements. Loin de constituer une option inhabituelle, la délocalisation de services à destination de l'Inde, de la Chine ou de l'Est de l'Europe par exemple fait désormais partie du paysage économique normal.

Ce sujet n'en reste pas moins un sujet brûlant, car intimement lié aux craintes existentielles des salariés des entreprises d'origine, aux répercussions redoutées et réelles sur le contenu du travail et la sécurité de l'emploi ainsi qu'aux perspectives d'évolution de ce mécanisme. En effet, l'éventail des secteurs touchés s'est désormais sensiblement élargi, depuis la délocalisation de services essentiellement simples tels

---

que la saisie de données, suivis par les services IT et les processus commerciaux relativement standardisés. De plus en plus, les prestataires étrangers assurent également des activités faisant appel à un savoir de haut niveau, par exemple activités juridiques, médicales ou analytiques. De ce fait, le nombre d'emplois dans les pays industrialisés riches qui peuvent se dire à l'abri des processus de délocalisation diminue.

S'il est vrai que la délocalisation peut contribuer à une plus grande souplesse, apporter aux entreprises des avantages au niveau des coûts et de la concurrence, la question de savoir si, en fin de compte, elle crée des emplois dans le pays d'origine ou bien si elle les détruit est vivement controversée. Pour les employés qui ont concrètement peur de perdre leur travail, les effets sur la prospérité macroéconomique constituent une bien piètre consolation. En réaction à cette nouvelle concurrence venant de l'étranger, on voit souvent apparaître des ressentiments envers les travailleurs étrangers ou bien des recettes protectionnistes. En revanche, une „délocalisation éthique“ aura pour but d'assurer aux employés de part et d'autre des frontières nationales une protection aussi large

que possible ainsi que de bonnes conditions de travail.

Le présent guide s'adresse aux cadres dirigeants qui, lors de délocalisations, sont souvent confrontés à un grand nombre d'alternatives, d'intérêts à défendre et de contraintes matérielles. Or, la mise en place d'une délocalisation offre des opportunités qu'une direction responsable peut et doit utiliser dans le sens des travailleurs. Nombre de ces opportunités sont d'ailleurs tout à fait congruentes avec les objectifs de l'entreprise. Une bonne planification du processus de délocalisation et l'implication précoce des (représentants des) salariés peuvent déjà contribuer à éviter de faire peser un poids sur les employés et sur le climat de travail. De même, les investissements dans le perfectionnement des collaborateurs vont tout à fait dans le sens des intérêts de l'entreprise. Les dirigeants à longue vue doivent s'abstenir d'utiliser les délocalisations pour tenter de comprimer les coûts à l'extrême à court terme, car cela peut entraîner non seulement des rejets sociaux, mais aussi des effets secondaires indésirables et des coûts supplémentaires qui ne mènent pas au but recherché, y compris sur le plan économique. L'objectif à poursuivre –

---

également dans le cas d'une délocalisation – c'est la durabilité du développement de l'entreprise, ce qui inclut la prise en charge soigneuse des salariés de part et d'autre.

## **Plan du guide**

Le présent guide est en deux parties: la première donne une vue d'ensemble des divers aspects de la délocalisation qui influent sur la situation de travail et d'emploi des collaborateurs. La présentation repose sur une série d'études de cas relatifs aux processus de délocalisation – parfois sur plusieurs années – et qui ont ainsi abouti à des appréciations notamment de leurs répercussions à long terme<sup>1</sup>. Cela est d'autant plus important qu'il arrive parfois que les mobiles initiaux d'une délocalisation se modifient au fil du temps, et que la stratégie de délocalisation évolue – dans le sens d'une extension, d'un départ vers d'autres horizons ou bien d'un repli sur l'emplacement initial.

