

Les chemins de l'offshore

Pour réaliser un projet informatique, nous avons toujours le choix du type de ressource à utiliser. Du plus proche au plus lointain, nous disposons des quatre approches générales suivantes :

- **Onsite.** Sur place, au sein de la société, avec des ressources propres ou externes en régie.
- **Offsite.** En dehors de la société. Il s'agit le plus souvent d'une sous-traitance au forfait.
- **Nearshore.** Faibles coûts des ressources et relative proximité.
- **Offshore.** Ressources à faible coût

Le tableau 2.1 détaille les principaux éléments qui différencient ces approches.

Tableau 2.1. Comparaison du choix des ressources

	Onsite	Onsite (avec ressources en régie)	Offsite (projet externalisé au forfait)	Nearshore (Offshore dans un pays proche)	Offshore (dans un pays éloigné)
Coût du projet	++	+++	+++	-	-
Compétences en gestion de projet	++	++	-	+	+
Facilité à travailler en équipe	++	++	+	+	-
Capacité à agir en période de crise	++	+	-	+	-
Limitation des sujets à risque sur le projet	++	++	+	+	-
Capacité à constituer rapidement une équipe	-	+	+	++	++
Capacité à réduire les effectifs	-	+	+	++	++

Nous supposons dans ce tableau que le prestataire offshore ou nearshore agit en mode régie. Les compétences nécessaires à la réussite d'un projet en offshore dépendent du mode de fonctionnement retenu. Dans le cas de projets en offshore au forfait, les compétences chez le client sont peu utiles. À l'inverse, si la société cliente de l'offshore prend le contrôle total du projet et des ressources en offshore, les compétences en gestion de projet deviennent primordiales pour réussir le projet. Le client de l'offshore pourra tout de même s'appuyer sur les compétences en gestion de projet mises en place chez le prestataire offshore.

Nous montrons dans ce chapitre comment la société qui confie ses projets en offshore peut atteindre ses objectifs de flexibilité, de coûts et de garantie de succès. Nous étudions pour cela les divers chemins qu'elle peut emprunter et montrons que nous disposons de la possibilité de travailler en nearshore, ce qui permet d'atteindre pratiquement tous les objectifs simultanément.

Si la récompense est de taille, les chemins qui y mènent ne sont pas sans embûches. L'expérience que l'on a des projets, même multisites, dans les pays occidentaux n'est que partiellement utile pour éviter les nombreux pièges que l'on rencontre en travaillant avec les pays de l'offshore. Les difficultés abordées succinctement dans ce chapitre sont pour la plupart reprises dans les chapitres suivants afin d'en détailler les remèdes possibles. Il importe de les avoir à l'esprit afin de ne pas se laisser surprendre.

Les différences culturelles et les problèmes de communication dépendent du pays avec lequel on décide de travailler. Le choix du pays de l'offshore définit donc en grande partie la nature des difficultés rencontrées. Un pays proche et sûr permet de se rendre périodiquement chez le prestataire et de réduire, par ces contacts réguliers, la distance culturelle entre les équipes.

Les développements onsite

Une société qui souhaite réaliser des développements se dote des équipes qui permettent de les réaliser. C'est le plus simple et le plus naturel. Ses besoins en ressources complémentaires peuvent être plus ou moins importants, mais il est généralement possible d'anticiper une certaine quantité de développements afin d'assurer la maintenance corrective et évolutive à tout moment une fois le projet terminé. La maintenance des produits existants est en effet assez facile à prévoir, si nous faisons abstraction des évolutions majeures. Le seul fait d'assurer cette maintenance mène à un plancher assez précis du volume de développement nécessaire et permet d'estimer le nombre minimal de ressources.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les ressources onsite recrutées posent des difficultés importantes si nous souhaitons conserver une grande liberté, que ce soit pour réduire les investissements en R&D ou pour les faire croître très rapidement. Les ressources embauchées agissent comme un filtre « passe-bas ». Elles ne laissent passer que les mouvements de basse fréquence. Autrement dit, les décisions vives, par lesquelles nous souhaitons constituer des équipes rapidement pour, peut-être, les réduire avec la même rapidité plus tard, sont impossibles à réaliser avec des équipes recrutées.

Certaines sociétés considèrent que la valeur de leur entreprise se situe en partie dans les ressources dont elles disposent pour réaliser leurs projets, notamment pour les sujets qui sont au cœur de leur activité. Les développements qui sont considérés comme primordiaux (*mission critical*) sont souvent conservés en interne en vue d'une meilleure chance de succès et d'une meilleure confidentialité des réalisations.

Avec les développements sur site, toute la responsabilité de la réussite ou de l'échec d'un développement se situe au sein de l'entreprise. Si le projet réussit, l'équipe de R&D au sens large, incluant les tâches amont et aval du pur développement, s'attribue le succès, même s'il ne provient pas toujours d'une démarche concertée et construite. En réalité, le succès est le résultat complexe d'un ajustement continu dans le temps, où des rôles polymorphes se sont créés de fait et garantissent une certaine qualité des réalisations.

Par exemple, il est courant que certains chefs de projet, travaillant depuis longtemps sur le domaine fonctionnel concerné, parviennent à jouer un rôle mixte de chef de produit, de chef de projet, de responsable des tests et même de décisionnaire final, assurant le succès du développement demandé. Personne n'a souhaité organiser les choses ainsi, mais elles ont évolué naturellement de cette façon. De telles personnes clés au sein des équipes de développement assurent *de facto* le succès des réalisations, souvent sans en tirer de reconnaissance.

L'équipe R&D est également responsable des échecs des projets. Certains collaborateurs sont difficiles à remplacer lorsqu'ils s'en vont. Des collaborateurs jouant un rôle essentiel, tel celui décrit ci-dessus, partent parfois en emmenant les compétences et la part organisationnelle qui garantissaient le succès. Ces responsabilités, parfois imprécises, qui se révèlent surtout par le vide soudainement créé, rendent les remplacements encore plus délicats. Pour pallier cette dépendance aux circonstances, il est nécessaire d'apporter davantage de rigueur aux procédures et de s'assurer que le fonctionnement s'appuie non pas sur le hasard ni la bonne volonté mais sur une réelle organisation.

La réduction des équipes ne s'appuie pas toujours sur des critères objectifs. Le management s'attache parfois à certains informaticiens parce qu'ils sont de bons compagnons et qu'ils créent un sain esprit d'équipe. Il y a aussi ceux qui sont là depuis toujours, qui ont participé aux premières heures de la société et dont on se souvient parce qu'ils avaient très bien réagi dans des périodes de crise. La façon de gérer le personnel embauché est le résultat d'un processus complexe, où le non-dit tient une place importante. Sur le papier, il est facile de décider de réduire les effectifs. Lorsqu'il s'agit de nommer les personnes, les choses deviennent plus difficiles, car toutes sortes de justifications émotionnelles conduisent à souhaiter conserver la majeure partie des effectifs.

Pour toutes ces raisons, la flexibilité des équipes sur site est difficile à assurer, que ce soit pour réduire les équipes ou pour les faire croître.

EN RÉSUMÉ

La gestion complexe des équipes locales

Les équipes locales sont souvent perçues comme participant à la valeur de la société. Certaines personnes jouent parfois des rôles multiples et incontournables et contribuent directement au succès des développements. Les processus de décision concernant ces équipes impliquent une part émotionnelle importante, qui l'emporte souvent sur les raisonnements financiers.

Le personnel en régie

L'utilisation de personnel en régie permet de compléter l'équipe sur site. Cette dernière, dont la valeur critique pour la société est la plus élevée, est destinée à centraliser les rôles. Dans certains cas, il est possible de faire massivement appel au personnel en régie, y compris pour la maîtrise du projet, voire pour assurer la gestion des aspects fonctionnels du projet. La régie permet d'atteindre l'objectif de flexibilité des équipes, qui est si cher aux sociétés dynamiques.

Coût de la régie

Le personnel en régie engendre un surcoût d'environ 50 %. Les tarifs d'un développeur se situent rarement en deçà de 300 euros par jour et atteignent parfois 800 euros par jour pour les profils les plus expérimentés. Au finale, non seulement les développements reviennent plus cher, mais il faut aussi fournir les ordinateurs et l'espace de travail pour le personnel en régie. Ce dernier est plus ou moins géré comme le personnel embauché. Généralement, la société qui accueille des personnes en régie s'engage à les conserver au moins six mois, parfois moins, selon les accords passés avec le fournisseur de personnel. Il arrive souvent qu'après plusieurs mois la société qui utilise des ressources en régie oublie ses objectifs de flexibilité ou les difficultés rencontrées pour embaucher et qui lui avaient fait choisir la régie. Les surcoûts du personnel en régie deviennent lourds par rapport au coût du personnel embauché, et la pertinence d'utiliser de la régie est régulièrement contestée. Souvent, la société demande à son fournisseur de personnel en régie d'embaucher les ressources en régie ou de revoir le contrat en baissant les coûts des collaborateurs en régie, qui, pourtant, paraissaient corrects au moment de la signature du contrat de régie.

La flexibilité obtenue par le recours à du personnel en régie se paye cher, à la fois en surcoût de salaire, en formation et en intégration. Les équipes internes risquent de surcroît de se trouver déstabilisées lorsque les collaborateurs en régie s'en vont. Parfois, ces personnes jouent des rôles clés dans l'organisation et manquent cruellement après leur départ, tout particulièrement lorsque la société s'appuie sur leurs compétences fonctionnelles ou de gestion de projet. Il est rare que ces mêmes personnes soient disponibles pour une mission future.

Dans la majorité des cas, le management du projet reste dans la société cliente. Même si un chef de projet provient de l'extérieur en régie pour une durée limitée, il est le plus souvent prévu que la gestion du projet est transférée à un collaborateur local, de façon que la compétence tant technique que fonctionnelle reste à l'intérieur de la société. La société cliente maintient de la sorte toute sa propriété intellectuelle à l'intérieur de ses locaux.

EN RÉSUMÉ

La régie, ou la flexibilité au prix fort

L'utilisation de personnel en régie assure la flexibilité des ressources informatiques, mais elle se paye cher. Le personnel en régie doit être accueilli dans les locaux de l'entreprise comme le personnel embauché.

Les développements offsite

Les développements offsite reviennent à sous-traiter le projet, le plus souvent au forfait, auprès d'une société de services. Nous supposons ici que les développements sont effectués en totalité dans le pays du client et non en offshore.

Un chef de projet chez le client suit la progression du projet, mais la maîtrise quotidienne est transférée au prestataire offsite. La société cliente atteint parfaitement ses objectifs de flexibilité et n'a pas besoin de fortes compétences en interne pour gérer le projet, une fois les spécifications détaillées fournies à la société de services.

