

Table des matières

Avant-propos	1
Objectifs de l'ouvrage	2
Organisation de l'ouvrage	3
À qui s'adresse l'ouvrage ?	4

Première partie – Les principes de l'outsourcing

Chapitre 1 – La mondialisation des tâches informatiques	7
Délocalisation informatique	7
<i>La recherche de la compétitivité</i>	10
<i>Offshore, outsourcing, délocalisation et développements distribués</i>	11
<i>L'offshore sans perte d'emploi</i>	14
<i>Gestion des équipes offshore</i>	15
Les avantages de l'outsourcing	15
<i>Les coûts</i>	16
<i>La gestion des équipes</i>	17
<i>La qualité des ressources</i>	20
<i>Les processus structurés</i>	21
<i>Les tests et la qualité</i>	21
<i>Attribution de rôles aux personnes</i>	22
Conclusion	23
Chapitre 2 – Les chemins de l'offshore	25
Les développements onsite	26
<i>Le personnel en régie</i>	28
Les développements offsite	29
Les développements offshore et nearshore	29
<i>Éloignement des équipes</i>	30

<i>La langue de travail</i>	31
<i>Les différences culturelles</i>	33
<i>Comprendre les mentalités</i>	35
<i>Gérer les projets</i>	35
<i>Le syndrome du poulet bien gras</i>	36
Les pays de l'offshore	37
<i>Des salaires faibles</i>	38
<i>Inde, Europe de l'Est, Asie et Maghreb</i>	38
<i>Niveaux de coûts et seuils limites</i>	41
<i>Universités et marques d'éducation</i>	42
<i>La stabilité politique</i>	44
Les prestataires offshore	44
<i>Les géants de l'offshore</i>	45
<i>Les multinationales de l'offshore</i>	45
<i>Les leaders en offshore</i>	46
<i>Les petits prestataires offshore</i>	48
<i>Les prestataires dédiés à un client</i>	48
<i>Évolution des pays de l'offshore</i>	50
Les collaborateurs des prestataires offshore	51
<i>Les développements informatiques dans les pays de l'offshore</i>	52
<i>Les informaticiens et l'offshore</i>	53
La mesure des coûts	53
Conclusion	54
Chapitre 3 – Les collaborateurs locaux et en offshore	55
Les informaticiens	55
<i>Centre de coûts ou d'investissement ?</i>	55
<i>Remplacer l'irremplaçable</i>	57
<i>Transmettre le savoir</i>	59
<i>Documenter les projets</i>	59
<i>Ajuster les salaires</i>	60
<i>Spécialiser les rôles</i>	60
<i>Présentation de l'externalisation auprès des équipes locales</i>	64
Le travail en offshore	67
<i>Les motivations des informaticiens</i>	67

Le salaire des informaticiens en offshore	68
Le statut des collaborateurs en offshore	74
Les conditions de travail chez le prestataire offshore	75
Inviter des collaborateurs à travailler chez le client	77
Conclusion	78
Chapitre 4 – Les modes de fonctionnement de l’offshore	79
Le montage des équipes en offshore	79
Le prestataire au forfait	80
La filiale en offshore	81
Le prestataire offshore	85
Le joint-venture en offshore	87
Comparaison des différents partenariats	87
Les modes de gestion des équipes outsourcées	88
Importance de la localisation du prestataire	89
Le projet au forfait	90
La régie	92
La régie forfaitée et plafonnée	94
Choisir le bon mode de fonctionnement	94
Conclusion	95
Chapitre 5 – Choisir le projet à externaliser en offshore	97
Les éléments structurants des projets en offshore	97
La documentation fonctionnelle	98
Indépendance du projet à l’égard des influences externes	101
Compréhension fonctionnelle	102
La complexité technique	102
Validation par le client	103
Le premier projet	104
Un petit projet de test	104
Un module périphérique	105
Un projet ambitieux comme premier projet	106
Typologie des projets pour l’offshore	107
Projet de reverse-engineering	107
Grand projet correctement spécifié	108
Projet lié à des développements chez le client	109

