

# La Révolution des Services et la France dans le Village Global

## Regard d'Inde, un nouveau géant asiatique émergent

Jean-Joseph BOILLOT  
Conseiller Financier Inde et Asie du sud  
jjboillot@tresor.finances.gouv.fr

## I- Les 3 temps de la Globalisation (Michalet)

### 1- La Configuration Inter-Nationale: l'échange classique

- SMITH et RICARDO: les gains de la spécialisation et de la division internationale du travail au cœur de la théorie économique du XIXe. Une économie a avantage à se spécialiser là où elle est la plus productive. Les pays les plus développés ont un avantage naturel dans les services;
- 1<sup>er</sup> Amendement: le paradoxe de LEONTIEFF et le cycle de vie du produit de VERNON, ou comment l'introduction de l'innovation et de la technologie comme facteur de production majeur explique la DIT;
- 2<sup>e</sup> Amendement: la nouvelle Economie Internationale de KRUGMAN, ou comment l'existence de marchés imparfaits et d'économies d'échelle réduit le déterminisme des dotations factorielles pour expliquer la DIT;
- 3<sup>e</sup> Amendement: la Nouvelle Géographie Economique (NEG) ou comment l'histoire et les économies externes expliquent la compétitivité des territoires;

## 2- La Configuration Multi-Nationale

- Les firmes transnationales représentent plus de 50% des échanges et des IDE mondiaux. Leurs localisations sont fonction de 4 stratégies: Conquête des marchés, Minimisation des coûts, Optimisation de la différenciation des espaces, Recherche de rentes oligopolistiques;
- La grande entreprise mondiale s'explique par l'internalisation des coûts de transaction (COASE) et pose des problèmes organisationnels qui substituent un modèle Global au modèle Multidivisionnel (antinomie FMN et base nationale ?);
- La circulation internalisée des B&S conduit à une spécialisation des filiales selon un principe de fragmentation de la chaîne de valeur de la firme sur plusieurs territoires (PORTER). Le Benchmarking des disparités territoriales permet de les intégrer dans des structures de production/distribution organisées à l'échelle mondiale (on retrouve la NEG);

## 3- La Configuration Globale

- Les marchés et les firmes se globalisent. Le **Think Global, Act Local** est rendu possible par les mutations technologiques et économiques qui touchent tous les secteurs, notamment les services ;
- Le marché mondial devient un **maillage imbriqué de trois réseaux**: les marchés internes des grandes firmes transnationales, les Hub & Spokes gérés par des Hollow Corporations, et les réseaux d'Alliances;
- Mais la « dictature » des marchés financiers globalisés met les firmes mondiales sous la pression du ROE et génère une Nouvelle Gouvernance d'Entreprise: une **stratégie de maximisation globale des profits**;
- **Le monde se structure autour du triple 3**: les 3 cercles triade/grands émergents/marginalisés; les 3 aires de la minimisation des coûts de transport; les 3 fuseaux horaires de la minimisation des ruptures de charge;

**Etats-nations & Régions en concurrence**  
**La redécouverte des « territoires » ou pôles de compétitivité**

- Les 5 prérequis institutionnels de la *Long list* des investisseurs: Régime politique et politique macroéconomique stables et durables; cadre légal et réglementaire transparent, stable et non discriminant; Administration efficiente; Législation et réglementation libérales et/ou efficaces; sphère de marché la plus large possible;
- Les 4 prérequis de la *Short list* des territoires de localisation: taille et dynamisme du Marché couvert; systèmes de Communications et Télécommunications de premier ordre; qualification (plus que salaire) de la main d'œuvre qualifiée; densité du tissu industriel local;
- C'est la redécouverte du *District Industriel* d'Alfred MARSHALL (1908) repris par KRUGMAN pour l'explication des facteurs clés de la compétitivité des territoires, et la distinction de plus en plus essentielle entre les facteurs mobiles et immobiliers de cette attractivité.

**II- Outsourcing et révolution des Services**  
**Problème de définition**

**a/ Cnuced: outsourcing et Offshoring**

**Offshoring et Outsourcing, quelques définitions**

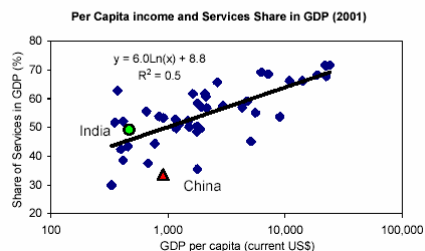
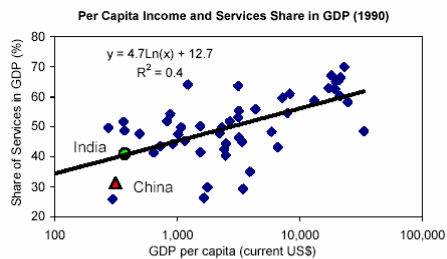
Location of production	Internalized	Externalized ("outsourcing")
Home country	Production kept in-house at home	Production outsourced to third-party service provider at home
Foreign country ("offshoring")	"intra-firm (captive) offshoring" (production by foreign affiliate) * DHL's IT centre in Prague  * British Telecom's call centres Bangalore and Hyderabad  * Infineon's centre in Dublin	Production outsourced to third-party provider abroad: 1) To local company, e.g.  * Bank of America's outsourcing of software development to Infosys India  2) To foreign affiliate of another TNC  * A United States company outsourcing data processing services to ACS in Ghana

sources: Cnuced 2004, Rapport sur les Investissements dans le monde

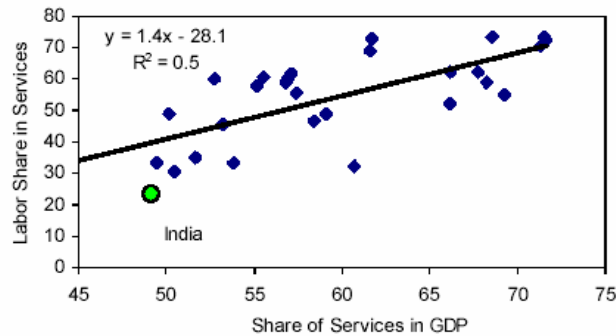
**b/ Localisation, délocalisation, relocalisation**