Le coût est assurément élevé, car le prestataire travaillant au forfait embauche le plus souvent ses ressources ou utilise des compléments de ressources en régie. Il impute de surcroît une marge additionnelle sur sa facturation afin de se protéger des aléas du projet.

Projets offsite et forfait

Tous les projets ne s'adaptent pas bien au forfait. Plus le projet est long et complexe, et plus il est difficile à définir au moment de la signature du contrat avec le prestataire. Les projets au forfait conviennent assez bien aux petits projets bien définis et aux projets stables par nature, comme ceux consistant en l'implémentation de principes mathématiques ou les convertisseurs de formats de fichiers. Le forfait est peu efficace pour les projets longs et complexes, dont le contenu doit être révisé au cours de la réalisation. Selon la façon dont le projet est géré par la société de services, des effets néfastes peuvent nuire au projet, au client et à la société de services, voire, dans certains cas, mener à l'arrêt du projet.

L'utilisation de projets au forfait est souvent perçue comme une garantie de réussite pour un prix fixé d'avance. Comme expliqué précédemment, la gestion au forfait ne s'applique pas à tous les projets, et la garantie de satisfaction des utilisateurs finals du produit développé est loin d'être garantie. La flexibilité est en revanche naturellement assurée, puisque, une fois le produit livré, le contrat se termine en même temps que les engagements envers la société de services.

Le chapitre 4 détaille les avantages et inconvénients comparés du forfait et de la régie, ainsi que les conséquences de ces modes de travail, notamment avec un prestataire en offshore.

Les développements offshore et nearshore

Les développements offshore et nearshore sont similaires, la seule différence résidant dans la distance entre la société cliente et le prestataire de services en offshore. Le nearshore recourt à une équipe de développement assez proche géographiquement, dépassant rarement trois heures d'avion, avec une ou deux heures de décalage horaire.

Nous considérons dans ce chapitre l'offshore et le nearshore en mode régie, même s'il n'est pas rare d'injecter une part de forfait afin de donner à certaines réalisations un cadre

à la fois pour le contenu et le prix des réalisations, même si ce cadrage est partiel, puisque le reste du projet est réalisé en régie. Dans le forfait pur avec une équipe en offshore, la distance importe peu, car le projet est entièrement défini au moment de la signature du contrat. Les échanges sont par conséquent moins fréquents et moins intenses que dans le mode régie. Le mode forfait est privilégié par les sociétés américaines qui recourent à l'offshore car il favorise le travail des équipes locales et offshore sans recouvrement horaire. En France, la possibilité de travailler en régie avec le nearshore est tellement efficace que le forfait ne se rencontre pratiquement jamais.

Pour peu que l'on prenne soin de bien choisir son prestataire, le nearshore en régie permet d'atteindre tous les objectifs mentionnés précédemment (flexibilité des équipes, compétences, faibles coûts et contrôle fin et continu de l'avancée du projet). Dans tous les cas, le choix d'un partenaire incompetent ne peut mener qu'à l'échec.

Il est possible de négocier la dose de forfait souhaitée avec le prestataire offshore, tout en conservant un contrôle précis des actions de l'équipe distante. L'accord contractuel définit avec précision la façon de travailler ensemble, ainsi que la part de responsabilité donnée à chaque équipe, les méthodes et le management que l'on souhaite appliquer.

Que ce soit en offshore ou en nearshore, les difficultés sont très nombreuses et difficiles à résoudre. Celui qui sait anticiper ces difficultés peut se préparer, les éviter, voire, dans certains cas, les retourner à son avantage. Il est donc très important de bien les comprendre. Les sections qui suivent font un tour d'horizon de ces problèmes, dont la résolution est essentielle au succès ses projets en offshore.

Éloignement des équipes

La distance modifie fortement les façons de travailler. Que les équipes de développement soient éloignées de quelques kilomètres seulement ou de 5 000 kilomètres, un grand nombre de problèmes doivent être résolus pour travailler efficacement.

Les problèmes qui proviennent de l'éloignement sont essentiellement résolus par les procédures mises en place et la formalisation des documents échangés. Cela paraît simple. Pourtant, la mise en place de procédures formalisées fait le plus souvent apparaître des défauts dans l'organisation interne de la société cliente, avec des rôles pas clairement définis, des documents pas toujours disponibles et des informations diffuses. Même les centres de décision peuvent apparaître flous, si bien qu'on se demande parfois qui décide, notamment lorsque les procédures concernent deux équipes distinctes de la société, qui sont gérées par deux directeurs, par exemple, la direction marketing, qui gère les aspects fonctionnels, et la direction R&D, qui gère les développements.

Pour travailler efficacement à distance avec le prestataire en offshore, il faut mettre en place des procédures adaptées. Ces dernières doivent prendre en compte la culture de l'entreprise cliente et celle du prestataire, ainsi que la taille du projet et le personnel en place. Dans le mode au forfait, le client de l'offshore n'a pas vraiment de contrôle sur les procédures mises en place, lesquelles sont sous l'entière responsabilité du prestataire de services en offshore. Le mode en régie est de loin préférable si l'on souhaite contraindre le prestataire à appliquer les procédures que l'on utilise localement.

Les procédures que l'on met en place au sein d'une équipe locale sont souvent déployées avec prudence, afin de ne pas créer de ruptures, susceptibles de freiner le développement, et de ne pas froisser certaines personnes clés, qui verraient d'un mauvais œil les limitations apportées à leurs responsabilités. La mise en place de procédures avec une équipe

en offshore est beaucoup plus difficile qu'avec une équipe locale (*voir la troisième partie de cet ouvrage*). Pour y parvenir, il ne faut mettre en place que les procédures, outils et documents réellement utiles et qui doivent être utilisés immédiatement. Toutes les erreurs sur les mises en place de ces artefacts (procédures mal conçues, contradictions, lourdeur exagérée de certaines procédures) conduisent immédiatement à des dysfonctionnements.

Il est fortement recommandé de s'appuyer sur des méthodes qui ont fait leurs preuves et qui sont pleinement documentées, comme le RUP (Rational Unified Process) ou XP (eXtreme Programming). Ces méthodes sont toutefois lourdes et difficiles à mettre en place. Pour ne pas ralentir la progression du projet par l'installation d'un cadre méthodologique, on pourra ne mettre en place que ce dont on a besoin au fur et à mesure de l'apparition de l'utilité de ces procédures, ce qui demande une bonne maîtrise et une bonne compréhension de la gestion du développement de logiciels. En revanche, il est nécessaire de mettre en place sans délai les outils qui permettront de suivre la mise en œuvre des procédures, voire d'en forcer l'application.

Certains prestataires en offshore mettent en avant leurs propres procédures, auxquelles ils ont parfois donné un nom. Ils considèrent que ces procédures leur apportent un avantage concurrentiel. Cela peut être vrai pour les développements au forfait, mais c'est assurément un frein pour les développements en régie, où l'on souhaite fonder développements distribués et internes. La maîtrise des méthodes standards du marché par un prestataire offshore peut être considérée comme un atout par rapport à des prestataires qui n'ont jamais utilisé de méthode formelle.

L'éloignement accroît la difficulté à synchroniser efficacement les développements locaux et distants. Il se trouve assez souvent que la société locale conserve en interne les parties centrales du développement et ne confie à l'offshore que les parties complémentaires ou périphériques. Les développements doivent en ce cas s'intégrer correctement, alors même que les différentes parties du programme évoluent indépendamment. Les problèmes éventuels se résolvent par la mise en place de procédures strictes. Pour être efficaces, elles doivent être correctement appliquées à la fois chez les équipes françaises et en offshore. Les appliquer uniquement aux équipes en offshore ne serait qu'une demi-mesure. Il faut le plus souvent partager les outils et procédures les plus importants entre les équipes.

EN RÉSUMÉ

L'éloignement modifie la gestion de projet

Quand le prestataire de services est distant et travaille en mode régie, la gestion de projet et les procédures doivent être rigoureuses et réellement applicables pour réussir les projets. Il faut en outre que les rôles soient clairement définis et que l'organisation soit comprise et efficace.

La langue de travail

Si certaines équipes en offshore utilisent le français comme langue de travail, notamment dans le Maghreb, en Roumanie, au Vietnam et à l'île Maurice, la quasi-totalité des pays qui offrent des prestations offshore utilisent l'anglais. La majeure partie des prestations en offshore commandées par la France n'utilise d'ailleurs pas le français comme langue de travail.

Il ne faut pas se cacher que le fait de travailler dans une langue qui n'est pas sa langue natale est une difficulté. Il ne faut pas croire pour autant que les anglophones travaillent mieux avec les équipes offshore, car ils rencontrent un autre problème, aux effets beaucoup plus pervers. Américains et Anglais utilisent un vocabulaire plus complexe que les

étrangers, avec des tournures idiomatiques, des postpositions qui changent le sens des mots, des accents locaux, un rythme souvent plus rapide, etc. De plus, ils ont tendance à moins vérifier que ce qui est dit est compris. De son côté, l'interlocuteur en offshore ne demande pas toujours de répéter, espérant rattraper le sens qui lui a échappé dans la suite de la conversation. Au téléphone, c'est évidemment encore plus difficile. C'est là une difficulté bien connue des Américains qui travaillent avec l'Inde, par exemple. On la rencontre aussi parfois lorsqu'un Français monte une équipe francophone en Roumanie, au Vietnam ou à l'Île Maurice.

Les équipes françaises parlent parfois très mal l'anglais ou, plus étonnant, n'osent pas parler anglais, bien qu'elles en soient capables. L'anglais nécessaire et suffisant pour travailler en offshore est pourtant rudimentaire. Il faut être capable de se faire bien comprendre par écrit et assez bien à l'oral. Un interlocuteur en offshore qui ne comprend pas l'anglais d'un Français ne va pas hésiter à dire qu'il n'a pas compris. Il sait que c'est difficile aussi pour son interlocuteur, et le fait de demander de répéter n'est pas considéré comme un aveu de faiblesse.

Lorsque les deux interlocuteurs utilisent un anglais appris, le vocabulaire et les phrases employées de part et d'autre sont d'un niveau plus simple. Les tournures idiomatiques et les faux amis, même parmi les plus courants, sont naturellement évités, puisqu'on n'est pas certain de ne pas se tromper. La diction est en outre plus lente, et on vérifie le plus souvent du regard que ce que l'on dit est compris.

EN RÉSUMÉ

L'anglais deuxième langue facilite la communication

Le fait que l'anglais soit la deuxième langue à la fois du prestataire et de la société cliente facilite la communication. Le vocabulaire est simple, les tournures de phrase légères et le sens des échanges univoque.