---

<sup>1</sup> Les projets de recherche EMERGENCE, Asian EMERGENCE et Grenzenlose Arbeit (Travail sans frontières) ont étudié entre 2000 et 2003 les délocalisations impliquant des entreprises européennes et des sociétés de différents pays de destination. Ces études se fondent sur des entretiens avec des membres à divers niveaux de l'entreprise et portent sur les délocalisations effectuées depuis les années 1990. Publications: Flecker et al. 2002; Hirschfeld 2002; Huws et al. 2004

La deuxième partie du guide, qui en constitue véritablement le cœur, est un code de déontologie pour cadres dirigeants impliqués dans les processus de délocalisation. En raison des tiraillements que subissent les cadres dirigeants lors du déplacement d'activités vers des pays lointains, ce code d'éthique se propose de donner des orientations et de fixer des critères d'action communs à l'intention des dirigeants désireux d'assumer leurs responsabilités. Ce code de déontologie montre quels sont les points où une politique axée sur les collaborateurs est applicable, économiquement sensée et raisonnable.

Le code d'éthique inclut une série de recommandations syndicales qui visent à rendre la délocalisation maniable pour les représentations des intérêts des salariés. Cela inclut également le manuel MOOS développé par les syndicats et les instituts de recherche, tout comme la charte UNI de la délocalisation et une série de conventions cadres au niveau des entreprises. En arrière-plan de ces approches figure la position selon laquelle le phénomène de la délocalisation doit être accepté, y compris par les syndicats, comme faisant partie de la réalité économique, et qu'il offre, malgré un important potentiel de conflit, de nombreuses possibilités

---

de préserver et de défendre les intérêts des salariés de part et d'autre.

Dans le même temps, toute action responsable devrait tenir compte des intérêts de toutes les personnes concernées par une délocalisation. Il y a donc toujours lieu de prendre en considération les répercussions sur les clients, la société et l'environnement. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de garantir que la délocalisation ne devienne pas une bonne affaire réalisée sur le dos des tiers.

## **Délocalisation: le travail en mouvement**

Les échanges internationaux portant sur les services informatiques et les prestations de services commerciales se sont sensiblement intensifiés depuis le milieu des années 1990 (OCDE 2006). Avec la possibilité de transférer des prestations grâce au soutien de l'informatique, la diversité des options offertes aux entreprises a augmenté sur le plan de la distribution géographique des tâches.

Alors que de nombreuses entreprises déplacent du travail vers leurs propres filiales (délocalisations internes), d'autres confient des activités à des sociétés partenaires autonomes

(offshore outsourcing ou délocalisations lointaines). Pour les pays de la vieille Europe, les destinations situées à l'Est de l'Europe (nearshoring ou délocalisations proches) jouent également un rôle de plus en plus important. Dans les premiers temps, les activités routinières ont été les principales candidates à la délocalisation. Mais désormais, celle-ci touche également de plus en plus les prestations de haute qualité, comme le montre le terme relativement récent de „Knowledge Process Outsourcing“, qui recouvre par exemple des activités de rédaction, d'analyse de bilans, d'études de marchés ou de conseils médicaux à distance.

Dans la pratique, le cadre et la portée de la délocalisation varient considérablement: ainsi, il s'agit parfois de faire face à des goulets d'étranglement à court terme en recourant à des compétences spécialisées externes pour un projet donné – par exemple en développant un module logiciel donné. Dans d'autres cas, la délocalisation s'intègre à un processus de réorganisation touchant l'ensemble du groupe, par exemple lorsque des fonctions entières d'une entreprise mondiale sont centralisées et implantées en Inde. Les conséquences pour les employés en sont d'autant plus profondes.

---

## **Mobiles de la délocalisation et prise de décision: nécessité d'une approche systématique**

La délocalisation s'explique souvent par le fait qu'elle profite d'une main d'œuvre moins onéreuse au lieu de destination, qu'elle permet de gagner en flexibilité et de profiter d'avantages de spécialisation ainsi que de recourir à des connaissances d'experts. Néanmoins, les rapports d'expérience montrent que de nombreuses décisions de délocalisation ne s'appuient sur aucune évaluation systématique et approfondie des alternatives et que le choix du partenaire et l'organisation se font également de manière plutôt improvisée. Parfois, les modes en matière de management jouent un rôle important sans que la situation initiale individuelle de l'entreprise ne soit suffisamment prise en compte. Les économies de coûts et les avantages de qualité potentiels sont souvent surestimés, tandis que l'on passe sous silence les risques et les coûts dus par exemple aux dépenses supplémentaires encourues pour la coordination, le contrôle de qualité ou les voyages. „Il ne faut pas sous-évaluer le travail fourni au lieu d'origine“, telle est l'expérience de la pratique en matière de délocalisation. La mise en

pratique concrète révèle souvent que les spectaculaires avantages de coûts escomptés se rétrécissent comme peau de chagrin, alors qu'apparaissent des écueils inattendus qu'il faut surmonter.