- Délocalisation: comportement économique d'une entreprise qui cesse de produire une gamme de produits dans un pays pour la produire ailleurs. Il recouvre deux réalités:
  - 1) Transfert par investissement direct de tout ou partie de l'appareil productif afin de réimporter les biens produits à moindre coût.
  - 2) Par extension, recours à la sous-traitance internationale (offshore outsourcing) pour exercer à moindre coût une activité autrefois exercée localement;
- En dépit des nombreux amalgames, ne concerne donc pas les stratégies de localisation visant à se substituer à des exportations, à atteindre de nouveaux marchés ou à développer de nouvelles activités (internationalisation);

**1- Révolution des services: la théorie standard (Kuznets)**



### ... et un emploi croissant



### 2- Ce qui ne marche Pas/Plus

▪ La théorie standard est confrontée à 4 changements:

1) Du côté de l'**Offre**, évolution assez naturelle (spécialisation) vers des méthodes de production plus intensives en services entrants (splintering de Bhagwati) notamment par externalisation croissante des activités de services: comptabilité, juridique, finances, sécurité, nettoyage...

2) Du côté de la **Demande**, la demande internationale rendue possible par la mondialisation s'ajoute à l'élasticité-revenu élevée de la demande domestique dans les pays développés. La pression de la demande conduit, au moins initialement, à une hausse des prix relatifs des services et à une demande de rationalisation;

3) Du côté de la **technologie**, des innovations de process et de produits conduisent à l'apparition de nouveaux services (NTIC, santé...);

4) Du côté des **Marchés**, les services longtemps protégés connaissent une vague de libéralisation sans précédent à la fois interne et externe.

### **3- La « Tradability Revolution » (cnuced)**

- Traditionnellement, les services étaient produits QUAND et OU ils étaient consommés (la fameuse catégorie des non-échangeables)
- Depuis une dizaine d'années seulement, la révolution des technologies de l'information et de la communication permet à un nombre croissant de services d'être produit à un MOMENT et LIEU différents de l'endroit de consommation. Idem pour la révolution du transports des personnes.
- La production de tout ou partie des services peut désormais être répartie internationalement comme dans le manuf selon les avantages comparés des territoires et des stratégies de compétitivité des firmes.
- L'économie des services se rapproche désormais de plus en plus du manufacturier (l'industrie des services, notion désormais généralisée) avec une prime à la concentration sur les « core competencies » qui génère un intense mouvement de restructuration des entreprises;

### **4- Fragmentation et globalisation: différences Services/Manuf ?**

- Selon la CnuCED et D. Cohen, 6 différences existent à ce jour:
  - 1) 10% des services sont aujourd'hui internationalisés contre 50% pour le manuf, alors que leur part dans le PIB est 2,5 fois plus importante;
  - 2) La vitesse d'internationalisation est par contre beaucoup plus rapide en raison de la révolution des NTIC;
  - 3) Les fonctions de services sont sous-traitées et internationalisées par TOUTES les entreprises et non seulement celles du secteur;
  - 4) L'intensité du travail qualifié est en général bien supérieure dans les services échangés et n'affecte plus seulement les cols bleus;
  - 5) La délocalisation des services semble plus diffuse et imprévisible que dans le Manuf (-> reconversion des personnes plus que des sites);
  - 6) La faible intensité capitalistique des services explique des localisations plus *footloose*, d'autant plus que le travail est peu qualifié;

## 5- Des limites à la relocalisation des Services ?

- 1) La proximité des marchés, l'interaction avec le consommateur et la confiance devraient contrebalancer les bénéfices de l'internationalisation. La distinction F2F/B2B est un critère majeur de localisation des S;
- 2) Toutes les fonctions de services ne semblent pas pouvoir être digitalisables ou dissociées de leurs activités connexes;
- 3) La persistance de réglementations et réglemmentations nationales destinées notamment à la sécurité des personnes pourraient maintenir des coûts de transaction élevés dans certains secteurs;
- 4) La persistance de marchés du travail segmentés, notamment pour les qualifications requises devrait limiter l'internationalisation de certains S;
- 5) Les exigences techniques, sociales, économiques et politiques des localisations de S peuvent s'avérer au moins aussi drastiques que dans le manuf et nombre de firmes sont en fait hésitantes à faire le pas;

## Services: un chapitre inédit du commerce mondial

Tableau II.4

Croissance de la valeur des échanges mondiaux de services commerciaux pour certaines régions, 1997-1999

(Milliards de dollars et variation en pourcentage)

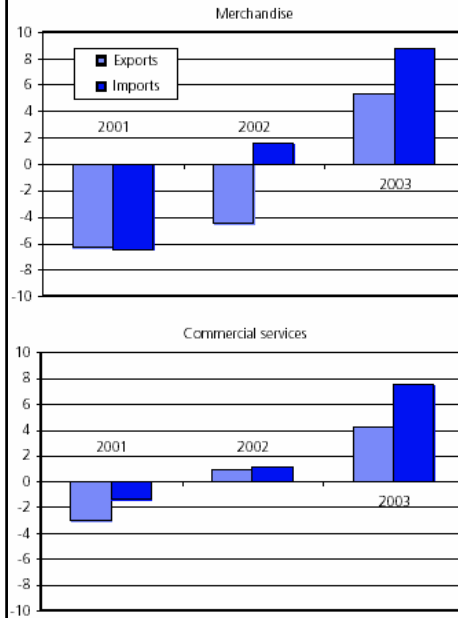
	Exportations				Importations			
	Valeur		Variation annuelle		Valeur		Variation annuelle	
	1999	1997	1998	1999	1999	1997	1998	1999
Monde	1340	4	0	2	1335	3	1	3
Amérique du Nord	284	8	2	5	219	10	6	9
États-Unis	252	9	2	5	182	11	8	10
Amérique latine	54	7	9	- 2	60	13	4	- 9
Mexique	12	5	6	- 3	14	19	7	9
Autres pays d'Amérique latine	42	8	10	- 2	47	12	4	-13
Europe occidentale	630	2	6	0	600	0	7	1
Union européenne (15)	565	1	5	1	555	0	7	2
Économies en transition	47	0	2	-10	44	0	1	- 8
Asie	267	5	-15	4	337	2	-11	5
Japon	60	3	- 9	- 3	114	- 5	- 9	3
Hong Kong, Chine	35	1	-10	3	22	5	- 2	- 2
Chine	27	19	- 2	...	32	34	- 4	...
Asie (5) <sup>a</sup>	62	7	-23	3	73	5	-25	5