La communication écrite se trouve souvent facilitée par les très nombreux outils de traduction disponibles en ligne ou sur PC. Il est de la sorte possible de rechercher des synonymes, de vérifier le sens d'un terme ou d'en choisir un meilleur ou de corriger un texte à l'aide des correcteurs orthographiques et grammaticaux de traitements de texte tels que Microsoft Word. En règle générale, les personnes parlant mal anglais parviennent à communiquer efficacement par écrit dans le cadre d'un projet informatique. On est parfois étonné de rencontrer un chef de projet en offshore qui a envoyé de nombreux messages en anglais, longs et précis, et de constater qu'il ne parle pas anglais.

La communication orale n'a pas vraiment cours lors d'un projet en offshore. Les conversations téléphoniques ne laissant pas de traces, on leur préfère les messageries instantanées, telles que Windows Messenger, MSN Messenger ou ICQ, qui sont très efficaces pour régler en temps réel les problèmes ou transférer certains messages vers d'autres personnes concernées. Avec ces messageries instantanées, tous les utilitaires permettant de traduire, rechercher des synonymes ou détecter les fautes d'orthographe peuvent être activés.

La langue de travail du projet doit être l'unique langue d'échange d'information sur le projet. Il est fortement recommandé d'interdire la langue locale dans toutes les conversations relatives à la gestion du projet, que cela concerne les notes entre équipes, les chats (conversations instantanées) ou toute autre communication écrite. Cela vaut pour les équipes en offshore comme pour les équipes locales. Pour une équipe locale en France,

par exemple, les messages et notes relatives à la gestion du projet devraient toutes être rédigées exclusivement en anglais, même si les destinataires sont français.

Ce n’est que lors des déplacements sur place que l’on doit communiquer par oral dans la langue de travail du projet ou lorsqu’un collaborateur de l’offshore se rend chez le client local.

Le plus gros problème de langue que l’on constate est le refus de certains membres d’équipes locales au rôle incontournable dans les opérations en offshore de parler anglais. On peut découvrir derrière cette attitude des blocages psychologiques, voire une façon détournée de refuser l’offshore.

Du côté des équipes offshore, on rencontre des niveaux d’anglais très disparates. Certaines personnes écrivent bien en anglais mais le parlent très mal. D’autres ont un accent incompréhensible ou un débit ultrarapide. Il est possible d’exiger du prestataire en offshore un niveau minimal d’anglais au sein de l’équipe qu’il met en place. Des cours d’anglais peuvent être organisés, assortis de tests de niveau, comme le propose sur Internet Brain-Bench (www.brainbench.com), qui délivre en outre des certificats d’aptitude. Le contrat liant le prestataire en offshore et son client peut prévoir un niveau défini par le nombre de points obtenus aux tests de BrainBench.

Nous ne parlons ici que de la langue de travail pour la gestion du projet et non des corpus de documents produits, tels les spécifications ou les manuels utilisateur. Même si la langue de travail est l’anglais, il est possible de fournir au prestataire en offshore des spécifications en français, un programme à réécrire dont tous les commentaires sont en français, des documents méthodologiques ou des manuels utilisateur en français. Le prestataire en offshore sera presque toujours en mesure d’embaucher des personnes parlant français afin d’exploiter sans difficulté ces documents. En revanche, il ne faut pas espérer le voir produire des documents en français avec un niveau de qualité suffisant. Ce peut être alors le bon moment pour la société française d’opter pour l’anglais comme langue de travail afin de s’assurer un meilleur potentiel de croissance externe à l’international ou de croissance géographique.

EN RÉSUMÉ

Formations en anglais chez le prestataire

Le prestataire offshore peut organiser des cours d’anglais permettant aux membres des équipes embauchées de se perfectionner afin de communiquer efficacement.

Les différences culturelles

Les difficultés culturelles sont d’un tout autre ordre et posent de sérieux problèmes dans le temps, car elles sont souvent ignorées ou cachées. Les problèmes culturels sont sournois et peuvent créer des conflits inextricables si on ne les prend pas en compte.

L’un des premiers problèmes culturels que l’on rencontre est le complexe d’infériorité (du prestataire en offshore) ou de supériorité (du client ou du prestataire). Dans les deux cas, le problème naît de l’énorme différence de niveau de vie qui existe entre le pays du client et celui de l’offshore. Dans certains cas, des collaborateurs en offshore affichent une attitude obséquieuse, ne voulant contredire en rien ce que le client demande. Dans d’autres cas, c’est l’inverse. Il n’est pas rare de rencontrer des collaborateurs en offshore qui, au nom d’un vif sentiment patriotique en réponse à une attitude jugée méprisante de certains clients, développent une posture d’opposition systématique à l’égard de ces clients.

Il est vrai que le client fait parfois montre d'un sentiment de supériorité injustifiable et agit comme si les équipes offshore étaient « inférieures », ne comprenant rien et devant se contenter d'exécuter à la lettre les directives. Lorsqu'une telle attitude est partagée par les collaborateurs en offshore, on se doute que les relations sont vite tendues avant de se dégrader totalement.

Les réactions à adopter face à un prestataire offshore doivent être très différentes de celles que l'on peut avoir avec une société de services locale. En offshore, si des erreurs sont commises et qu'on en fait le reproche au prestataire, cela peut générer une réaction de défi. Certaines personnes vont placer un point d'honneur à démontrer que ce n'est pas entièrement de leur faute ou que c'est facilement explicable. J'ai personnellement rencontré un manager d'une équipe offshore d'un pays dont je tairai le nom qui avait arrêté de travailler pour démontrer qu'il avait raison et que la faute incombait à son client, qui n'avait pas donné les bonnes directives ou qui n'avait pas été assez clair.

Dans certaines cultures, on peut être surpris que les managers considèrent comme une faiblesse, voire comme une faute, le fait de dire qu'ils n'ont pas compris ou de demander des informations complémentaires. En Asie, une attitude largement répandue consiste à ne jamais dire non, ce qui oblige l'interlocuteur à une gymnastique particulière pour poser les questions dans le bon sens. Par exemple, la réponse à la question « avez-vous tout ce qu'il vous faut pour travailler efficacement ? » est toujours « oui ». Il suffit souvent de formuler la question autrement, par exemple « avez-vous besoin de plus d'informations pour travailler efficacement ? », pour engager la discussion et se rendre compte du vaste champ d'interrogations en suspens.

Les résultats inattendus des différences culturelles

Plus l'éloignement culturel est important et plus les surprises qui en découlent peuvent être graves. Il est essentiel de conserver un esprit ouvert pour traiter ces surprises culturelles.

Dans certains pays, les problèmes culturels et religieux peuvent être insurmontables. Par exemple, monter une équipe au Liban en employant des musulmans et des israélites est l'assurance de conflits plus ou moins ouverts et de tensions régulières. J'ai moi-même géré à Beyrouth une petite équipe composée de chrétiens, de musulmans et de juifs, qui, après plusieurs semaines, s'est clairement divisée en trois clans qui ne se parlaient pas.

Certains pays ont connu peu de mélange de races dans leur histoire, comme la Chine ou le Belarus, ce dont ils tirent parfois fierté, voire un sentiment de supériorité. De plus, certaines de ces régions sont rarement fréquentées par les voyageurs, le tourisme y étant peu développé et les occasions commerciales attirant essentiellement des hommes d'affaires occidentaux. Lorsque de telles conditions sont réunies dans un pays d'offshore, il peut être difficile à un chef de projet de peau noire ou de type arabe recruté par le client français de se faire reconnaître comme un manager ou technicien compétent. Même si les collaborateurs offshore sont parmi les plus éduqués et les moins xénophobes du pays, ils feront montre de méfiance à l'égard des capacités et de la compétence de ces personnes typées. L'équipe offshore fera toutefois de son mieux pour travailler efficacement avec un tel chef de projet et dépasser ces préjugés.

Les événements politiques internationaux ont parfois une résonance forte dans les pays de l'offshore, et la politique internationale de pays comme la France ou les États-Unis

peut y créer de fortes réactions d'adhésion ou de rejet. Précisons toutefois que les effets de ces réactions auprès de l'équipe de développement sont assez faibles. Il n'en va pas de même de la vie quotidienne des représentants du client dans ces pays, qui peut devenir difficile.

Comprendre les mentalités

Il est important de comprendre comment les collaborateurs avec lesquels on travaille pensent et quels sont leurs objectifs. Contrairement à une idée répandue, rares sont les développeurs de l'offshore à désirer émigrer vers les États-unis ou l'Europe de l'Ouest. La majorité d'entre eux aiment vivre entourés de leurs proches et n'aspirent pas à quitter leur famille. Ils souhaitent se marier et avoir des enfants qui grandiront près de leurs grands-parents, tout en leur apportant un niveau de vie agréable.

Les États-unis ont à plusieurs reprises ouvert leurs frontières aux immigrants qualifiés dans le domaine de l'informatique, sans que cela crée de flux massifs d'immigration. De même, à une époque où l'Allemagne a constaté un manque d'informaticiens qualifiés, elle a offert un grand nombre de visas mais n'a reçu que peu de candidats.

L'idée que les personnels qualifiés de l'offshore souhaitent absolument quitter leur pays est globalement fautive. Ce que recherche avant tout la majorité d'entre eux c'est la stabilité de l'emploi, la régularité des paiements et un salaire leur permettant d'envisager un emprunt pour acheter un logement. Dans ces pays, les postes d'informaticiens sont presque toujours précaires. Lorsqu'un projet se termine, le prestataire se sépare le plus souvent immédiatement de ses collaborateurs. La stabilité est donc un facteur essentiel de satisfaction pour les collaborateurs en offshore. Le sujet des motivations humaines est traité plus en profondeur au chapitre 3.

Gérer les projets

Comme expliqué au chapitre 1, les collaborateurs en offshore ont rarement de fortes compétences en matière de gestion de projet. On trouve certes des personnes qui ont déjà managé des projets avec des sociétés occidentales, mais, le plus souvent, les principes mêmes de la gestion de projet sont peu maîtrisés. Ceux qui ont parfois accompli des tâches précises de suivi des équipes ou d'avancement des projets ont rarement acquis une vision d'ensemble du projet et n'ont pas eu à prendre de décisions pour corriger les dysfonctionnements éventuels. Face à un nouveau projet, leur capacité à le gérer et à créer les procédures adéquates est donc généralement faible.

Les compétences en matière de management des ressources humaines sont également faibles. Il n'est pas rare de trouver des managers en offshore qui pensent innover en suggérant de mettre en place des techniques de management abandonnées depuis longtemps en Europe de l'Ouest ou aux États-unis et considérées comme des erreurs notoires.

D'une manière générale, les compétences en management sont extrêmement rares, quels qu'en soient les domaines. Même lorsqu'on se trouve en face d'une personne qui a acquis une certaine expérience, il convient de demeurer vigilant, car elle peut atteindre rapidement ses limites. Tout peut alors arriver. Mon expérience m'a convaincu, à quelques rares exceptions près, qu'il était préférable que le client de l'offshore prenne en charge la totalité du management d'un projet. Une fois que ce client sera en mesure d'apprécier à sa juste valeur les compétences du management local, il pourra décider de déléguer certains domaines de management, non sans accompagner ces responsabilités du reporting *ad hoc*.