Les espoirs irréalistes investis dans les avantages des délocalisations ont souvent de rudes conséquences pour les employés concernés – tant lors de l'annulation de la délocalisation, qui entraîne des pertes d'emplois dans le pays de destination, que dans les difficultés de la délocalisation au quotidien, qui doivent souvent être compensées sur le plan du travail. C'est pourquoi une délocalisation responsable commence déjà par une bonne planification.

### **Implication souvent très tardive des salariés (et de leurs représentants)**

Comme le montrent diverses études de cas, les (représentants des) salariés ne sont pas toujours suffisamment informés ni impliqués assez tôt dans les processus décisionnels portant sur la délocalisation. Dans la mesure où ils font valoir leur influence, celle-ci, bien souvent, ne porte pas sur la délocalisation proprement dite, mais sur la manière de faire face à ses consé-

---

quences, par exemple le nombre des suppressions d'emplois ou les indemnités dues aux collaborateurs dont on doit se séparer.

Lorsque les employés sont mis devant le fait accompli, les marges de manœuvre existantes restent souvent inexploitées. En outre, les collaborateurs ne reçoivent pas suffisamment de temps pour se réorienter ou s'adapter aux exigences nouvelles. Ainsi, dans bien des cas, l'offre „officielle“ de nouvelles possibilités d'engagement en interne ne donne rien parce que les collaborateurs ne peuvent pas suffisamment s'y préparer, tant mentalement que sur le plan des qualifications, et préfèrent alors quitter l'entreprise.

Des „processus opérationnels“ ressentis comme injustes peuvent durablement influencer le climat de l'entreprise et susciter, même chez les collègues qui continuent à y travailler, de profondes réticences envers la direction. De toute évidence, l'entreprise devra payer un prix élevé si elle ne fait pas preuve de considération envers les intérêts et les sentiments des salariés. Car la qualité de la délocalisation dépend largement du transfert de connaissances et de la volonté de coopération.

## Changements dans le travail quotidien

Le travail dans les contextes de délocalisations impose une série d'exigences et de nécessités d'adaptation ; il entraîne notamment une modification de répartition des attributions et des charges de coordination et des pressions en vue d'une plus forte documentation du travail. Pour avoir des créneaux horaires communs avec leurs partenaires à l'autre bout du monde, les employés travaillent souvent à des heures inhabituelles. De nombreuses conférences téléphoniques ont lieu très tôt le matin ou tard dans la nuit. Au quotidien, les difficultés de compréhension linguistiques, les différences interculturelles et parfois aussi les problèmes techniques entravent la coopération. Tout cela devient de véritables sources de stress lorsque ce genre de difficultés n'est pas „prévu“ par les approches de la direction et que le soin est laissé aux employés de remédier aux problèmes de manière individuelle.

Ce n'est que dans la mise en œuvre au quotidien que l'on voit si la délocalisation a été planifiée en tenant dûment compte des réalités concrètes. Ce point fait aussi nettement apparaître toute l'importance du concours des (représentants des) salariés et de la prise en

---

compte du savoir-faire des collaborateurs dès la phase de conception. Ainsi, une „planification sur la planche à dessin“, laissant de côté les relations de travail informelles, peut aboutir à un échec dans la pratique – par exemple en séparant sur le plan organisationnel des domaines dont les membres s'épaulaient jusque là avec souplesse. De même, on ne tient pas toujours compte de tout le savoir lié à l'expérience qui est nécessaire pour comprendre les marchés des clients, les technologies ou les formes d'interaction. Ce savoir, les salariés délocalisés doivent souvent commencer par l'accumuler – une erreur d'appréciation souvent commise consiste à supposer simplement qu'il existe déjà a priori.

