

# Executive Summary



International  
Labour  
Organization

## **Offshoring and working conditions in remote work [Délocalisations et conditions de travail dans le télétravail]**

Sous la direction de Jon C. Messenger et Naj Ghosheh

La nature du travail connaît des bouleversements partout dans le monde. Cette évolution est à la fois créatrice de nouvelles opportunités et porteuse de défis et de risques inédits pour les pays, les employeurs, les travailleurs et les gouvernements. Tout autant que son profil temporel, c'est aussi le profil spatial du travail rémunéré qui s'est diversifié. La mondialisation des marchés et les progrès gigantesques enregistrés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), tels que le haut débit, ont permis aux entreprises d'envisager de vastes transformations dans la répartition géographique d'un certain nombre de fonctions et d'activités à travers le monde et, pour la première fois, de placer la production des services qui ne requièrent pas de contact physique direct avec le consommateur loin de leur lieu de consommation. Le phénomène de fourniture à distance de services commerciaux aux consommateurs grâce aux TIC, qui comprend à la fois la délocalisation et l'externalisation, parfois conjuguées (voir figure 1), peut être qualifié au sens large de «télétravail».

Les entreprises sont toujours à l'affût de méthodes pour réduire leurs coûts. Il n'est donc pas étonnant que le recours à la délocalisation et à la sous-traitance par le biais des TIC se soit développé récemment. Selon une étude conduite en 2009 par la CNUCED, le marché mondial de l'informatique et des services informatisés pesait environ 90 milliards de dollars en 2008, dont 60 pour cent de services informatisés. La croissance phénoménale du secteur de l'externalisation des processus d'affaires (désigné par son sigle anglais BPO) a suscité beaucoup d'intérêt au niveau international de la part des décideurs politiques, des dirigeants d'entreprise, des travailleurs et de la société civile qui souhaitent attirer les entreprises utilisateurs de BPO vers leurs pays.

Cependant, malgré une littérature florissante sur ce phénomène et ses conséquences pour la croissance économique et l'emploi, on n'a guère prêté attention aux conditions de travail et d'emploi prévalant sur les lieux de travail qui fournissent des services de BPO dans les zones de délocalisation. Cet ouvrage s'emploie à combler ce manque de connaissances en étudiant les différentes questions et préoccupations liées au télétravail, à son impact sur le marché du travail en général et sur la main-d'œuvre des pays concernés, et à ce que cela pourrait signifier pour les conditions de travail et d'emploi dans les pays où ces industries se développent rapidement.

## Délocalisations et externalisation

Le but de la plupart des organisations qui se lancent dans la délocalisation et la sous-traitance est d'augmenter leur compétitivité en obtenant un meilleur retour pour un engagement financier moindre, ainsi que d'accroître leur capacité d'adaptation rapide à un environnement en pleine mutation – «faire plus avec moins». Ce mode opératoire a contraint de nombreuses organisations à scruter en permanence l'ensemble de leurs fonctions afin de détecter quels sont les coûts que l'on peut minimiser et d'évaluer si ces fonctions pourraient être remplies aussi efficacement, à moindre coût, à l'extérieur de l'entreprise et/ou en les délocalisant.

Cependant, les entreprises et les organisations doivent être certaines qu'elles protègent les fonctions et les compétences fondamentales qui, en cas de perte, pourraient compromettre la viabilité de l'organisation en son ensemble. En pratique, cela implique aussi une spécialisation accrue, alors que les sociétés abandonnent la production en interne de certains biens et services pour les confier à un fournisseur extérieur. Toute organisation a besoin d'une stratégie qui définisse les fonctions essentielles qu'elle doit assumer elle-même et les distinguer des autres fonctions qui peuvent être exécutées à un moindre coût et plus efficacement si elles sont sous-traitées à un fournisseur ou à un prestataire de services délocalisé. La décision d'externaliser et/ou délocaliser des fonctions de services commerciaux est illustrée dans la figure 1 (ci-dessous).

La fonction de centre d'appels est habituellement l'une des premières activités que les organisations décident de sous-traiter et/ou délocaliser parce qu'elle n'exige pas de savoir spécifique au domaine d'activité. D'un autre côté, la prudence est de rigueur quand il s'agit de fonctions liées au savoir-faire, telles que le travail de conception ou la recherche et le développement, qui font sans doute partie des compétences essentielles de l'organisation.

**Figure 1. La décision de sous-traiter et de délocaliser:  
Résultats par type d'organisation**

	Délocaliser la fonction? NON	Délocaliser la fonction? OUI
Externaliser la fonction? NON	Opération en interne	Unité «captive» (filiale)
Externaliser la fonction? OUI	Tiers fournisseur	Tiers fournisseur délocalisé