EN RÉSUMÉ

Management et gestion de projet

Les collaborateurs en offshore qui savent manager des équipes et gérer des projets sont généralement très rares. Mieux vaut s'entourer des compétences de ses propres collaborateurs si l'on veut garantir le succès de ses projets en offshore.

ÉTUDE DE CAS

Un manager faisant illusion

Une société française, éditrice de logiciels, dispose d'une équipe de développement d'une quinzaine de personnes. Les procédures n'existent pas vraiment, mais la motivation des informaticiens, leurs compétences fonctionnelles et leur bonne volonté donnent des résultats très satisfaisants. Sans documentation fonctionnelle ni technique, la transparence des développements est quasiment nulle, et l'arrivée de nouveaux collaborateurs demande de longues sessions de formation.

Cette société décide de travailler avec un prestataire en offshore. Elle en trouve un de qualité, qui lui présente un chef de projet expérimenté. Dès les premiers contacts avec ce dernier, la société est impressionnée par son professionnalisme. Le chef de projet leur déclare qu'il ne peut travailler sans formalisation et qu'il souhaite apporter plus de rigueur dans les procédures. Il leur explique comment procéder, quels documents créer et comment les rédiger. L'éditeur français suit ces recommandations et fait l'effort de créer tant bien que mal les documents demandés, avec description des architectures, guides de codage, etc.

Les questions du chef de projet sont d'abord des plus pertinentes, par exemple : « Comment allez-vous valider nos livraisons et avec quels délais ? » Mais les choses ne tardent pas à se gâter. Les livraisons sont en retard, les sujets mal compris s'étendent, et l'incompréhension s'installe entre la France et le prestataire en offshore. Au bout d'un certain temps, l'éditeur de logiciels se rend compte que le chef de projet ne prend pas même la peine de lire les documents sur les spécifications du produit à développer, les priorités et les guides. Les règles de codage ne sont pas respectées. Le produit est finalement livré, mais dans une cacophonie non maîtrisée, avec plus de 200 % de retard. Pour l'éditeur de logiciel, le développement en offshore est considéré comme un échec.

Le chef de projet a clairement atteint ses limites de compétences. Il a répété ce qu'il a vu faire en début de projet mais n'a pas su s'adapter pour gérer son équipe, ni exploiter les documents qu'il a lui-même demandés. Un management direct de l'équipe par le client aurait certainement immédiatement détecté cet état de fait et aurait probablement été en mesure de prendre les décisions opportunes.

Le syndrome du poulet bien gras

L'attitude du management de la société cliente de l'offshore est déterminante pour la réussite d'un projet. Il n'est pas rare de voir un membre du comité de direction qui n'est pas impliqué dans le développement s'inquiéter des marges que réalise le prestataire offshore. Cette personne, qui peut être le directeur général de la société, le directeur financier ou un responsable de business unit, considère volontiers que les responsables n'ont pas négocié le contrat à un prix raisonnable ou que les coûts ne sont pas contrôlés. Se développe alors le syndrome du gros poulet bien gras qui se fait plumer par le prestataire en offshore, lequel réalise, on en est certain, des marges abusives.

Ce sentiment peut provenir de plusieurs sources. Des managers parlent de l'offshore avec des amis qui gèrent aussi des activités en offshore et échangent chiffres et opinions sur

les prestations. Par exemple, l'un dit qu'il paye ses collaborateurs en offshore entre 400 et 600 dollars par mois, ce qui semble très peu à l'autre, dont la société débourse 2 000 dollars par mois pour chaque collaborateur. Nous verrons au chapitre 3 que ces différences s'expliquent très bien et que nous ne faisons là que comparer des services incomparables. L'impression de se faire avoir est parfois si bien ancrée que le manager français refuse d'écouter les explications et exige une renégociation du contrat.

D'autres managers ont simplement eu vent de certains échecs de sociétés françaises ou américaines qui ont été tout bonnement flouées par un prestataire indélicat. Ceux-là ont tendance à mettre en place un suivi draconien au détriment de la productivité. D'autres encore partent du principe que la différence de niveau de vie entre les pays de l'offshore et le leur est tel que le prestataire en offshore ne peut que chercher par tous les moyens à extirper le maximum d'argent de son client. Il considère dès lors presque maladivement que toute action du prestataire a un objectif caché.

Quelles que soient les raisons, le sentiment irrationnel de se faire rouler peut l'emporter sur la qualité observée du partenariat et sur le respect constaté des engagements contractuels. Tout ce que peut dire le partenaire est révoqué en doute, à commencer par le coût des prestations. On oublie alors que le prix pratiqué est certainement comparable à celui des autres prestataires offshore et en tout cas très inférieur à celui des salaires ou de la régie en France.

Parfois, l'attitude des managers, notamment français, vire carrément à la paranoïa. Certains d'entre eux s'imaginent que des développeurs fantômes sont facturés, par exemple. Pour se rassurer, ils commandent des missions d'audit ou effectuent des visites surprises. D'autres supposent que les développeurs ne touchent pas réellement les salaires facturés. Si les vérifications entreprises par ces managers ne donnent rien, ils demeurent persuadés que le prestataire est encore plus malin qu'ils ne l'imaginent.

Que certains audits soient réalisés est une chose normale, mais qu'un climat de méfiance exacerbé soit entretenu artificiellement entre le prestataire offshore et son client ne peut que nuire à leurs relations. Une fois la suspicion installée, elle ne disparaît pas aisément, et toute tentative pour établir la qualité du partenariat est qualifiée de naïve.

Ce type de comportement est hélas largement répandu. Sur une centaine de sociétés françaises et américaines qui ont travaillé avec l'offshore, on estime que la moitié l'a adopté à des degrés divers. Pour 20 % d'entre elles, la méfiance vis-à-vis de l'offshore est considérée comme ayant nui au bon fonctionnement des opérations.

EN RÉSUMÉ

La suspicion nuit au partenariat

Un climat de suspicion entre la société cliente et le prestataire offshore peut nuire si fortement à la collaboration que les managers de part et d'autre peuvent en venir à préférer que le projet s'arrête.

Les pays de l'offshore

Cette section présente succinctement les pays de l'offshore et les raisons pour lesquelles ces pays peuvent fournir des prestations de services informatiques de qualité. Nous y revenons beaucoup plus en détail dans la deuxième partie de l'ouvrage afin de guider le lecteur dans les critères de choix d'un prestataire offshore.

Des salaires faibles

Tous les pays qui offrent aux informaticiens des salaires faibles en comparaison de ceux du pays du client sont potentiellement candidats à la fourniture de prestations informatiques en offshore. Dans certains pays, les salaires mensuels bruts des informaticiens les moins bien payés sont de l'ordre de 100 dollars par mois. Les salaires élevés se limitent généralement à 1 000 dollars par mois, voire 1 300 dollars pour un manager de haut niveau. Il existe cependant de grandes disparités de salaires entre ces pays. Dans certains d'entre eux, on trouve un très large spectre de salaires dans une même équipe, avec des développeurs débutants payés 100 dollars et d'autres qui atteignent 1 500 dollars, voire davantage. C'est le cas de la plupart des pays de l'Est. Dans d'autres pays, notamment en Asie, on constate un resserrement entre 300 et 600 dollars au maximum. Même des pays où les salaires ne sont qu'un petit peu plus faibles que ceux du pays du client constituent un attrait pour ce dernier. Le Canada, par exemple, où les salaires sont généralement de 20 % inférieurs à ceux des États-Unis, joue le rôle de pays de l'offshore pour les Américains. Dans la plupart des pays de l'offshore, les salaires sont très inférieurs à ceux pratiqués en France.

Le salaire que reçoit le collaborateur en offshore importe finalement assez peu, sauf dans le cas où l'on souhaiterait créer sa propre société en offshore pour y gérer directement son équipe. Ce qui importe, c'est la tarification du prestataire offshore et les conditions qui s'y attachent. Ce sujet est abordé en détail au chapitre 8. On peut raisonnablement estimer que les prestations en offshore sont facturées en moyenne entre 80 et 300 dollars par jour et par personne.

Inde, Europe de l'Est, Asie et Maghreb

Le premier pays de l'offshore est sans conteste l'Inde. Les Indiens ont été les premiers à proposer des prestations de services informatiques à grande échelle et à faibles coûts aux sociétés américaines.

L'environnement de l'Inde est très favorable. Les universités sont réputées et forment des scientifiques de haut niveau, qui travaillent depuis longtemps aux États-Unis. De nombreux postes de management importants sont tenus aux États-Unis et en Grande-Bretagne par des personnes d'origine indienne. Certains de ces managers indiens ont su prendre très tôt la responsabilité de travailler avec des équipes distantes en Inde.

Aujourd'hui, environ 80 % des prestations en offshore sont réalisées en Inde, le reste du monde se partageant les 20 % restants. Il est tout aussi intéressant de constater que plus de 80 % des clients de l'offshore sont aux États-Unis et au Royaume-Uni, pays culturellement proches de l'Inde.

L'Europe de l'Est peut être considérée comme un immense réservoir de ressources futures pour l'offshore. Les cinq grands centres universitaires de l'ex-URSS (Moscou, Saint-Petersbourg et Novossibirsk en Russie, Kiev en Ukraine et Minsk au Belarus) restent des pépinières très dynamiques, qui produisent en quantité des informaticiens de qualité. D'autres pays d'Europe de l'Est proposent également des ressources de qualité, notamment la Roumanie, la Bulgarie, la République tchèque, la Serbie, la Slovaquie, la Pologne et les États baltes. Souvent, seule la capitale attire les meilleures ressources.

En Asie, la Chine est un nouvel entrant très agressif. Dotée de quantité de ressources très capables, elle pourrait fournir à l'avenir bien plus de ressources que l'Inde. L'Indonésie, les Philippines et le Vietnam offrent aussi nombre de prestataires offshore.

Au Moyen-Orient, Israël et le Liban proposent des prestations offshore, mais leurs tarifs ne sont plus vraiment compétitifs.

Les pays du Maghreb proposent assez naturellement à la France des prestations offshore, avec pour atout principal leur proximité historique et culturelle. Il en va de même de l'île Maurice, très active pour proposer ses prestations offshore en France. De même, la Roumanie met en avant sa capacité à créer des équipes de langue française.