<sup>a</sup> Indonésie, Malaisie, Philippines, République de Corée et Thaïlande.

Note: On ne dispose pas de données distinctes fiables pour l'Afrique et le Moyen-Orient, mais on a fait une estimation pour ces régions afin de pouvoir calculer un total mondial.

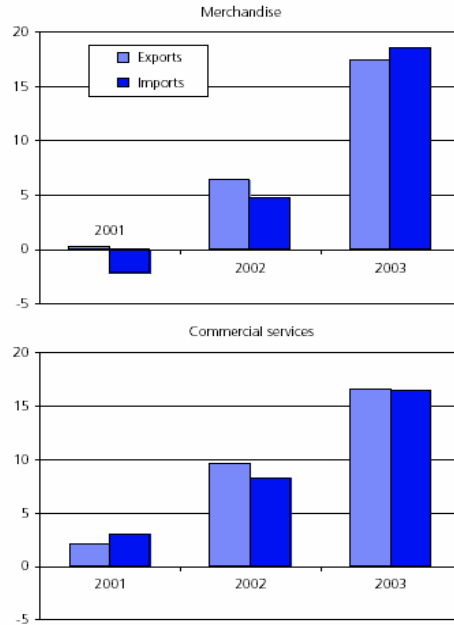
### North America's merchandise and commercial services trade, 2000-2003

(Annual percentage change in value)



### Western Europe's merchandise and commercial services trade, 2000-2003

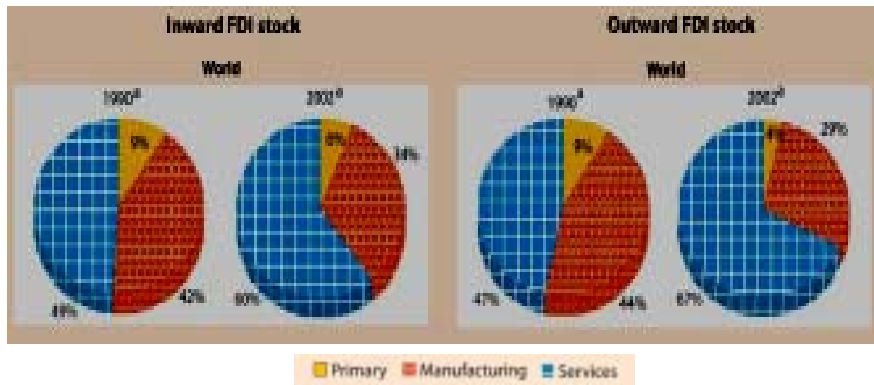
(Annual percentage change in value)



### La Révolution des Services vue d'Inde



... encore plus marqué pour les IDE  
2/3 des flux d'IDE en 2001-02 (500 Mds USD)





## La conquête de marchés domine les IDEs les pays développés en reçoivent 72% (USA n°1)

Distribution of FDI stock in services, by group of economies, 1990, 2002 (%)

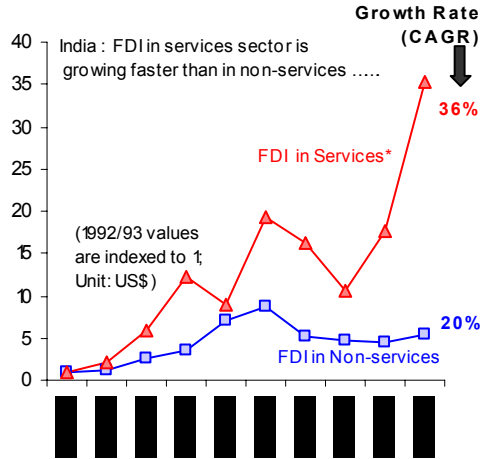
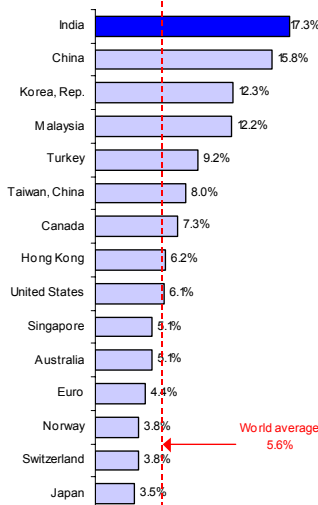
Sector/industry	1990			2002			
	Developed countries	Developing economies	World	Developed countries	Developing economies	Central and Eastern Europe	World
<b>Inward FDI stock</b>							
Total services	83	17	100	72	25	3	100
Electricity, gas and water	70	30	100	63	32	6	100
Construction	77	23	100	47	45	8	100
Trade	90	10	100	78	19	4	100
Hotels and restaurants	87	13	100	70	26	3	100
Transport, storage & Telecom	58	43	100	71	22	7	100
Finance	76	24	100	77	20	3	100
Business activities	93	7	100	61	38	1	100
Public administration and defence	..	..	..	99	1	-	100
Education	100	..	100	92	4	4	100
Health and social services	100	..	100	67	32	1	100
Community, social and personal service activities	100	..	100	91	8	2	100
Other services	85	15	100	61	36	3	100