## **Contexte**

L'ouvrage propose une étude synthétique de trois importants pays «sources» de BPO dans le monde développé (Canada, Royaume-Uni, Etats-Unis); il procède aussi à l'examen individuel de quatre grands pays de «destination» pour la délocalisation des services aux entreprises. Les deux premiers pays de destination étudiés se trouvent en Asie: l'Inde, qui a de loin le secteur de BPO le plus fort et le plus diversifié dans le monde en développement parce que les atouts industriels et techniques et les compétences nécessaires s'y trouvent depuis les années 1980; et les Philippines, qui possèdent la deuxième industrie de BPO du monde en développement en termes de PIB et d'emploi. Les deux autres pays étudiés dans l'ouvrage se situent en Amérique latine: le Brésil et l'Argentine ont tout récemment développé des industries de BPO à grande échelle, le premier s'appuyant sur son vaste marché intérieur et le second desservant les marchés internationaux tant en anglais qu'en espagnol. La recherche conduite dans les deux pays asiatiques, principalement grâce à des enquêtes auprès des directions et des personnels, donne une information exhaustive concernant les conditions de travail qui prévalent dans les firmes de PBO des principaux centres d'activités. La recherche menée en Amérique latine, basée sur la méthodologie des études de cas, donne un premier aperçu objectif de ces deux pays où la BPO est naissante, ainsi que des effets que cela produit sur les entreprises et les travailleurs.

Les quatre études sont complétées par une analyse théorique des raisons pour lesquelles les entreprises et les groupes choisissent d'accomplir ce type de tâches, en termes d'organisation et de gestion, et les répercussions sur les conditions de travail. L'ouvrage se conclut par des préconisations stratégiques qui relèvent de la promotion «d'emplois de qualité» pour la main-d'œuvre majoritairement féminine de la BPO, et du bénéfice de meilleures conditions de travail sur les sites de BPO pour les résultats commerciaux.

Dans chacune des quatre études qui constituent ce livre, les facteurs examinés varient du niveau macro, à savoir les lois et les politiques nationales qui régissent le secteur et ses employés, au niveau micro du milieu de travail, y compris les problèmes spécifiques rencontrés par les dirigeants et les travailleurs des usines de BPO de ces pays. Chaque chapitre met en lumière d'importantes initiatives gouvernementales pour encourager le développement de cette industrie, comme la dérégulation du marché de la télécommunication par les gouvernements nationaux et les progrès technologiques qui ont permis le recours à des solutions de travail à distance. Le chapitre sur les pays explore également des thèmes tels que le droit du travail/de l'emploi et les relations professionnelles afin de décrire le contexte dans lequel fonctionne le marché du travail dans chaque pays. Cette analyse se poursuit avec une discussion des principaux problèmes qui influent sur les conditions de travail et d'emploi dans le secteur de la BPO dans le pays en question.

## **Conclusions et recommandations stratégiques**

L'ouvrage synthétise les éléments collectés grâce aux quatre études de pays individuels et procède à une comparaison avec la littérature consacrée au marché du travail et aux conditions de travail dans la BPO. Il conclut que, de manière générale, les emplois de ce secteur dans les pays en développement sont d'une qualité relativement «bonne» eu égard aux normes locales en termes de conditions de travail et d'emploi (notamment pour les salaires, le temps de travail et les avantages non salariaux par exemple) et que les gouvernements de nombreux pays en développement s'emploient ardemment à

les promouvoir. Néanmoins, de nombreux postes de la BPO comportent des aspects négatifs, souvent étroitement liés à l'organisation du travail. Des problèmes tels que des charges de travail excessives et variables, associées à des objectifs de performance, des niveaux relativement faibles d'intimité (en particulier dans les centres d'appels), des règles et procédures contraignantes appliquées à travers une surveillance électronique, des tâches monotones et désagréables (comme d'avoir affaire à des clients difficiles au téléphone): les ingrédients du stress au travail sont réunis. Ces problèmes sont aussi clairement liés à de forts taux d'attrition du personnel dans le secteur – jusqu'à 100 pour cent par an dans certaines sociétés –, ce qui représente un problème grave et réel pour les entreprises de BPO dans tous les principaux pays de destination.

Finalement, alors que la BPO connaît un essor souvent rapide dans toutes les régions du monde, cet ouvrage cherche à examiner quelles politiques de la part des gouvernements et quelles pratiques de la part des entreprises pourraient avoir les effets les plus positifs sur ces milieux professionnels. Ces politiques engloberaient des mesures de protection renforcées pour les travailleurs de nuit afin de garantir leur santé et leur sécurité (en conformité avec la convention (n° 171) sur le travail de nuit, 1990); une réorganisation des procédures de travail, en particulier dans les centres d'appels, afin d'offrir plus de latitude aux employés de la BPO de faire usage de leurs qualifications souvent conséquentes; et des politiques et des pratiques qui visent à améliorer la représentation collective des travailleurs et à promouvoir le dialogue social dans le secteur de la BPO, qui finiront par profiter aussi bien aux travailleurs qu'aux employeurs. Ces politiques contribueront également à réduire le taux d'attrition considérable du personnel qui mine actuellement l'industrie. La BPO pourrait alors servir de modèle pour de bons emplois dans le secteur des services et des firmes hautement performantes dans l'économie mondiale.

---

Copyright © International Labour Organization

This summary is not an official document of the International Labour Organization. The opinions expressed do not necessarily reflect the views of the ILO. The designations employed do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the ILO concerning the legal status of any country, area or territory, or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers. Reference to names of firms and commercial products and processes do not imply their endorsement by the ILO, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

This text may be freely reproduced with mention of source.

Department of Communication and Public Information  
International Labour Organization  
4 route des Morillons, 1211 Geneva 22, Switzerland  
For more information, visit our website [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