La figure 2.1 présente les positions géographiques des principaux pays de l'offshore pour l'Europe. On peut se rendre compte de l'éloignement de certains de ces pays et des pays limitrophes. On repérera notamment l'éloignement de pays tels que l'Inde, la Chine et l'île Maurice, par rapport aux pays de nearshore, qui sont proches et faciles d'accès. Le tableau 2.2 récapitule pour chacun de ces pays les niveaux de coûts estimés en trois catégories, faibles (1), moyens (2) et élevés (3). Dans chacun de ces pays, on trouve des contre-exemples de sociétés prêtes à travailler pour moins cher ou d'autres demandant des tarifs très élevés.



Figure 2.1. Les pays de l'offshore

Tableau 2.2. Particularités et niveaux de coûts des pays de l'offshore

	Particularité	Niveau de coût
Inde	Premier pays de l'offshore. Très grande pratique des projets au forfait. Proximité culturelle anglo-saxonne. Risque de saturation par les États-Unis	2-3
Russie	Nearshore. Pays sous-exploité par les États-Unis, avec d'énormes réserves en informaticiens. Très fortes compétences sur les sujets techniques	1-2
Belarus, Ukraine	Nearshore. Pays presque totalement ignorés par les États-Unis. Réserves en informaticiens très importantes. Coûts significativement plus faibles qu'en Russie	1-2
Roumanie	Nearshore. Fort potentiel pour créer des équipes en langue française	2-3
Île Maurice	Fort potentiel pour créer des équipes en langue française. Mélange d'Inde et de francophonie. Attrait touristique	2-3
Chine	Énorme potentiel pour l'offshore, qui en est au stade du commencement. Les différences culturelles en font un pays difficile à aborder.	1
Tunisie, Maroc, Algérie	Nearshore. Fort potentiel pour créer des équipes en langue française	2-3
Pologne, États baltes, République tchèque, Slovaquie	Nearshore. Pays d'offshore pour quelques années encore. L'intégration dans l'Europe crée une dynamique qui éloigne ces pays de l'offshore.	2-3
Liban	Fort potentiel pour créer des équipes en langue française. Région très tourmentée	2-3
Israël	Prix très élevés. Région tourmentée	3
Philippines	Très actif, surtout vers les États-Unis où la proximité culturelle est importante.	1-2
Vietnam	Très actif vers les États-Unis. A tenté de se positionner comme un pays proposant des prestations en langue française mais sans grand succès.	1-2
Canada, Amérique du Sud	Pays d'offshore pour les États-Unis, sans grand intérêt pour les sociétés européennes	2-3

D'autres pays proposent des prestations offshore, surtout pour les États-Unis, mais ils sont peu attractifs pour l'Europe. On trouve dans cette catégorie les pays d'Amérique du Sud, comme le Brésil, la Colombie, l'Argentine, le Chili, les pays d'Amérique centrale, essentiellement le Mexique, et même, comme expliqué précédemment, le Canada. Tous les pays du continent américain ont un décalage horaire comparable à celui des États-Unis, qui compte quatre fuseaux horaires.

Niveaux de coûts et seuils limites

Dans chaque pays de l'offshore, les prestataires proposent des coûts très variables. On peut toujours rechercher les coûts les plus faibles, mais, en deçà d'une certaine valeur, l'économie réalisée se paie en perte de productivité.

À l'inverse, au-delà de certains niveaux de coûts, le produit fourni par le prestataire n'est pas meilleur ou même dans certains cas est inférieur, les collaborateurs du prestataire offshore pouvant avoir du mal à gérer des prestations d'une qualité supérieure. Ce sujet est abordé en détail au chapitre 3.

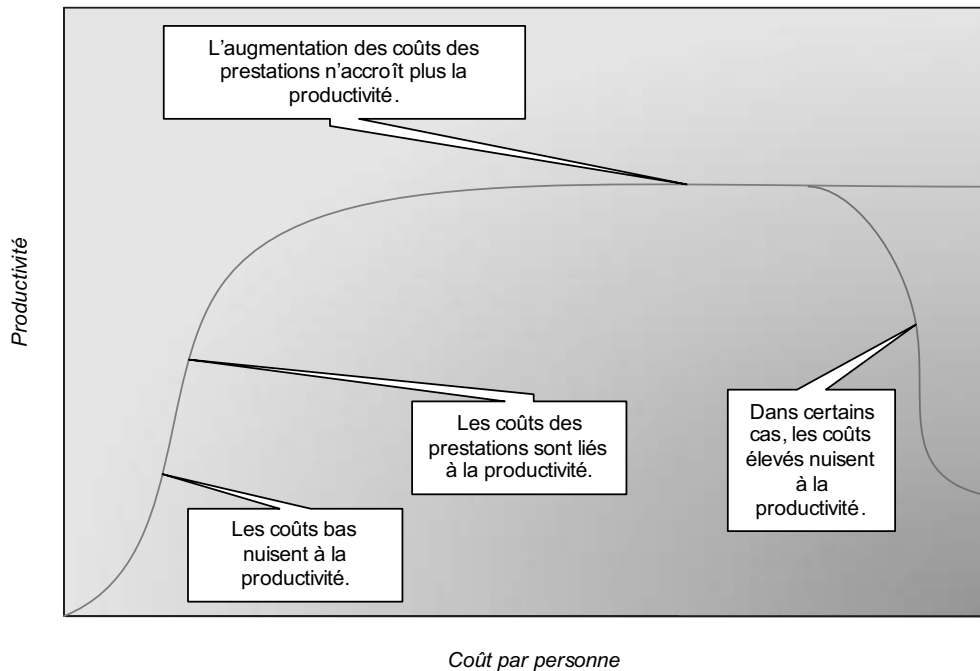


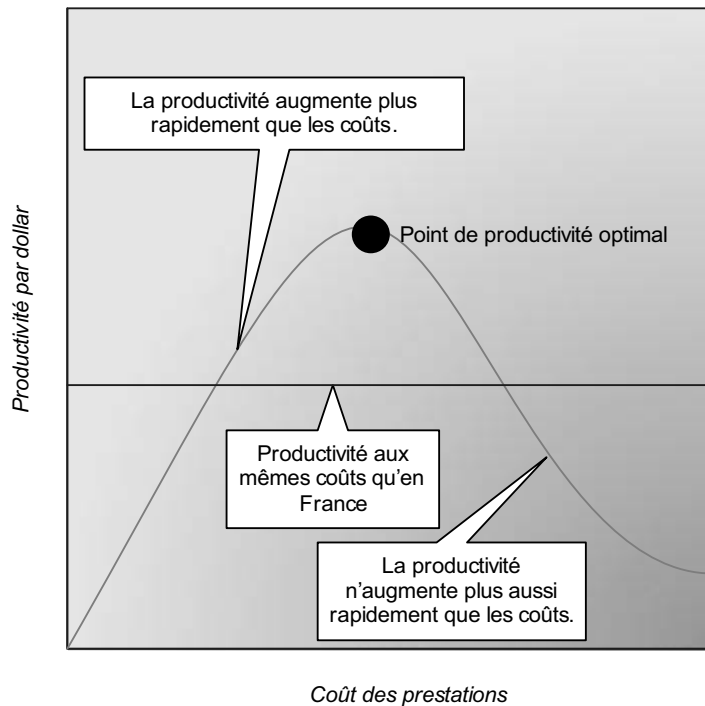
Figure 2.2. Coûts des prestations et productivité

La figure 2.2 montre qu'au-delà d'un certain seuil, la recherche de l'économie avec une équipe donnée n'apporte plus de gain de productivité. Les causes à cela peuvent être nombreuses mais sont faciles à comprendre : le prestataire choisira des collaborateurs acceptant des salaires plus faibles, il ne fera pas d'efforts pour fournir un environnement de travail agréable, les bons profils seront rapidement placés sur d'autres affaires plus profitables, et les services complémentaires seront limités au strict minimum. On observe même parfois un phénomène plus étonnant : lorsqu'on paye le prestataire beaucoup plus qu'il ne pense nécessaire, il arrive que la productivité diminue rapidement. Cela peut s'expliquer par l'interprétation qu'en fait le prestataire. Il imagine que son client ne s'intéresse pas au coût de la production et néglige la recherche de la productivité en offshore.

De plus, certaines personnes, payées beaucoup plus qu'elles ne valent sur le marché, commencent à s'arroger des rôles bien au-delà de leurs responsabilités et parfois de leurs capacités, tout en négligeant leurs responsabilités directes.

La figure 2.3 illustre l'existence d'une valeur optimale à verser au prestataire en offshore pour obtenir la meilleure productivité. Un versement plus important n'apporte plus de productivité, et tout niveau de prix inférieur entraîne une perte de productivité plus importante que l'économie réalisée, rendant ainsi l'efficacité des opérations plus faible. On peut aussi comparer l'efficacité des équipes en offshore avec celle des équipes locales, qui est représentée par une ligne horizontale. On voit ainsi que les équipes en offshore ne sont pas toujours financièrement plus efficaces que les équipes locales et qu'il faut porter une attention soutenue à la recherche du point optimal.

Figure 2.3
Productivité par dollar
dépensé en offshore en
fonction de l'économie
réalisée



Universités et marques d'éducation

Tous les pays où l'on trouve une main-d'œuvre à faible coût ne sont pas pour autant de bons pays de l'offshore. L'Afrique noire, par exemple, n'est généralement pas réputée pour abriter des pays d'offshore. Il est essentiel que les pays de l'offshore aient de bonnes ressources informatiques et donc des universités reconnues dans le monde de l'informatique.

Certains pays réputés pour leurs ressources informatiques n'offrent le niveau d'éducation souhaité que dans la capitale ou dans certaines grandes villes. Dès que l'on quitte ces centres universitaires, la qualité des ressources s'en ressent. Les bons éléments préfèrent aller vivre dans la capitale, où ils trouvent des offres d'emploi au niveau de leurs attentes.

Dans certains pays, comme l'Inde, des régions se sont spécialisées dans les prestations offshore et attirent les meilleurs profils. C'est le cas du Bangalore, qui est une vraie Silicon Valley de l'offshore en Inde, rassemblant l'essentiel des sociétés de haute technologie du pays dans la même région et, par là même, attirant les meilleures ressources qui cherchent à y faire carrière. S'il reste possible de constituer de bonnes équipes dans les provinces, c'est plus difficile. Les équipes importantes sont en revanche beaucoup plus difficiles à monter.

EN RÉSUMÉ

Les capitales, fiefs de l'offshore

Les capitales ou, en Inde, certaines provinces, comme le Bangalore, sont les lieux privilégiés pour créer rapidement les meilleures équipes.

Entre la capitale et les villes de province, on constate dans la grande majorité des cas des différences de salaires très importantes. Les villes de province sont souvent délaissées par les bons informaticiens, car les emplois gratifiants et bien rémunérés y sont rares. On y rencontre cependant parfois un prestataire offshore de qualité, capable d'attirer les bons profils de la région. Les salaires pratiqués dans sa région étant inférieurs à ceux de la capitale, il peut proposer des tarifs très attractifs. De leur côté, les informaticiens de la région ne veulent pas risquer de perdre un bon poste dans une ville où les offres d'emploi intéressantes sont rares. Précisons que ces profils sont le plus souvent moins qualifiés que ceux de la capitale.