<i>Petit projet</i>	109
<i>Projet de fondations techniques</i>	111
<i>Tour d'horizon des types de projets</i>	112
Conclusion	113
Chapitre 6 – Les risques de l'offshore	115
Le partenaire	115
Les litiges en offshore	116
Protection de la propriété intellectuelle	117
<i>Propriété du code source</i>	117
<i>Rétention des sources en offshore</i>	118
<i>Arrêt des prestations en situation de conflit</i>	119
<i>Utilisation de bibliothèques de programmes</i>	120
<i>Fractionnement du code source</i>	121
Confidentialité des informations	122
<i>Les informations confidentielles</i>	122
<i>Isolement des équipes</i>	124
<i>Les fuites chez des concurrents</i>	126
<i>Protection de la méthode</i>	127
Augmentation brutale des coûts des prestations	127
<i>Monter deux équipes en offshore</i>	128
Les paiements du client	130
<i>Les retards de paiement</i>	130
Les risques politiques locaux	131
Les licences des outils de développement	131
<i>Les licences apportées par le client</i>	132
<i>Retrait des protections des logiciels</i>	133
Les risques sociaux chez le client	133
Conclusion	134

Partie 2 – Préparation des projets en offshore

Chapitre 7 – Évaluer son projet pour l'offshore	137
La position du responsable R&D	137
Les objectifs du client	138
Définition des budgets	140

Sécurité	142
Le projet de test	143
<i>Choix du projet de test</i>	144
<i>Démarrer avec un vrai projet important</i>	145
<i>Définir les objectifs</i>	145
Choix des managers de l'offshore chez le client	145
<i>Placer un représentant du client chez le prestataire</i>	147
<i>Se faire accompagner pour démarrer l'offshore</i>	148
Méthodologie et procédures	148
Formation et conseil	149
Outils de suivi de projet	150
Conclusion	151
Chapitre 8 – Choisir le prestataire et les équipes offshore	153
Critères de choix du prestataire en offshore	154
Localisation du prestataire	155
<i>Décalage horaire et distance géographique</i>	155
<i>La culture du pays</i>	158
<i>Le système éducatif en offshore</i>	160
<i>L'offshore dans la durée</i>	161
<i>Deux prestataires en offshore</i>	161
Choisir le prestataire	162
<i>La demande d'informations au prestataire offshore</i>	162
<i>Les principaux éléments de choix</i>	164
<i>Les références du prestataire</i>	167
<i>Le contrat de partenariat</i>	168
<i>Relations avec le partenaire</i>	168
Constitution des équipes	168
<i>L'embauche des collaborateurs</i>	169
<i>Les formations</i>	171
Conclusion	171
Chapitre 9 – Le contrat avec le prestataire offshore	173
Considérations générales sur le contrat	173
<i>Validation du contrat</i>	174

Le préambule	175
Utilisation ultérieure du contrat	175
La propriété intellectuelle	175
Réutilisation d'éléments appartenant au prestataire	176
Protection d'éléments appartenant au client	177
Introduction d'éléments appartenant à des tiers	177
Réutilisation de code personnel	177
Protection contre la concurrence	178
Non-respect des règles de confidentialité	178
Les services du prestataire offshore	179
La langue de travail	179
Prestations de base et services complémentaires	179
Devise de facturation et risque de change	180
L'unité de facturation des prestations de base	181
Les sous-projets au forfait	185
Facturation des collaborateurs	185
Les services complémentaires	190
Gestion des factures	194
Les termes de paiement	194
Paiement sans délai	195
Paiements partiels des factures	196
Pénalité de retard de paiement du client	197
Rétention de paiement et suspension de service	197
Les augmentations de tarif	197
Gestion des équipes	198
Précautions quant au statut des collaborateurs	198
Le statut d'employé du prestataire	199
Constitution des équipes	199
Flexibilité des équipes	200
Isolement des équipes	201
Le montant des salaires	202
Promotions et réorganisations	202
Les employés à temps partiel	202
Les doubles emplois des collaborateurs	203

Mise en place et suivi de la méthode	203
<i>Imposer ses procédures au prestataire</i>	203
<i>Les rapports de suivi</i>	204
<i>Le suivi de projet au forfait</i>	204
Communication et références	205
La rupture du contrat	206
<i>Protéger la propriété intellectuelle au-delà du partenariat</i>	207
<i>Arbitrage et médiation</i>	207
Conclusion	208