## Les services échangeables de plus en plus moteurs Market-seeking -> Efficiency-seeking

Sector/industry	1990			2002			
	Developed countries	Developing economies	World	Developed countries	Developing economies	Central and Eastern Europe	World
<b>A. Inward FDI stock</b>							
Total services	100	100	100	100	100	100	100
Electricity, gas and water	1	2	1	3	4	6	3
Construction	2	3	2	1	3	5	2
Trade	27	15	25	20	14	21	18
Hotels and restaurants	3	2	3	2	2	2	2
Transport, storage and communications	2	8	3	11	10	24	11
Finance	37	57	40	31	22	29	29
Business activities	15	5	13	23	40	10	26
Public administration and defence	-	-	-	-	-	-	-
Education	-	-	-	-	-	-	-
Health and social services	-	-	-	-	-	-	-
Community, social and personal service activities	2	-	2	2	1	1	2
Other services	10	8	9	2	4	2	2
Unspecified tertiary	2	1	2	6	2	-	5

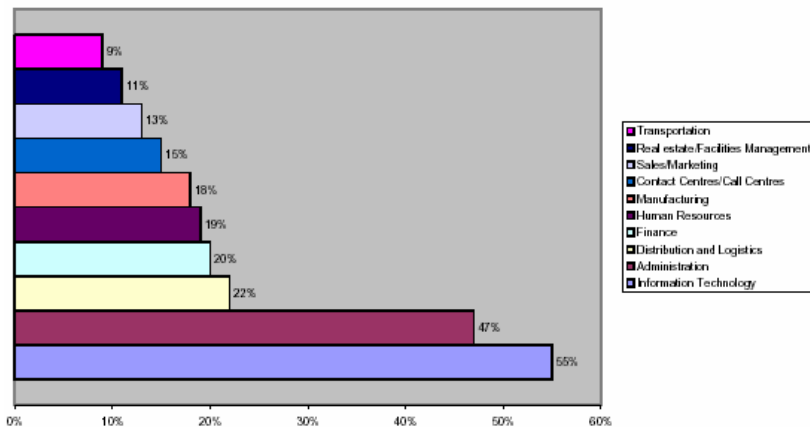
## Les PVD émergent sur la scène des échanges et des IDE

Average Growth Rate of Exports of Services during the 1990s - (Top 15 Exporters)



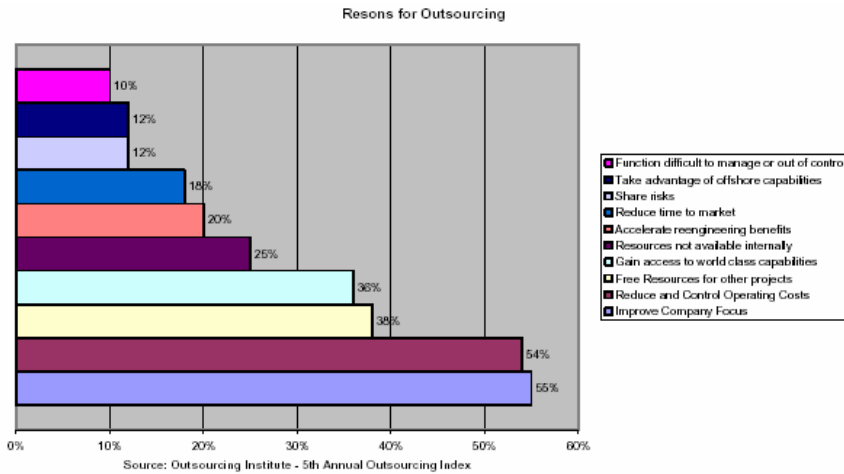
## En même temps que l'outsourcing

Functions Outsourced



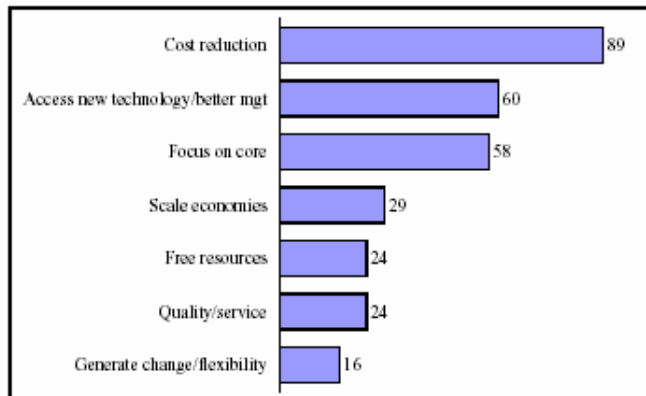
Source: Outsourcing Institute - 5th Annual Outsourcing Index

... et des objectifs de réduction des coûts



Le cas typique des banques européennes

Graph 3: EU banks' motives for outsourcing (%)