Dans un certain nombre de pays de l'offshore, on trouve une pratique presque inconnue en France, consistant à organiser des challenges. Il existe deux types de challenges, ceux des entités gouvernementales du pays et ceux des grandes sociétés internationales. Par exemple, HP organise le *HP Global Business Challenge* (www.jaintl.org/hpgbc/) et IBM l'*International Collegiate Programming Contest* (<http://icpc.baylor.edu/icpc/>) et les *International Mathematics Competition for University Students* (<http://www.imc-math.org/>).

Les gouvernements de certains pays d'offshore proposent des olympiades, comme le *Belarusian Economics Olympiads*, qui opposent le plus souvent des équipes. Les personnes les mieux placées dans les équipes bénéficient de conditions plus avantageuses pour continuer leurs études.

Chaque année, les personnes ayant réussi à bien se positionner dans ces concours se voient offrir des postes dans les meilleures sociétés locales et parfois même les meilleures entreprises aux États-Unis. Les pays se plaisent à se classer entre eux selon les résultats obtenus à ces concours, qui font autorité.

Une autre marque de qualité de l'éducation est incarnée par les certificats délivrés par des sites Internet, à l'image de *BrainBench* (www.brainbench.com). Comme pour les certifications des grands éditeurs, par exemple, Microsoft, une série de questions délicates sont posées sur Internet pendant une durée limitée. Le candidat s'engage sur l'honneur à ne pas se faire aider. Selon son succès ou son échec, il reçoit ou non la certification, accompagnée d'une note. Les domaines de certifications vont du français ou de l'anglais à la programmation Java en passant par l'administration Windows XP, Linux, etc. Les candidats à l'embauche des pays de l'offshore placent souvent dans leurs CV de tels certificats on-line.

Dans tous les cas, une localisation offshore de qualité est un lieu où l'on trouve de bonnes universités. La plupart du temps, une ou deux villes seulement correspondent à ces critères.

La stabilité politique

La stabilité politique du pays est un facteur important pour déterminer avec quels pays il est possible de travailler. Les apparences sont toutefois trompeuses. Des événements majeurs, comme la chute de Ceausescu en Roumanie, ont eu peu d'influence sur les prestations des équipes offshore. Les employés se sont présentés presque normalement et le travail a avancé comme les autres jours. De même, les tragédies politiques contemporaines en Israël et au Liban ont certes ralenti les prestations offshore mais ne les ont pas arrêtées.

En règle générale, lorsqu'il y a des difficultés dans un pays, le fait de travailler pour des projets en offshore apporte une sécurité et une assurance face à la tourmente du pays. Les paiements proviennent de pays étrangers, qui ne connaissent pas les mêmes troubles, et dont la capacité à payer n'est pas affectée. La monnaie utilisée est le plus souvent le dollar ou l'euro, qui sont assez bien protégés contre les taux d'inflation galopants que l'on constate dans les pays en difficulté. Les employés peuvent penser, à juste titre, que les paiements de leurs salaires sont pratiquement garantis pour peu que le travail continue normalement.

Même si le travail peut continuer localement, on doit se demander si les chefs de projet de la société cliente de l'offshore accepteront de se rendre sur place. Les déplacements en Algérie avaient été refusés par de nombreux chefs de projet dans la période où ce que l'on a appelé la montée de l'intégrisme s'accompagnait d'assassinats en masse. De même, les déplacements en Israël ne sont pas bien ressentis lorsque les attentats s'intensifient. Même l'Inde a commencé à poser problème lorsque les tensions avec le Pakistan se sont intensifiées et que de nombreux chefs de projet ont refusé de se rendre sur place.

EN RÉSUMÉ

Le risque politique

Il faut un désordre très important pour que l'équipe en offshore s'arrête de travailler. Dès les premiers troubles, il est toutefois possible que les chefs de projet du client de l'offshore refusent de se rendre sur place.

Les prestataires offshore

À la manière des sociétés de services en France, les prestataires offshore vont de la toute petite société, parfois constituée d'une personne unique jusqu'aux géants, qui emploient plus de dix mille collaborateurs, comme en Inde.

Les prestataires offshore commencent le plus souvent à travailler dans le domaine de la fourniture de services à des sociétés européennes ou américaines, souvent grâce à un ami qui est allé dans un de ces pays et qui, dans le cadre de son travail, a fait naturellement la promotion de l'opportunité d'utiliser les ressources de son pays.

On trouve souvent dans les pays de l'offshore des concepts de sociétés étonnants. Par exemple, dans les anciens pays communistes, lorsque la libre entreprise a commencé à exister, on trouvait des sociétés qui, en plus du développement informatique, se consacraient à la pêche ou à l'exploitation forestière. La plupart de ces sociétés se sont

finalement spécialisées et concentrées sur l'informatique, mais on en rencontre encore aux activités disparates.

On peut classer les prestataires offshore en plusieurs catégories, mais il est parfois impossible d'attribuer une catégorie unique à un prestataire offshore. On trouve des géants, comme en Inde, des multinationales, des leaders locaux, des petits prestataires et des sociétés dédiées à un client.

Les géants de l'offshore

Les géants de l'offshore ne se rencontrent pratiquement qu'en Inde. Ils ont souvent des filiales importantes dans de nombreux pays, comme les États-Unis, la Grande-Bretagne et parfois même la France et l'Allemagne.

Ces sociétés peuvent s'adapter aux gros projets comme aux petits, mais ne s'intéressent guère aux projets de moins d'une douzaine de personnes, ce seuil pouvant évoluer selon les périodes.

L'Inde recevant la très grande majorité des prestations de conseil en offshore, ces dernières constatent une insuffisance des ressources de qualité susceptibles de gérer efficacement les projets et de communiquer avec les clients. Les profils plus communs sont en revanche toujours assez faciles à recruter, quitte à aller les chercher dans d'autres villes ou à les débaucher d'entreprises locales.

Les chefs de projet expérimentés et les profils techniques plus pointus sont devenus des perles rares. La plupart de ces géants ont beaucoup de mal à les attribuer de façon stable à un projet et préfèrent une gestion dynamique de ces ressources, en les plaçant sur le projet où elles seront les plus utiles de leur point de vue.

Les géants indiens se sont engagés dans le rachat de prestataires offshore dans de nombreux pays, notamment en Russie et dans d'autres pays de l'ex-URSS, étendant ainsi leur couverture géographique et leur capacité à embaucher de nouvelles ressources.

On peut se demander comment ces sociétés vont évoluer dans le temps alors que les analystes prévoient une pénurie de main-d'œuvre informatique et le triplement des salaires locaux en Inde. Une telle augmentation des salaires entraînerait inévitablement une hausse significative des tarifs pratiqués par les prestataires offshore. Dans quelle mesure l'immense attraction dont l'Inde bénéficie aujourd'hui persistera-t-elle ? L'évolution probable de ces géants indiens consistera à proposer des prestations à partir d'autres pays de façon à maintenir des prix attractifs.

Les multinationales de l'offshore

Certains prestataires offshore ont une présence multinationale, la maison mère étant située le plus souvent aux États-Unis et les centres de développement dans plusieurs pays d'offshore, souvent dans une même région. Par exemple, il arrive que l'on trouve des centres de développement en Russie (Moscou et Saint-Pétersbourg), au Belarus (Minsk) et en Ukraine (Kiev). Le nombre d'employés de ces sociétés peut dépasser mille collaborateurs, répartis très inégalement entre les centres de développement.

La maison mère agit le plus souvent elle-même comme une société de services locale, par exemple, aux États-Unis, mais en s'appuyant sur des prestations réalisées en offshore. Elle dispose localement d'équipes importantes, qui peuvent représenter le tiers du total des personnes impliquées dans un projet.

On commence à trouver de telles sociétés en France, bien que leur développement soit encore timide.

Ces sociétés fonctionnent selon des règles strictes. Elles ont mis en place des procédures rigides, assez peu adaptables aux désirs des clients. Les procédures ont fait leurs preuves, et, pour ces prestataires, tout changement est un risque qu'il peut être difficile d'assumer. Les procédures sont surtout conçues pour des développements au forfait, dans lesquels les prestataires organisent la bonne marche du projet. Elles ont même souvent mis en place leur propre méthodologie, élaborée dans le temps et fonctionnant de façon satisfaisante.

Cette méthodologie fait elle-même partie de ce qui est considéré comme un élément important de la valeur de l'entreprise. Les nouveaux membres y sont formés dès leur arrivée et signent des engagements de confidentialité, qui visent à en prévenir l'exportation vers d'autres équipes. On y trouve donc souvent une sensibilité extrême à la protection des informations et des méthodes. Même les relations entre les membres des équipes sont parfois contrôlées avec beaucoup de rigueur. Par exemple, telle société va partitionner profondément les tâches qui sont confiées à chaque développeur, de façon que personne ne sache sur quoi travaillent les autres. Selon leur rôle, les membres des équipes portent des tee-shirts d'une couleur différente. Les chefs de projet, tous revêtus d'un tee-shirt de même couleur, n'ont pas le droit de se parler entre eux, ni même d'essayer de lier connaissance.

Ces sociétés acceptent rarement des prestations autrement qu'au forfait. De ce fait, elles ont peu de clients parmi les sociétés de services, qui sont plutôt leurs concurrentes, ou les éditeurs de logiciels.

Le centre névralgique de ces sociétés est la maison mère, généralement située aux États-Unis. Elles adaptent leurs centres de développements selon l'évolution des marchés en essayant de maintenir une proximité géographique avec tous les sites offshore qu'elles créent.

Les leaders en offshore

Les leaders locaux représentent sans doute le potentiel le plus important pour les développements offshore. Ce sont des sociétés qui ont choisi d'assurer des développements pour des sociétés essentiellement européennes et américaines. Elles comptent souvent plus de 100 collaborateurs et travaillent avec de nombreux clients selon des modes en régie ou au forfait. Parfois, les prestations démarrent et se poursuivent à la satisfaction de chacune des parties sans même qu'un contrat ait été signé. Ces sociétés essaient toujours de conserver une grande adhérence aux souhaits de chaque client afin de le satisfaire à tout prix.

Certaines d'entre elles disposent d'un représentant dans un pays occidental afin d'effectuer une prospection commerciale. Ce dernier est rémunéré uniquement au succès. Il arrive que plusieurs représentants d'un même leader local travaillent de cette façon. Dans quelques cas rares, une société officiellement constituée représente localement la société offshore et agit comme une antenne commerciale. C'est toutefois rarement une filiale du prestataire offshore.