Pour les projets de délocalisation qui misent uniquement sur les économies à court terme, le risque de problèmes au niveau des conditions de travail et d'emploi est particulièrement élevé (Flecker et al. 2002). Lorsque l'entreprise n'investit pas suffisamment de temps ou de ressources dans la mise en place de la relation de coopération, les collaborateurs ne peuvent manquer de subir de lourdes contraintes : surcroît de communications, correction constante des travaux réalisés à distance ou interventions de „pompiers“ à l'étranger, par exemple.

## **Voyages et séjours à l'étranger : une mobilité également physique**

Malgré le recours intensif aux technologies de l'information et de la communication, la délocalisation entraîne le plus souvent non seulement un déplacement d'activités, mais aussi de personnes. Tant en phase initiale qu'en cours „d'exploitation normale“, certains collaborateurs passent généralement des séjours plus ou moins longs chez le partenaire à l'étranger, pour le transfert de connaissances, au cours de certaines phases du projet ou en vue de résoudre des problèmes à court terme. Une mobilité de durée limitée est particulièrement séduisante pour de nombreux employés et se révèle souvent financièrement avantageuse en raison du versement d'indemnités journalières.

Dans le même temps, les voyages ont des conséquences sur l'organisation de l'existence et la vie privée „au pays“. L'absence du conjoint fait souvent peser des pressions à l'adaptation sur toute la famille. A l'étranger, les travailleurs mobiles mènent souvent une vie assez isolée, dans la mesure où aucun collègue du pays d'origine ne voyage avec eux. Il arrive fréquemment qu'ils réagissent à cette situation en faisant de longues journées de travail qui se

---

poursuivent jusque tard dans la soirée. Les entreprises „hôtes“ fournissent généralement une aide à la recherche de logements et au règlement des questions bureaucratiques, mais les travailleurs mobiles sont largement tributaires du soutien apporté par leurs collègues locaux pour tout ce qui touche à leur contexte existentiel. La „prise en charge“ sociale des collègues de l'étranger est souvent laissée à l'engagement privé des employés sur place.

### **Effets sur l'emploi dans l'entreprise d'origine: visibles seulement sur le long terme**

Alors que bien des délocalisations incluent dès le début la suppression d'emplois au lieu d'origine, d'autres sont axées sur la croissance des emplois tant au lieu d'origine qu'au lieu de destination. Au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, les directeurs informatiques avaient coutume d'affirmer : „Nous recherchons la croissance et sommes désespérément en quête d'experts“. Il n'est cependant pas rare que les motivations initiales de la délocalisation évoluent au fil du temps. Ainsi, des coopérations qui servaient initialement à faire face à des carences en personnel peuvent se transformer en solutions

permanentes pour des raisons de coûts – avec des effets négatifs sur les collaborateurs du lieu d'origine initialement courtisés.

Pour évaluer la délocalisation, il convient non seulement de tenir compte des incidences directes sur l'emploi des anciens salariés, mais aussi des emplois qui auraient été susceptibles de voir le jour au lieu d'origine, mais sont désormais aussitôt créés à l'étranger. „La croissance n'existe plus qu'en Asie“, déclarent plusieurs directeurs informatiques à propos des relations de délocalisation mises en place entre temps. Parallèlement, la délocalisation se répercute également sur les free-lance ou les sous-traitants du pays d'origine, qui ne parviennent désormais plus à se faire recruter.

Parfois, la délocalisation implique une réévaluation des activités des salariés de l'entreprise d'origine – par exemple suite à la reprise d'activités de gestion de projets, d'analyse ou de conseils. De nombreux employés (mais pas par tous, loin de là) apprécient de pouvoir se consacrer à des tâches plus exigeantes en étant déchargés de tâches de routine.

---

## **Les salariés au lieu de destination: centres de technologie ou „ateliers de misère“?**

Pour les salariés des pays cibles de la délocalisation, les emplois „immigrés“ représentent souvent une chance très attrayante. De nombreux jeunes aspirent à travailler dans les secteurs des services axés sur l'exportation, qui offrent souvent un salaire bien supérieur à la moyenne nationale, des postes de travail impeccables et de bonnes chances de carrière. Cependant, les conditions de travail et d'emploi varient considérablement. Ainsi, l'industrie indienne de la délocalisation connaît non seulement de grandes entreprises multinationales aux bâtiments modernes, dotées de systèmes de RH et offrant des salaires élevés, mais aussi une série de petits opérateurs qui tentent de prendre pied sur le marché en pratiquant le dumping. Les salaires qu'ils proposent sont déjà moins attrayants et il n'est pas rare qu'ils licencient aussi vite qu'ils ont recruté.