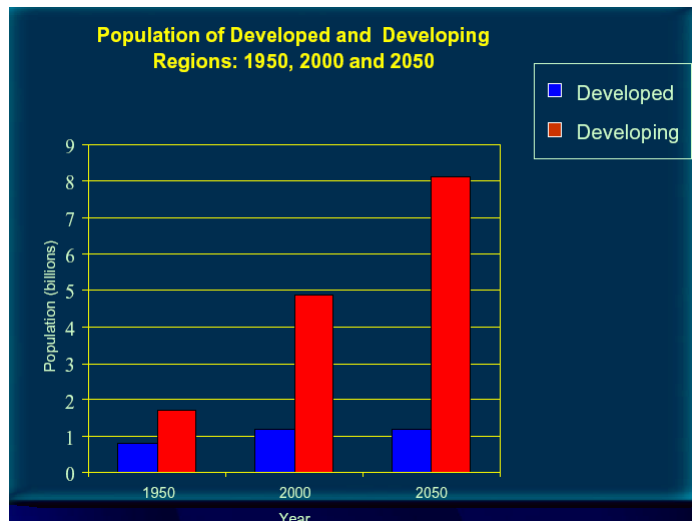


Source: European Central Bank

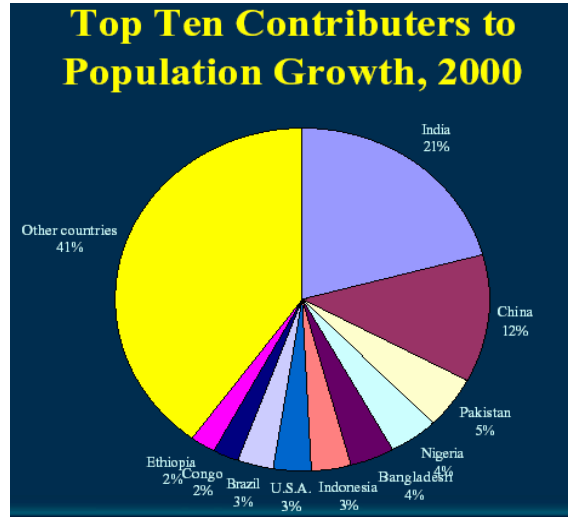
## Un phénomène encore dans l'enfance ?

- **Deloitte:** l'industrie américaine de la finance outsourcera 356 Mds USD dans les 5 prochaines années, soit 15% du CA du secteur. Globalement 400 Mds en 2010 (20% du CA) contre 210 en 2005;
- **Banktech:** 1/3 des dépenses globales de IT déjà outsourcées (120 Mds) mais l'essentiel encore onshore. 1-2% du BPO aujourd'hui internationalisé;
- **Cnuced:** le marché global des services offshore exportés est estimé à 32 Mds USD en 2001 dont ¼ par l'Irlande.
- Croissance la plus rapide: **l'outsourcing des ITES**, de 1 Mds en 2002 à 24 Mds en 2007. 70% des 1000 plus grandes sociétés globales n'ont pas encore de bases offshore dans des pays à bas coût mais le prévoient.
- **Banque mondiale:** 1 à 5% des emplois des pays du G7 peuvent être techniquement et économiquement (gain de 30-40%) concernés. 3-4 M d'emplois de services aux USA pourraient être transférés vers des pays à bas salaire d'ici 2015 dont 2 M dans la seule finance. Mais contre 7-8 M pour le turnover trimestriel sur le marché du travail!

### 2.3- Peut-on arrêter l'internationalisation des services ? 1er Facteur: la démographie (marchés et main d'oeuvre)



Dont les 2 géants asiatiques: le tiers de l'accroissement de population

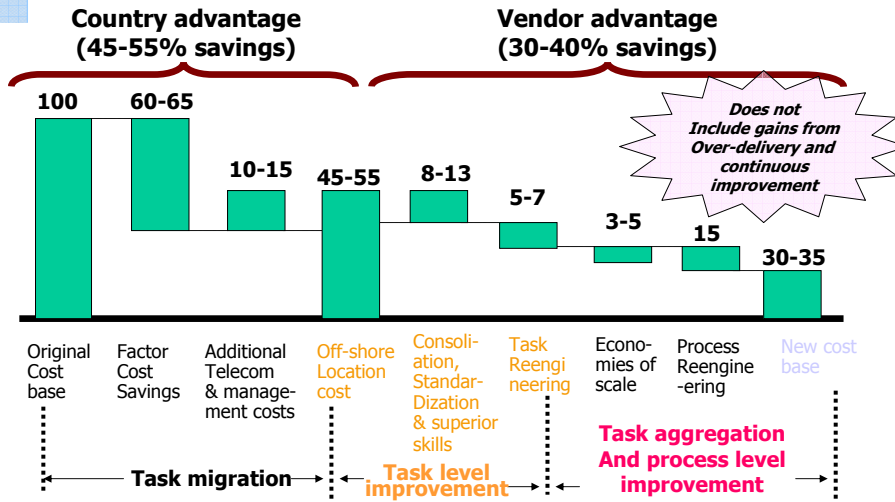


Novembre 2004

Mission Economique de New Delhi

25

2<sup>e</sup> facteur: le nouveau paradigme de l'internationalisation des services



Novembre 2004

Mission Economique de New Delhi

26

### III- Le cas de l'Inde

#### 3.1- Le modèle “déformé” du développement des services

	1951–1980	1981–1990	1991–2000
Agriculture	2.1	4.4	3.1
Industry	5.3	6.8	5.8
Services	4.5	6.6	7.5
GDP	3.5	5.8	5.8

### Un poids dans le PIB relativement plus important

	Agriculture	Industry	Services	
Low income	24	32	45	Stage I
Lower middle income	12	40	48	
Upper middle income	7	33	60	Stage II
High income	2	29	70	

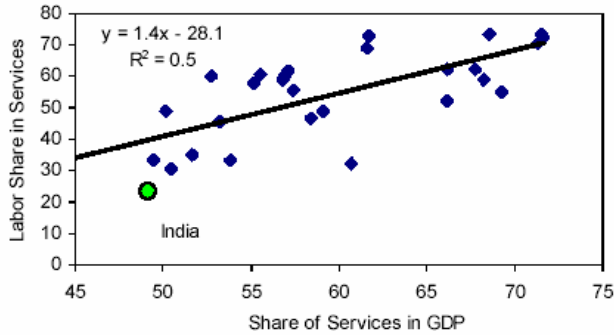
Source: World Bank's WDI, 2003, Table 4.2.  
Definition: Low income: per capita GDP < \$745; Lower middle-\$746–2,975; Upper middle-\$2,976–9,205; and high->\$9,206.

	Agriculture	Industry	Services	
1950	58	15	28	
1980	38	24	38	Stage I
1990	33	27	41	
2000	24	27	49	Stage II
2003 <sup>#</sup>	22	27	51	

Source: Own calculation using CSO data for India. # indicates revised estimates.