Les développements représentent généralement des contrats de 6 à 30 collaborateurs. Certaines affaires plus rares peuvent mettre en jeu une équipe d'une centaine de collaborateurs, mais ces cas correspondent généralement à la montée en charge progressive d'un

projet. La moyenne des contrats se situe le plus souvent autour de la quinzaine de collaborateurs, incluant les équipes de test.

Ces sociétés particulièrement flexibles sont capables de s'adapter aux méthodes de travail de chaque client. Vous pouvez, si vous le souhaitez, créer une équipe dédiée que vous contrôlez pleinement ou, au contraire, maintenir une équipe dynamique essentiellement gérée par les managers offshore ou même déléguer des projets au forfait.

Leur volonté de réussir est telle que ces sociétés se montrent très accommodantes pour absorber vos changements de stratégie ou pallier votre manque de personnel.

Dans les pays de l'offshore, les leaders locaux sont bien connus des meilleures universités. Ils souhaitent attirer les meilleurs profils, notamment ceux qui ont obtenu les meilleures notes dans les universités ou aux olympiades et font tout leur possible pour apparaître comme une opportunité de choix pour les nouveaux diplômés. Les arguments qu'ils mettent en avant sont les conditions de travail, la nature des projets à réaliser, les technologies employées et, bien sûr, les salaires. La durée et la stabilité des contrats qui sont confiés au prestataire sont également des atouts majeurs.

EN RÉSUMÉ

Les leaders locaux, partenaires privilégiés

Les leaders locaux offrent les meilleures garanties de flexibilité et d'adaptabilité aux projets et méthodes de gestion de projet offshore. Ce sont les partenaires à privilégier en offshore.

Les managers de ces sociétés maintiennent des relations étroites avec les universités. Il n'est pas rare de trouver un manager qui y donne des cours ou y tient un rôle honorifique assez important. Les étudiants en fin d'études trouvent par ailleurs dans ces sociétés des occasions de stage.

Une fois que ces sociétés ont réussi à se présenter comme un des meilleurs choix, les talents se présentent régulièrement, et il n'est pas difficile de monter des équipes importantes très rapidement.

Certaines d'entre elles proposent des cursus payants complémentaires à l'université afin de mieux préparer les nouveaux diplômés au monde du travail, notamment à la gestion de projet en offshore.

À la fin de leurs études, les étudiants de certains pays, par exemple, de l'ex-URSS, doivent à l'État un certain nombre d'années de service, le plus souvent dans des organismes nationaux mais aussi dans des sociétés accréditées. Les leaders de l'offshore sont généralement accrédités pour recevoir ces étudiants, offrant à ces derniers l'occasion à la fois d'échapper aux organismes d'État, qui offrent des salaires très faibles, et d'acquérir immédiatement une expérience professionnelle.

Avec le temps, les sociétés qui jouissent d'une solide réputation dans leur pays voient leur marché s'ouvrir et les contrats avec les entreprises nationales devenir de plus en plus nombreux et rentables.

Les managers de ces sociétés sont parfois déroutants. Certains d'entre eux peuvent se montrer extrêmement sérieux et précis dans leurs communications et afficher soudainement de graves lacunes. D'autres sont plus fantasques encore et ne répondent aux questions posées que selon leur humeur. Pour travailler correctement avec eux, il faut prendre soi-même la communication en main et la gérer de bout en bout. Il ne faut pas hésiter à

relancer les e-mails sans réponse, réexpliquer constamment ce que l'on attend du partenaire et ne pas se décourager lorsque les échanges semblent déroutants.

Les leaders de l'offshore sont certainement les plus dynamiques et les plus flexibles pour travailler efficacement. S'ils offrent toutes les garanties de succès et de sérieux, ils ne sont pas toujours aisément discernables des autres prestataires offshore, plus petits.

Cet ouvrage est principalement consacré à la conduite de projet avec ces leaders de l'offshore.

Les petits prestataires offshore

En dehors des leaders de l'offshore, beaucoup de petites sociétés se démènent pour trouver des contrats. Parfois, elles ne sont pas même officiellement constituées et opèrent sans existence juridique. Cela représente évidemment un risque pour le client, qui peut voir son équipe disparaître du jour au lendemain suite à une procédure judiciaire. Le client peut lui-même se voir inquiéter pour avoir réglé des factures à une société sans existence légale.

On ne peut se rendre compte de ce que sont ces sociétés qu'en se rendant sur place. Certaines d'entre elles sont de vraies sociétés qui prennent leur essor, tandis que d'autres travaillent depuis un appartement sommairement organisé, en exploitant chaque mètre carré disponible et en recourant à une installation informatique plus que précaire.

Dans tous les cas, leur site Internet est magnifique, souvent meilleur que ceux des leaders ou des géants de l'offshore. Ces sites sont évidemment leurs meilleurs atouts commerciaux.

Certaines de ces sociétés ont connu des déboires sur leur marché national et cherchent à se diversifier au moyen de prestations offshore. Le problème est qu'elles ignorent tout des pratiques des clients de l'offshore ou même simplement de ce qu'est un client ou la productivité. J'en ai connu qui exigeaient de toucher des royalties (droits de licence) avec un pourcentage très élevé en plus d'une rémunération au forfait.

Il est toujours possible de prendre le risque de travailler avec de telles sociétés, à condition de faire le bon choix et de les accompagner sur la voie du succès. Avec un peu de chance et de talent, quelques-uns de ces prestataires deviendront des leaders de l'offshore.

EN RÉSUMÉ

Les petits prestataires offshore

Malgré des tarifs souvent très avantageux et des sites Internet remarquables, les petits prestataires n'ont souvent pas d'existence légale. Il n'est pas rare de les voir disparaître en cours de projet.

Les prestataires dédiés à un client

Il arrive que des sociétés européennes ou américaines choisissent de créer leur propre structure dans le pays de leur choix, parfois en partenariat (joint-venture) avec une personne de confiance ou une société dans le pays. Les raisons de ces démarches sont vraisemblablement une recherche d'optimisation des tarifs payés pour les développements distribués ou une préoccupation accrue de confidentialité des informations que l'on souhaite contrôler en tous points.

On retrouve ici un cas proche des multinationales, à la différence près que la société qui utilise l'offshore n'est pas nécessairement une société qui revend des prestations de services. On peut trouver un éditeur de logiciel ou un consommateur de développements informatiques, qui, à l'origine, a créé cette société pour ses besoins propres.

Il est vrai que les tarifs payés à son prestataire par le client de l'offshore sont de l'ordre de 100 à 200 dollars par personne/jour alors que le salaire de cette même personne est de 15 à 40 euros. Comme expliqué précédemment dans ce chapitre, certains clients se demandent si les prestataires offshore ne s'octroient pas des marges exagérées, une part importante de ces clients sombrant même parfois dans la paranoïa.

En réalité, le montant de ces marges de 10 à 40 % est justifié par les charges sociales, les loyers à payer pour les locaux, les périodes d'intercontrat, les efforts de management pour gérer les équipes, les commissions versées aux commerciaux ou apporteurs d'affaires, les bonus qui sont souvent payés aux collaborateurs et qui constituent une part de leur motivation, les commissions de vente et enfin les non-paiements de certains clients, qui voient le prestataire payer tout de même une partie du salaire aux collaborateurs. Certains clients suspicieux exigent le détail des coûts internes et se rendent finalement compte qu'ils paient un prix assez juste. Ce sujet est abordé plus en détail au chapitre 4.

Hormis la confidentialité des informations, la création d'une structure dans un pays de l'offshore n'apporte aucun avantage franc, si ce n'est une maîtrise plus fine des coûts de développement. Ces sociétés sont moins expertes dans la gestion de l'exploitation d'une structure dans le pays de l'offshore, et leur gestion est souvent moins efficace et plus coûteuse. Dans les cas les plus favorables, on peut espérer réduire le coût des prestations de développement de l'ordre de 10 à 20 %, rarement plus. Parfois, les inconvénients de ce type d'approche, comme la difficulté à attirer les meilleurs profils, les taux importants de renouvellement du personnel ou l'obscurité de la fiscalité locale, l'emportent sur les avantages, et l'on se retrouve à assurer des prestations de faible qualité ou d'un prix supérieur à ce que l'on trouve chez un prestataire offshore.

Ces sociétés, souvent assez petites, rencontrent plusieurs types de problèmes qu'elles doivent surmonter alors que ces derniers sont transparents lorsqu'on travaille avec un prestataire. Elles doivent en outre savoir travailler avec les lois et usages locaux, qui sont parfois opaques et contradictoires. Cela nécessite de savoir faire jouer ses relations pour régler les problèmes. Les comptes de ces sociétés en offshore feront partie des comptes de la maison mère et devront être tenus avec la rigueur des comptabilités françaises, ce qui n'est pas toujours facile dans ces pays.

La taille et l'activité de telles sociétés n'en font pas pour autant des leaders de l'offshore, et elles restent le plus souvent inconnues des étudiants et des informaticiens en offshore. La création d'équipes compétentes n'est donc pas chose aisée, et l'on ne trouve pas toujours rapidement les ressources souhaitées. Ce sujet est détaillé au chapitre 4.

Il arrive que les managers de ces sociétés souhaitent ouvrir leurs activités à d'autres sociétés, par exemple, à la suite d'une réduction d'effectifs, qui laisse des ingénieurs de qualité sans travail, ou parce qu'ils souhaitent diversifier leur activité. Si l'on envisage de devenir le client d'un tel prestataire offshore, il faut porter une attention particulière au niveau de priorité que l'on peut avoir par rapport au client privilégié qu'est la maison mère.

Évolution des pays de l'offshore

Ce qui fait la vertu d'un pays de l'offshore peut s'évanouir avec le temps. Les salaires offerts ne resteront pas toujours aussi faibles, par exemple. En Pologne, notamment, ils ont augmenté de façon importante depuis l'ouverture aux marchés occidentaux. Il en va de même des pays qui ont pu et su se rapprocher de la Communauté européenne et qui ont vu ou verront leur niveau économique se rapprocher de la moyenne de la CEE.

Beaucoup de ces pays, en particulier les anciens pays de l'Est, ne sont pas naturellement pauvres. Ils disposent de ressources naturelles importantes, d'une infrastructure industrielle certes vieillissante, mais avec des sites isolés montrant des capacités à exploiter avec succès les technologies les plus récentes. Bien souvent, ces pays ont d'excellentes universités, qui forment des diplômés ambitieux souhaitant réussir dans leur pays.

La pauvreté actuelle de ces pays provient surtout d'événements bien identifiés qui les ont déstabilisés, et ils retrouveront productivité et richesse plus ou moins rapidement. Des pays comme la Russie, l'Ukraine, la Roumanie, la Pologne ou les Pays baltes atteindront certainement un niveau de vie comparable au reste de l'Europe, peut-être plus rapidement que le Belarus ou la Moldavie.

