

Avant-propos

Depuis que l'informatique sert le monde des entreprises, la réalisation de projets informatiques a toujours été une discipline complexe et coûteuse. La construction d'un logiciel consomme une quantité importante de main-d'œuvre très qualifiée, comptant bien souvent des ingénieurs provenant d'écoles prestigieuses exigeant des rémunérations élevées. Les projets de développement de logiciels dépassent la dizaine d'années/homme, voire la centaine, et représentent des investissements considérables.

Lorsqu'un projet informatique est poursuivi, on découvre que les utilisateurs ont d'autres besoins, changent d'avis ou qu'il est nécessaire de prendre en compte de nouvelles évolutions technologiques, avant même que le projet soit livré en première version. Ces évolutions sont parfois si importantes qu'elles s'apparentent à un nouveau départ du projet. D'autres projets consistent à saisir une occasion de marché, souvent liée à la réponse à un appel d'offres dont le livrable est attendu à une date pour le moins optimiste. Quelles que soient ses motivations, le responsable de projet a intérêt à livrer dans le laps de temps le plus court.

Pour réaliser un tel projet, il faut disposer des ressources convenables, ce qui est rarement le cas. L'embauche de nouveaux collaborateurs engage l'entreprise à long terme, alors même qu'elle n'a pas suffisamment de visibilité pour être certaine d'avoir besoin de ces ressources une fois le projet terminé. Quant à l'emploi local de personnel en régie, il est extrêmement coûteux. Ce sont pourtant les solutions auxquelles on a traditionnellement recours.

La réalisation de projets en offshore apporte une dimension nouvelle à la gestion des projets informatiques. Avec ce mode de travail, le responsable du projet peut réduire significativement les coûts de réalisation et mettre à la disposition du projet des informaticiens qualifiés, tout en bénéficiant d'une grande flexibilité de la taille de l'équipe, tant pour l'accroître que pour la réduire.

Un tel résultat n'est toutefois pas facile à atteindre, et les pièges sont légion. Nombre de sociétés s'y essaient, mais rares sont celles qui en retirent tous les avantages, certaines échouant purement et simplement. Celles qui parviennent à travailler avec un prestataire en offshore constatent une productivité si faible qu'elles n'en tirent pratiquement aucune économie. Certaines sociétés ne parviennent pas à obtenir une production distante fiable et font continuellement face à des problèmes de qualité ou de retard, qu'elles ne parviennent pas à surmonter.

Pour bénéficier pleinement des avantages de l'offshore, il faut apprendre à travailler avec un partenaire issu d'une autre culture et oublier partiellement l'expérience acquise avec des partenaires occidentaux. Il faut en outre se montrer capable d'apporter une rigueur

nouvelle dans les réalisations afin de structurer les procédures et les échanges. Un mode de travail satisfaisant avec des informaticiens internes est rarement transposable à des réalisations réparties.

La réalisation de projets en offshore est pourtant une évolution naturelle de l'informatique. Les avantages que l'on en retire sont stratégiques pour la plupart des entreprises. Ils peuvent changer la dynamique des sociétés et révéler une nouvelle compétitivité permettant de saisir des occasions jusque-là inatteignables. Des projets auparavant jugés trop coûteux ou trop risqués deviennent envisageables et peuvent être lancés. À l'opposé, les sociétés qui ne parviennent pas à maîtriser les développements en offshore travaillent sur une échelle de coûts sans commune mesure et subissent la rigidité de leurs ressources.

Le travail avec une équipe en offshore bénéficie à tous, y compris aux informaticiens du donneur d'ordres, contrairement aux idées reçues. La nature de leur travail peut certes s'en trouver modifiée, ne serait-ce que pour s'adapter aux processus industriels. Les tâches de supervision, de management et d'architecture, par exemple, y prennent plus d'importance.

Lorsque les réalisations en offshore sont bien gérées, la société dégage davantage de moyens financiers, qui apportent un certain confort aux développements locaux.

Objectifs de l'ouvrage

Cet ouvrage a pour objectif d'aider les sociétés à réussir leurs projets en offshore. Il rassemble l'expérience de plus de douze années de réalisations en offshore dans de nombreux pays et avec de multiples prestataires.

L'ouvrage commence par présenter la culture du développement en offshore et insiste sur la distance qui sépare le travail en local et celui en offshore. Ces différences culturelles nécessitent une grande rigueur de la part du client de l'offshore pour suivre et piloter les réalisations à distance.

La perception qu'ont les collaborateurs du donneur d'ordres du travail de leur société avec un prestataire offshore est une autre difficulté à affronter. Pour réussir l'outsourcing des développements en offshore, il est essentiel de comprendre les raisons de leurs inquiétudes. Ces dernières vont bien au-delà d'une simple peur de perdre leur emploi au profit d'un informaticien distant moins coûteux.

Une fois les fondations de l'offshore posées, l'ouvrage accompagne le donneur d'ordres tout au long des nombreux choix qu'il doit faire, depuis la sélection d'un prestataire jusqu'à la mise en place de l'organisation qui lui permettra de travailler efficacement avec lui, à commencer par le contrat.

Vient ensuite la gestion proprement dite des projets en offshore. Certaines pratiques préconisées dans l'ouvrage ne sont pas propres à l'offshore et font la preuve de leur efficacité dans les projets répartis ou locaux. Leur mise en œuvre devient toutefois pratiquement incontournable lorsqu'on travaille avec des équipes distantes.

Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage est structuré en quatre parties :

Partie I. Les principes de l'outsourcing

Cette partie présente les grands principes qui président à l'externalisation des développements informatiques en offshore. Elle met en lumière les différences culturelles, trop souvent ignorées, entre les pays de l'offshore et ceux du donneur d'ordres.

- **Chapitre 1.** Introduit la mondialisation des tâches informatiques, qui prend souvent le nom de développements offshore, et son impact sur les métiers du logiciel.
- **Chapitre 2.** Présente et compare les différentes approches qu'une société peut envisager pour externaliser ses projets informatiques.
- **Chapitre 3.** S'intéresse au facteur humain des projets offshore, tant chez le donneur d'ordres, où l'on s'inquiète toujours de l'externalisation, que chez le prestataire.
- **Chapitre 4.** Étudie les modes de fonctionnement des projets réalisés en offshore, notamment les réalisations au forfait ou en mode régie, et leurs effets sur le suivi de projet.
- **Chapitre 5.** Dresse une typologie des projets qui sont confiés en offshore et souligne l'importance du premier projet pour prendre la mesure des difficultés que l'on rencontre.
- **Chapitre 6.** Traite des risques réels ou supposés pris par le donneur d'ordres en confiant des projets en offshore et insiste sur les effets négatifs des préjugés et d'une inquiétude exagérée sur leur succès.

Partie II. Préparation des projets en offshore

Cette partie traite des choix que le donneur d'ordres doit effectuer pour sélectionner le prestataire en se donnant les meilleures chances de succès et pour organiser le travail avec celui-ci.

- **Chapitre 7.** Présente les différents types de projets que l'on peut confier à un prestataire offshore et montre toute l'importance du premier projet pour que le prestataire et le client apprennent à se connaître.
- **Chapitre 8.** Aborde les critères de choix du prestataire offshore susceptibles de répondre aux ambitions du client.
- **Chapitre 9.** Introduit les fondations du contrat qui lie le donneur d'ordres au prestataire offshore et montre comment formaliser un cadre strict permettant de travailler avec efficacité.

Partie III. Gestion des projets en offshore

Cette partie traite des principes clés de la gestion de projet en offshore et propose une série de recommandations pour garantir la transparence et le suivi efficace des développements distants.

- **Chapitre 10.** Détaille les fondamentaux de la gestion de projet en offshore et propose plusieurs façons de les mettre en œuvre.
- **Chapitre 11.** Traite de la façon de gérer les ressources humaines, facteur clé de la réussite des projets offshore, afin de garantir des échanges fluides et de créer un climat de confiance réciproque entre le client et le prestataire.

- **Chapitre 12.** Présente la méthode et les procédures à mettre en place pour tout à la fois structurer le travail avec le prestataire, assurer la productivité des équipes et fournir les principales sources d'un suivi rigoureux.
- **Chapitre 13.** Introduit la gestion de la qualité permettant de disposer non seulement d'une qualité contrôlée, mais aussi d'une visibilité de l'état de finition du projet.
- **Chapitre 14.** Aborde les sujets trop souvent délaissés de l'intégration et du déploiement, qui conditionnent la fluidité des livraisons de l'offshore et l'efficacité des supervisions à distance.
- **Chapitre 15.** Traite du suivi du travail de l'équipe distante en utilisant les indicateurs et les éléments fournis par la méthodologie mise en place.

Partie IV. Annexe

- Cette partie rassemble des listes de points permettant de synthétiser les recommandations faites tout au long de l'ouvrage afin que le lecteur puisse s'en servir comme aides à la décision. Elle propose en outre des modèles de documents illustrant les thèmes abordés dans l'ouvrage.

À qui s'adresse l'ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse à toutes les personnes concernées par les projets offshore ou qui s'intéressent à ce sujet. Les lecteurs qui n'ont pas encore d'expérience de travail avec un prestataire en offshore y trouveront des recommandations leur permettant de s'y préparer efficacement et d'augmenter les chances de réussir leurs projets. Ceux qui travaillent déjà avec un prestataire offshore pourront identifier des optimisations et les sources de certains dysfonctionnements.

Les dirigeants d'entreprise trouveront les informations leur permettant de comprendre les mécanismes de l'offshore et ses risques et de mesurer les avantages que leur société peut en retirer. Les informations fournies leur permettront de définir l'organisation à mettre en place en tenant le plus grand compte de la distance qui sépare leur mode de fonctionnement courant de celui qui est nécessaire en offshore.

Les managers d'équipes informatiques pourront appréhender l'organisation de leurs collaborateurs pour obtenir un fonctionnement fluide et efficace avec un prestataire distant. Ils pourront également identifier les sources des dysfonctionnements et la façon d'y remédier.

Les informaticiens, qu'il s'agisse de chefs de projet, de développeurs, de testeurs, d'architectes, d'analystes ou d'intégrateurs, pourront identifier la place que tient leur rôle dans le contexte de l'offshore et les postes à fort potentiel. S'ils travaillent déjà sur des projets offshore, ils en tireront bénéfice pour améliorer la productivité et la fluidité des opérations. Les informations fournies dans l'ouvrage leur permettront d'être plus rapidement efficaces et d'éviter certains pièges.