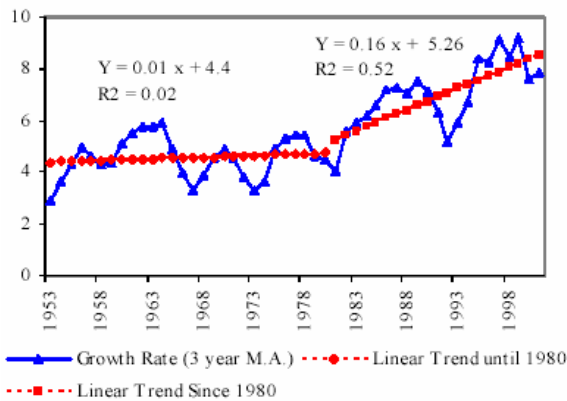
Mais un sous-emploi relatif surprenant

Figure 3: Service Output vs. Employment Shares in 2001



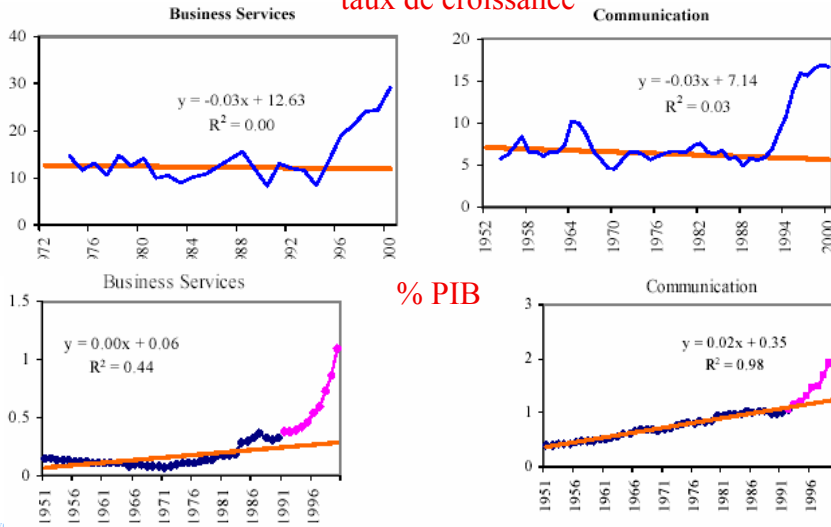
Pourquoi ? l'accélération des années 1980-90

Figure 4: Growth Rate of Services Sector in India



## La concentration sectorielle est forte

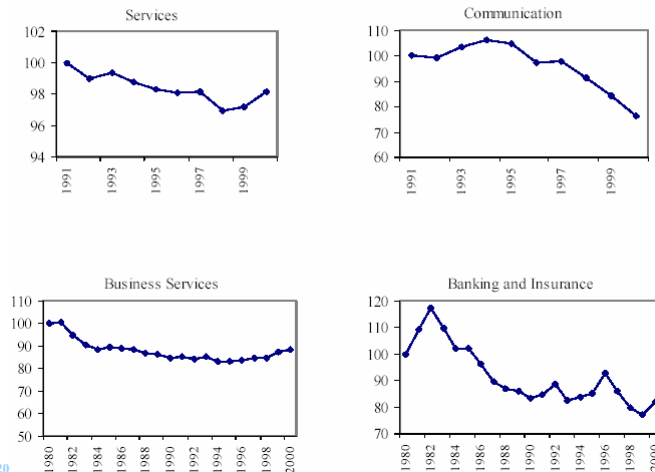
taux de croissance



Nov

## Et les gains de productivité sont importants

**Figure 8: Price Deflator of Services Relative to the GDP Deflator**  
 (Index, 1991 = 100; for Business Services and Banking, Index, 1980=100)



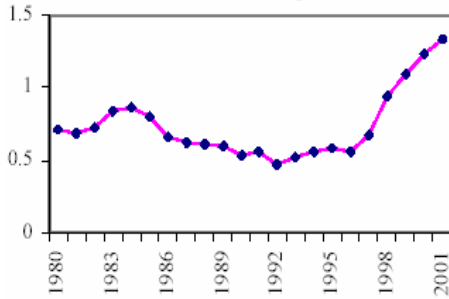
Novembre 20



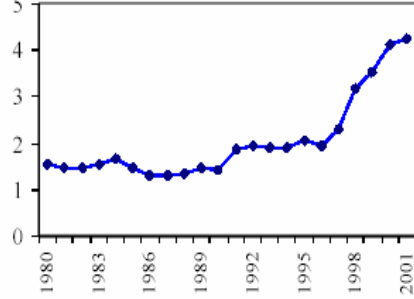
## Pourquoi ?

a) une ouverture internationale rapide aux échanges...

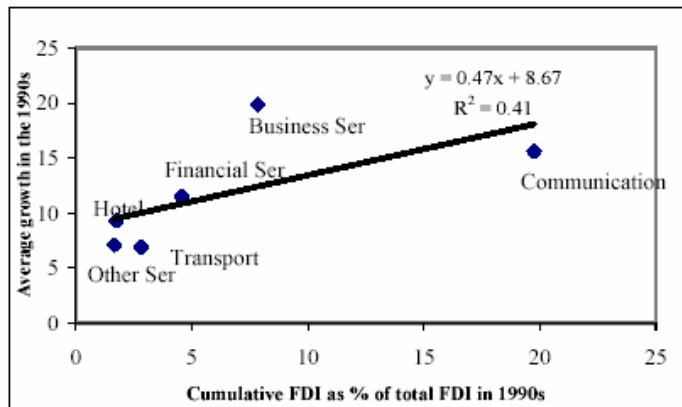
Indian Services Exports as a Percentage of Global Services Exports