En raison du décalage horaire, de nombreux salariés d'entreprises délocalisées travaillent à des heures asociales. C'est surtout le cas dans les centres d'appel, qui téléphonent pendant la nuit (indienne) avec des clients américains. Souvent, la vie de famille en subit les consé-

quences. De même, l'obligation de „s'occidentaliser“, par exemple en suivant une formation pour se débarrasser de leur accent local, met les employés sous pression et leur fait courir le risque de se couper de leur contexte social.

Souvent, les salariés délocalisés travaillent pendant plusieurs mois sur le site du client. Dans le cadre de cette délocalisation « au sec » („dry foot offshoring“) (Bibby 2007), on constate régulièrement que les entreprises tirent parti de lacunes juridiques pour verser aux travailleurs mobiles des salaires inférieurs à ceux qui se pratiquent localement. Les salariés locaux ont alors souvent le sentiment d'une concurrence par la sous-enchère, qui peut alimenter les ressentiments à l'encontre des collègues venant de loin.

### **Emplois en mouvement: pas de pause**

Le phénomène de la délocalisation se caractérise par une forte mobilité. Les délocalisations sont des phénomènes fugitifs. Ainsi, l'automatisation d'activités peut rapidement transformer les gagnants de la délocalisation en perdants. Les emplois une fois créés à l'étranger peuvent

rapidement se déplacer à nouveau, en allant plus loin ou en revenant dans le pays d'origine. Depuis quelque temps, on signale des cas de plus en plus fréquents de re-localisations dans les pays industrialisés occidentaux. En effet, de nombreuses entreprises ont fini par constater que „les coûts ne sont pas le seul critère“ et tirent les conséquences qui s'imposent lorsqu'ils reçoivent par exemple les protestations de clients irrités ayant rencontré des problèmes de compréhension avec des centres d'appel implantés à l'étranger. Entre temps, certaines entreprises se plaignent également du niveau „trop élevé“ des salaires en Inde – et vont se réinstaller plus loin.

**Philip O'Rawe** est directeur IT chez British Telecom et membre des instances dirigeantes du syndicat britannique Connect. En tant que cadre dirigeant, il a de longues années d'expérience dans la gestion de projets de délocalisation.

**A quoi les dirigeants doivent-ils prêter attention pour pratiquer une délocalisation responsable?**

O'Rawe: Il faut qu'ils tiennent compte des intérêts de tous les salariés. Bien entendu, les cadres doivent atteindre les objectifs qui leurs sont fixés. Mais il est de leur responsabilité de garantir que des avantages de coûts ne soient pas obtenus par des pressions

extrêmes et l'exploitation des travailleurs. La manière dont sont traités les travailleurs délocalisés est importante: quels sont leurs droits? Ont-ils des horaires de travail excessifs? Ont-ils suffisamment de jours de congés? A quoi ressemble leur environnement de travail? Bien sûr, il est également important de savoir ce que deviennent les personnes qui effectuaient le travail jusque là. Il faut leur proposer des alternatives d'emploi de qualité. Si cela s'avère difficile, la décision de délocaliser doit être remise en cause. En tout cas, les licenciements forcés doivent être exclus.

**Comment la direction peut-elle éviter que le climat de l'entreprise n'en souffre?**

O'Rawe: La direction doit tout d'abord mener un dialogue franc et veiller à ce que tout ne se déroule pas en coulisse et en secret. Cela implique aussi de diffuser des informations crédibles sur l'arrière-plan. Souvent, on affirme: „nous voulons élargir nos compétences“. Cela provoque méfiance et désarroi, lorsqu'en réalité, il s'agit de diminuer les coûts et que les collaborateurs voient que sur leur site d'origine, aucune possibilité d'approfondir leurs connaissances ne leur est offerte.