Partie 3 – Gestion des projets en offshore

Chapitre 10 – Les points clés de la gestion de projet en offshore	211
La satisfaction du client	211
Garder une vision claire des objectifs de management	213
Transparence de la communication	216
Gestion des risques	217
Recherche de la qualité	218
Procédures utiles	219
La méthode itérative	220
De petites équipes couvrant tous les domaines	224
Responsabiliser l’offshore	225
Gestion des tâches clés	225
Conclusion	225
Chapitre 11 – Gestion des ressources humaines	227
Identification des profils	227
Distribution des responsabilités	229
<i>Petites équipes</i>	229
<i>Rôles des collaborateurs d’une équipe</i>	229
<i>Partager la responsabilité et rendre compte de son rôle</i>	232
<i>Donner le pouvoir de décision aux collaborateurs</i>	232
<i>Favoriser les initiatives</i>	233
<i>Mentors et rôles centraux</i>	234

<i>Communication avec le client</i>	235
<i>Communications défectueuses</i>	236
<i>Questions d'ordre général</i>	236
Chef de projet et petits projets	237
Les primes	237
<i>Primes démotivantes</i>	238
<i>Primes collectives</i>	239
<i>Primes pour travail exceptionnel</i>	239
<i>Les malus</i>	240
Conclusion	240
Chapitre 12 – Processus et méthode	243
La méthodologie et les hommes	243
Choix de la méthodologie et des outils	245
<i>La méthode</i>	245
<i>Le référentiel</i>	246
<i>Gestion du changement</i>	248
<i>Gestion des exigences</i>	249
<i>Gestion des flux (workflow)</i>	250
<i>Gestion des tests</i>	251
<i>Gestion de la documentation</i>	252
Mise en place de la méthodologie	252
Le planning	255
<i>Gestion des corrections et des nouveaux développements</i>	256
<i>Release, Service Pack, patch et Hot Fix</i>	258
<i>Le release plan</i>	259
<i>Plan de développement et charge des itérations</i>	260
<i>Le planning détaillé de l'itération</i>	261
<i>Analyse de l'itération terminée</i>	263
Valider la réalité des réalisations	263
<i>Intégration continue et périodique</i>	264
<i>Les tests unitaires</i>	266
<i>Automatisation des rapports de suivi</i>	266
Conclusion	267

Chapitre 13 – Gestion des tests et de la qualité	269
Les tests unitaires	270
Les tests fonctionnels	271
<i>Les tests minimaux, ou MAT</i>	272
<i>Juger de l'état de qualité</i>	273
<i>Les tests fonctionnels transversaux</i>	274
<i>Les tests intuitifs</i>	275
<i>Enrichissement des tests</i>	275
Les tests techniques	276
Couverture des tests	276
Les tests de déploiement	277
Tests et mesure du risque	277
Conclusion	279
Chapitre 14 – Intégration et déploiement	281
Gestion des plates-formes	281
Fondations techniques et procédures	283
Le déploiement chez le client	285
Les tests chez le client	286
Supervision des plates-formes	287
Préparation des livrables	288
Conclusion	288
Chapitre 15 – Suivi de l'équipe offshore	291
Rappels sur le suivi de projet	291
Les mesures univoques	292
Les visites au prestataire	294
Les documents de suivi	295
<i>Définition des objectifs</i>	297
<i>L'itération</i>	298
<i>Les plannings</i>	299
<i>La qualité</i>	299
Le rapport d'activité	302
Les documents organisationnels	303
Les documents administratifs	304

Mesure des économies	305
Automatisation des documents	305
La sécurité	306
Conclusion	307

Partie 4 – Annexe

Modèles et exemples

Évaluation du projet offshore	309
Rapport de facturation	312
Points à considérer dans un contrat en mode régie	314
Suivi des risques	317
Suivi des décisions en offshore	320
Gestion des exigences	320
Iteration assessment	321
Planning détaillé d'une itération	324
La feuille de recette (Acceptance Sheet)	324
Mesure des économies réalisées en offshore	327
Index	331