Indian Services Exports as a Percentage of GDP

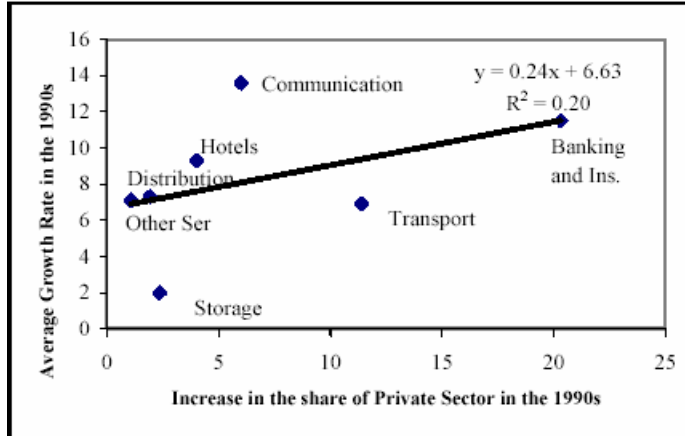


## ... et aux Investissements étrangers



b) mais aussi une libéralisation interne forte  
 apparition de grands groupes indiens qui se globalisent: TCS, Infosys, Wipro

...

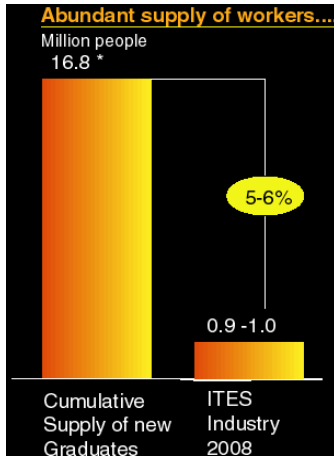


### 3.2 – Résultat: un cercle cumulatif vertueux

1- une géographie économique à fort potentiel



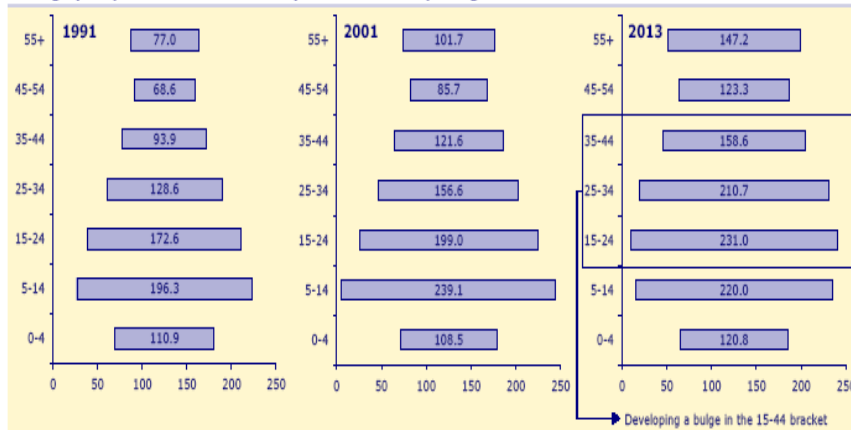
## 2- la construction d'un avantage comparatif dans la main d'œuvre de formation supérieure



- Un réservoir mondial de niveau supérieur
  - Plus de 380 universités (11200 colléges)
  - 1500 institutions de recherche
  - Plus de 200.000 ingénieurs chaque année
  - Plus de 300.000 autres diplômés de niveau équivalent
  - 2.100.000 autres diplômés
  - 9000 Doctorats
- Le nombre de salariés qualifiés dans l'industrie du logiciel et des services est passé de 6800 en 1985-86 à 650.000 en 2003, N°2 mondial

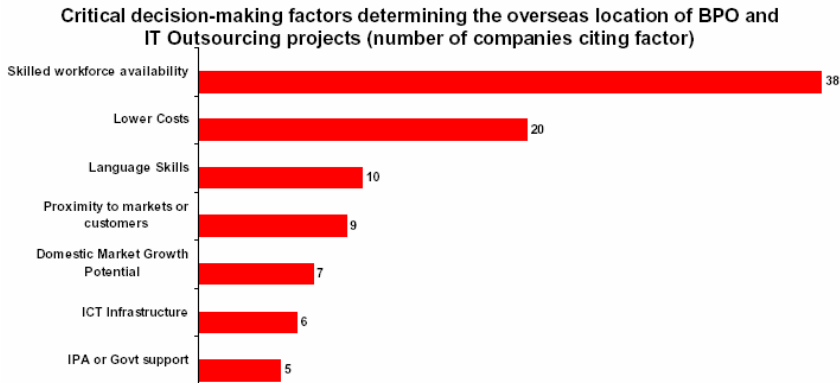
## Et une fenêtre d'opportunité démographique: 120 millions d'actifs supplémentaires d'ici 2020, -10 millions en Chine

Demographic profile of India markedly favours consumption growth



Source: CLSA Emerging Markets

## Alors qu'il s'agit bien du 1<sup>er</sup> facteur compétitif dans les localisations de services



Source: Based on 64 FDI projects recorded by LOCOMonitor™, OCO Consulting

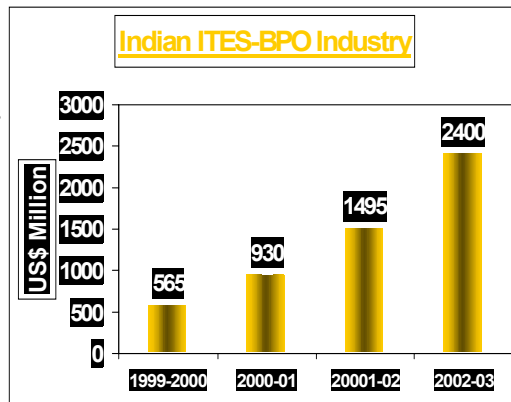
## 3- les effets d'agglomération: l'Inde devient un Back office Hub : 12 Mds \$ d'exports en 2003-04 (+26%) dont 3,6 pour les BPO

**• L'Inde devient la destination préférée des grandes firmes mondiales alors que l'Outsourcing se développe rapidement**