**Comment aménager la phase transitoire?**

O'Rawe: La délocalisation est souvent trop hâtive et insuffisamment planifiée. Cela crée beaucoup de problèmes. Ainsi, les personnes délocalisées ne sont souvent pas familiarisées avec le travail. Travailler à l'étranger constitue un grand défi car on n'a pas aisément accès aux clients et aux décideurs du pays d'origine. Dans les premiers temps, l'aide de la part des collaborateurs du pays d'origine est

souvent requise. Mais ceux-ci ont déjà souvent assumé d'autres tâches. Au début, les salariés devraient également passer un certain temps à travailler ensemble, y compris sur le plan des locaux. De manière générale, la période transitoire ne peut se dérouler bien que si la délocalisation est également positive pour ceux qui assumaient le travail jusque là. S'ils perdent leur emploi, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils se montrent coopératifs.

**Souvent, les salariés délocalisés travaillent également pendant quelque temps sur site chez le client. Dans ce cas, à quoi faut-il faire attention?**

O'Rawe: Les cadres dirigeants doivent garantir que les conditions d'emploi et de travail des personnes délocalisées soient bonnes et que les normes locales soient respectées. Cela touche tous les aspects: montant du salaire, temps de travail, congés, assurances sociales... Lorsque les travailleurs locaux ont le sentiment que l'on est en train de saper les conditions qui leur sont appliquées, cela crée des tensions entre salariés. Aucune spirale à la baisse ne doit être mise en marche.

**Comment les dirigeants peuvent-ils encourager l'intégration des travailleurs délocalisés et la compréhension mutuelle?**

O'Rawe: Les salariés devraient se renseigner sur la culture de leurs collègues venant de loin – par exemple sur les jours fériés ou les usages culturels à suivre. On peut organiser des fêtes pour les jours fériés des travailleurs délocalisés. Ceux-ci connaissent un séjour particulièrement difficile lorsque plusieurs compatriotes ne sont pas sur place en même

temps. Dans ce cas, l'entreprise devrait aider à établir des réseaux. Malheureusement, on rencontre aussi parfois une attitude raciste chez certains employés du site d'origine. Il s'agit de leur montrer que les externalisations outremer ne sont pas nécessairement une menace pour eux. Qu'ils l'acceptent ou non, des sanctions strictes devront être appliquées en cas de comportement raciste. Nous aussi, les syndicats, nous avons ici une mission à remplir. Nous devrions activement recruter comme membres les travailleurs délocalisés – même s'ils ne sont chez nous que pour une durée limitée.

## **Code déontologique de la délocalisation, à l'attention des cadres dirigeants**

### **Préambule**

Le code déontologique pour cadres dirigeants fixe les principes que devraient respecter dans le contexte d'une délocalisation les cadres dirigeants désireux d'assumer leurs responsabilités. A cet égard, dans la poursuite des intérêts de l'entreprise, il convient d'appliquer le critère de la sauvegarde de l'intérêt des salariés des entreprises d'origine et de destination à disposer d'un emploi sûr et de bonnes conditions de travail.

Au cœur d'une délocalisation responsable figure non pas la maximisation des avantages à court terme, mais le développement durable de l'entreprise et de son personnel, créant ainsi des chances tant économiques que sociales. Concevoir la délocalisation en se fondant sur l'éthique est donc non seulement de la responsabilité des dirigeants suprêmes de l'entreprise, mais relève de l'influence de chaque individu appelé à prendre des décisions.

## **Processus décisionnel, planification et conception de la délocalisation**

- **Information et participation:** Les salariés et leurs représentants sont informés dans les plus brefs délais des projets de délocalisation et sont impliqués dans les processus décisionnels. Ils sont également impliqués dans l'évaluation permanente de la délocalisation et dans les décisions visant à la poursuivre, à la modifier ou à l'annuler.
- **Communication transparente:** En pratiquant une communication ouverte et crédible sur les projets de délocalisation, la direction assure une grande transparence parmi les salariés et évite de les désorienter. Un préavis suffisant permet aux collaborateurs de s'adapter aux modifications.
- **Calcul de l'utilité et planification soigneuse:** Les décisions de délocalisation reposent sur un calcul réaliste des risques et des coûts. Les alternatives à la délocalisation sont prises en compte de manière approfondie (par ex. mesures de formation internes visant à pallier les carences en experts). Une planification soigneuse permet à la direction d'éviter les charges supplémen-

taires inattendues imposées aux employés au niveau de la mise en œuvre.

### **Politique du personnel au lieu d'origine**

- **Protection des conditions de travail et d'emploi:** Une grande priorité est accordée à la sécurité des conditions de travail et d'emploi des personnes déjà employées. Si la délocalisation fait perdre aux travailleurs leurs anciens emplois, des emplois de remplacement de haute qualité en interne ainsi qu'une formation et un soutien suffisants en vue du changement leurs sont proposés.
- **Prévention des licenciements forcés, soutien individuel:** Lorsqu'une compression de personnel est indispensable, la fluctuation naturelle revêt la priorité suprême, ou, à défaut, les départs volontaires. Les licenciements forcés doivent être évités. Les collaborateurs qui quittent l'entreprise reçoivent des formations ou des conseils leur permettant de trouver d'autres emplois attractifs.

## **Normes dans les pays de destination**

- **Conditions de travail et d'emploi:** Les employés des pays de destination de la délocalisation se voient proposer des salaires appropriés et des conditions de travail sûres et saines. Lors d'interventions prolongées sur site chez le client, les rémunérations et les normes appliquées sont celles qui y sont usuelles.
- **Normes fondamentales du travail de l'OIT:** La direction s'assure, lors du processus de sélection, de la conception des contrats ainsi que des relations en cours, que les partenaires de délocalisation respectent les normes fondamentales du travail de l'OIT: droit à l'organisation syndicale et à la négociation collective, interdiction du travail forcé et du travail des enfants, interdiction de la discrimination dans l'emploi et la profession.

## **Collaboration interculturelle**

- Les dirigeants créent les bases d'une collaboration marquée par le respect mutuel entre les salariés des divers emplacements. En assurant aux collaborateurs une bonne pré-

paration et en leur offrant la possibilité de rencontres personnelles, ils facilitent le développement de la compréhension mutuelle. Lorsque des ressentiments envers les employés d'autres pays se manifestent, ils les contrent de manière systématique.

## **Société et environnement**

- **Normes professionnelles et corruption:** Les dirigeants respectent les usages et les coutumes du pays partenaire et en tiennent compte dans l'organisation de la collaboration. Dans le même temps, ils s'inscrivent nettement en faux contre les actes qui enfreignent les normes professionnelles et éthiques.
- **Protection de l'environnement:** Lorsqu'une délocalisation est envisagée, planifiée et réalisée, ses effets sur l'environnement, liés notamment aux voyages, sont pris en compte et intégrés au bilan coût-utilité. Le critère de sélection des partenaires de délocalisation est le respect de normes écologiques minimales.
- **Sauvegarde des intérêts des clients:** En cas de délocalisation, une grande attention

est accordée à une prise en charge de haute qualité de la clientèle; il convient d'éviter les compressions de coûts à la charge des clients. Lors du choix du partenaire ainsi que de l'exécution, il est garanti que les partenaires de délocalisation se conforment aux normes les plus rigoureuses en matière de protection des données.

---

## **Bibliographie**

**Bibby, Andrew** 2007: How companies are offshoring without going offshore. The use of migrant IT professionals in “dry-foot offshoring”, UNI, Nyon

**Flecker, Jörg; Kirschenhofer, Sabine** 2002: Jobs on the Move. European Case Studies in Relocating eWork, IES Report 386, Brighton

**Hirschfeld, Karin** 2002: Qualität der Arbeit in internationalen Kooperationen: Globecom – eine indisch-deutsche Software-Kooperation, FAST e.V., Berlin

**Huws, Ursula; Flecker, Jörg (Hrsg.)** 2004: Asian EMERGENCE: The World´s Back Office?, IES Report 409, Brighton

**MOOS-Projekt: Tom De Bruyn; Monique Ramioul** 2006: Offshore Outsourcing. Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre, Bruxelles

**OCDE, Groupe de travail sur l'économie de l'information** 2006: Potential impacts of international sourcing on different occupations

**Union Network International:** Charte d'UNI sur les délocalisations, Nyon