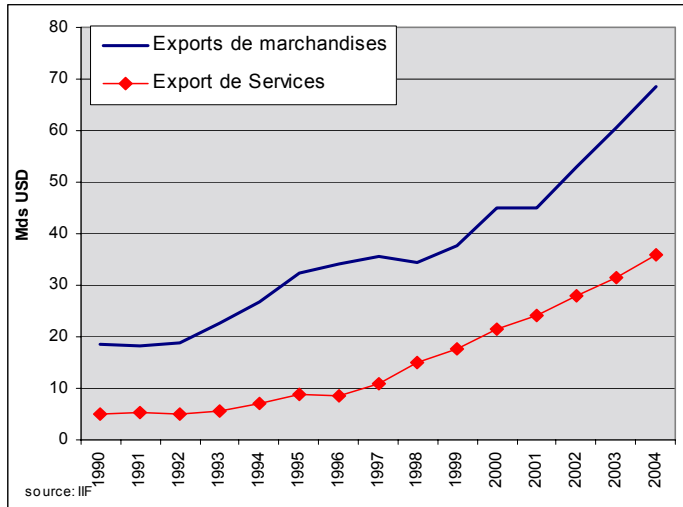
- GE, TI, Intel, CISCO, Microsoft, Dell, Sun Micro, Oracle, LG, Ford, American Express et la plupart des sociétés financières;

**• Les atouts : un large réservoir de main d'œuvre d'expression anglaise, qualifiée, de masse, disponible 24x7 jours**

- Amélioration de la productivité et qualité
- Une politique de soutien dynamique à un environnement favorable
- Des infrastructures de télécoms en amélioration constante
- Les carrières dans les services informatiques sont valorisantes en Inde



4- Attention, l'avantage compétitif se propage à l'industrie (effets de filière, économies externes...)



Novembre 2004

Mission Economique de New Delhi

41

Et du reste l'industrie reste un des moteurs des IDE ... avec la R&D en pleine expansion

The shift of foreign direct investment Eastwards: Project trends

NEW PROJECTS	Developing countries			of which Asia-Pacific			Global FDI projects		
	2002	2003	2004*	2002	2003	2004*	2002	2003	2004*
BPO and IT outsourcing	50%	52%	65%	72%	78%	83%	78	106	40
Front and back office	43%	52%	62%	65%	64%	85%	183	262	95
R&D	55%	37%	29%	89%	84%	86%	326	517	243
Manufacturing	29%	26%	26%	39%	51%	52%	1966	3193	1,174
All FDI projects	40%	36%	38%	38%	48%	52%	5,699	9,314	3,523

Source: LOCOmonitor™, OCO Consulting. \* Jan-Apr

Novembre 2004

Mission Economique de New Delhi

42

Notamment en termes d'emplois

The shift of foreign direct investment Eastwards: Job creation trends

NEW JOBS CREATED**	Developing countries			of which Asia-Pacific			Global FDI projects		
	2002	2003	2004*	2002	2003	2004*	2002	2003	2004*
BPO and IT outsourcing	71%	62%	88%	93%	89%	99%	29,173	30,658	14,200
Front and back office	56%	61%	80%	87%	80%	97%	42,794	70,687	21,711
R&D	71%	77%	74%	94%	75%	96%	36,372	42,938	22,920
Manufacturing	78%	75%	87%	44%	44%	27%	323,125	260,949	144,556
All FDI projects	71%	68%	77%	47%	52%	43%	496,604	470,828	210,367

Source: LOCOMonitor™, OCO Consulting. \*Jan-Apr

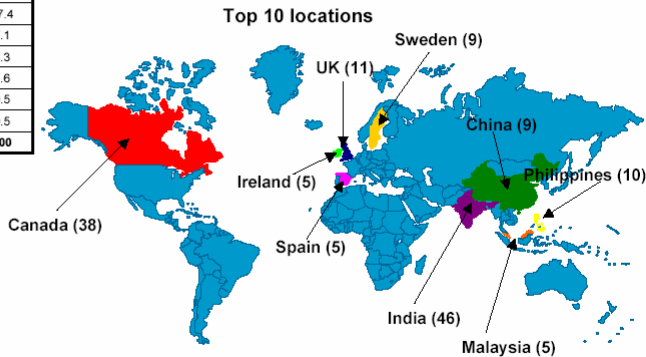
Résultat: l'Inde sur la carte mondiale de l'outsourcing:  
N°3 dans le dernier rating AT Kearney après USA et Chine

The USA provides almost 70% of Outsourced projects

Origin	No. projects	% of total
North America	126	68.5
EU	32	17.4
Asia-Pacific	13	7.1
Latin America	8	4.3
Other Europe	3	1.6
Middle East	1	0.5
Africa	1	0.5
Total	184	100

No of projects	Capital investment (\$m)*	Jobs created*
184	620.8	59,831

Top 5 companies
ICT Group
Convergys
Accenture
Solectron
Cognizant Technology Solutions



Source:OCO consulting, Monthly Investment Monitor, fev 04

#### IV- CONCLUSION sur les Stratégies possibles: inverser le syndrome du camps retranché!

- 1) **Stratégie offensive des Firmes:** combiner les opportunités de marché et d'attractivité sur les grands marchés porteurs comme l'Inde (cf. BCG: les effectifs des grandes entreprises françaises les plus internationalisées sont passés de 366K à 432.000 entre 1995 et 2003)
- 2) **Stratégie offensive des Territoires:** combiner les avantages compétitifs sur la chaîne de valeur ajoutée pour les biens échangeables (R&D, économies d'échelle, proximité des marchés...), et l'attractivité pour les biens non échangeables (tourisme, terroirs... notion d'emplois non délocalisables, en fait de facteurs de production non délocalisables); mais cela suppose de renforcer leur productivité pour maintenir la croissance du niveau de vie.
- 3) **Stratégie offensive et défensive des pays:** imposer une ouverture équilibrée et mettre en place/améliorer les dispositifs institutionnels améliorant le déversement des emplois (SAUVY)