Les prestataires offshore travaillent parfois avec des sociétés nationales mais pas aux mêmes tarifs que ceux pratiqués en tant que prestataire offshore. Cela concerne souvent des réalisations de prestige pour la société, parfois réalisées à perte.

Dans les pays de l'Est, on peut imaginer que les marchés des prestations informatiques nationaux continueront de se développer jusqu'au moment où les marges réalisées en tant que prestataire offshore et sur les marchés nationaux seront proches. Les prestations nationales s'effectueront à des niveaux tarifaires plus élevés. Au fur et à mesure que les salaires locaux s'élèveront, ces pays deviendront de moins en moins intéressants pour l'offshore. Les sociétés qui y proposaient des services en offshore deviendront des sociétés de services nationales et pratiqueront une tarification similaire, que le client soit national ou occidental.

Cette tendance peut être constatée dès aujourd'hui à Moscou, où certains prestataires embauchent des développeurs à des salaires mensuels situés entre 1 000 et 2 500 dollars. D'autres pays, comme la Roumanie, ont constaté par moments une pénurie de certains profils du fait d'une forte demande sur le marché national, laquelle a rapidement fait monter les salaires de 300 dollars mensuels à quatre ou cinq fois plus.

La figure 2.4 illustre l'évolution du coût de la prestation facturée en tant que prestataire offshore et prestataire national. Du fait de l'évolution du marché national, de l'augmentation des salaires locaux et du rapprochement des tarifications offshore et nationales, le prestataire se tourne naturellement vers son marché national et devient moins intéressant comme prestataire offshore.

Depuis la prophétie apocryphe de Napoléon en 1816, on se demande « quand la Chine s'éveillera », tant son potentiel est énorme. On peut raisonnablement imaginer que ce nouveau venu dans l'offshore restera une destination de choix pendant encore longtemps.

L'Inde risque de saturer rapidement ses ressources informatiques si les prévisions se réalisent. On parle de triplement des salaires locaux dans les années à venir, ce qui rendra immanquablement les prestations indiennes moins intéressantes. Il n'est pas impossible que les nouveaux contrats de développement, notamment ceux des États-Unis, se recentrent sur l'Europe de l'Est, la Chine et l'Asie.

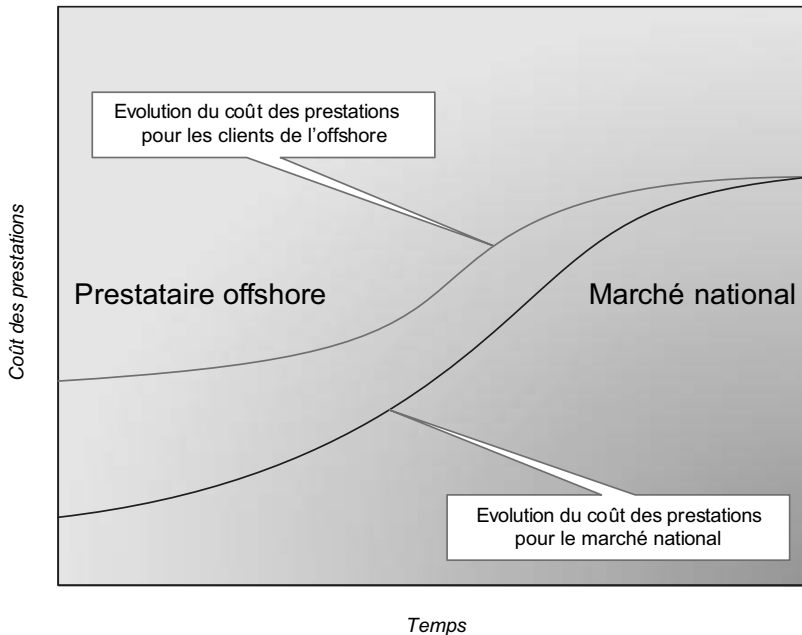


Figure 2.4. Évolution du coût des prestations pour les clients de l'offshore et pour le marché national

Les pays de l'offshore présentent un paradoxe, qui tient à l'écart entre la qualité de leurs universités informatiques et leur niveau économique. Dans de nombreux pays, on peut toutefois penser que les conditions économiques vont plus ou moins rapidement atteindre un niveau comparable à celui que l'on observe dans les pays plus riches.

Les prestataires offshore, qui assurent tous un volume de contrats souvent faible avec les sociétés de leur pays, se développeront de plus en plus sur leur marché national et seront de moins en moins attirants pour les sociétés des pays plus riches. Les tarifs s'équilibrant, ces pays perdront tout intérêt pour l'offshore.

Les collaborateurs des prestataires offshore

Une opinion courante considère que l'offshore soustrait les ressources humaines qui font la richesse d'un pays au seul bénéfice des sociétés occidentales, qui exploitent à vil prix une main-d'œuvre de qualité. Il est vrai que l'image de sociétés riches qui utilisent d'excellentes ressources à un prix très faible peut être choquante.

La réalité est cependant différente. Le plus souvent, le marché local de l'informatique est à peine existant dans les pays de l'offshore. Bien sûr, des banques, des organismes officiels et de grandes sociétés ont besoin de développements, mais ces organismes payent

pour cela beaucoup moins cher que les clients de l'offshore. Pour certains organismes gouvernementaux, les sommes payées pour des développements informatiques sont proches du symbole mais s'associent à d'autres arrangements, pas toujours clairement explicités. Des sociétés réalisent même certaines commandes gratuitement, dans l'espoir que des personnes influentes leur soient redevables.

Bien souvent, les pays de l'offshore revendent massivement les produits logiciels des plus grands éditeurs à des prix extrêmement faibles, équivalents au coût de gravure du support, CD ou DVD. On peut ainsi acheter les suites Microsoft Office, Oracle, etc., pour quelques dollars, dans des magasins ayant pignon sur rue, au vu et au su de tous. Si de telles pratiques sont clairement illégales au regard du droit international, il convient de préciser que nombre de ces pays n'ont pas ratifié la reconnaissance du droit d'auteur ou l'ont fait de pure forme. La culture qui consiste à payer pour des logiciels le prix catalogue est absente dans la plupart des pays de l'offshore. Il n'existe d'ailleurs pratiquement pas d'éditeur de logiciel dans ces pays, et le marché local du développement de logiciel est inexistant.

Une telle situation tue évidemment dans l'œuf le marché du développement logiciel, tant étranger que national, puisque les entreprises peuvent accéder à la quasi-totalité des produits de large distribution que l'on trouve sur les marchés américain et européen à des prix dérisoires.

Les développements informatiques dans les pays de l'offshore

Le marché du développement national n'est pas totalement au point mort dans les pays de l'offshore. De grandes sociétés, tout particulièrement les banques nationales, les organismes gouvernementaux, les sociétés de téléphonie, etc., font appel à des sociétés de services pour développer des produits ou constituent leurs propres équipes dans ce but.

Lorsqu'on a une expérience occidentale de ces domaines, où l'on recherche avant tout productivité et qualité, on est stupéfait de découvrir le fonctionnement de ces sociétés. On commence par remarquer sur certains CV que des personnes cumulent plusieurs postes simultanément, par exemple, dans une grande banque et dans une petite société de services qui développe des sites Internet. On apprend qu'après la fin d'un projet, la banque conserve les personnels correspondants et leur confie des missions sporadiques qui ne prennent que quelques heures par semaine. Les développeurs cherchent donc un travail supplémentaire, au su de l'employeur, qui trouve cela normal. Il est vrai que les salaires de ces développeurs, qui ne dépassent guère 50 ou 75 dollars par mois, sont insuffisants pour faire vivre leur famille. Si les budgets de ces grandes entreprises ont été mal gérés ou si l'État n'a plus assez d'argent, les salaires ne sont pas payés ou ne le sont que partiellement, sans aucune garantie que le salaire non versé le soit un jour.

Même si le poste est à temps complet, il est courant de voir un développeur travailler pour une seconde société, après ou avant ses heures de travail ou pendant les week-ends. Les salaires versés par les entreprises d'État ne sont jamais suffisants pour assurer ne serait-ce que les besoins d'un jeune couple. Souvent, le second emploi est moins sûr et peut s'arrêter du jour au lendemain. Il est en revanche mieux rémunéré, parfois au pourcentage. Le développeur conserve donc son emploi stable, où l'on est peu exigeant, et se rattrape sur un autre emploi donnant des résultats à court terme.

On rencontre parfois au cours des entretiens d'embauche des informaticiens qui viennent du marché national et cherchent à entrer dans une société d'offshore. S'ils ont travaillé une dizaine ou une quinzaine d'années pour des organismes d'État, les notions de

management, de productivité, de travail en groupe, de rigueur et de qualité leur sont parfaitement étrangères, même lorsque les domaines fonctionnels dont ils ont l'expérience sont intéressants.

Il n'est pas rare non plus de rencontrer des personnes qui ont travaillé plusieurs années sur un projet et ne connaissent que la couche technique qu'ils ont développée. Ils n'ont aucune idée du sujet fonctionnel traité par le produit développé. Cet état de fait est davantage représentatif de la mentalité qui règne dans ces équipes que de celle du développeur. On comprend qu'un étudiant capable, qui a intégré une université prestigieuse de son pays, où la concurrence est vive, et d'où il sort bien placé n'ait pas envie de rejoindre ces sociétés nationales qui étouffent l'esprit d'initiative et jusqu'au simple élan.

Les informaticiens et l'offshore

Les prestataires de l'offshore constituent un monde à part. Les salaires y sont deux à cinq fois supérieurs à ceux en vigueur dans les organismes d'État. Les compétences et les talents y sont mieux reconnus, et l'expérience acquise est valorisée dans un CV.

Les méthodes de travail sont en outre plus rationnelles. Les montants en jeu correspondent mieux à une logique de rentabilité, et le succès de chaque projet doit être aussi bien assuré que possible. Un informaticien qui rejoint une des équipes de développement d'un prestataire offshore est immédiatement sur un chemin ambitieux, profitable et valorisant.

Les sociétés offshore se livrent une compétition féroce. Lorsqu'un gros projet est signé dans l'une d'elles, il est toujours à craindre qu'elle cherche à débaucher les meilleurs collaborateurs de ses concurrents pour mieux garantir le succès de son projet. Les salaires s'adaptent donc assez rapidement à ce que chaque société est prête à déboursier pour acquérir ou conserver ces profils. Certaines sociétés font directement participer leurs collaborateurs clés aux bénéfices du projet.

En plus de tout cela, l'informaticien peut avoir l'occasion de voyager à l'étranger et de découvrir une autre culture, ce qui l'enrichit intellectuellement et lui permet de mieux comprendre ses clients et leurs attentes. Son salaire beaucoup plus élevé lui procure le plus souvent un niveau de vie agréable, et il est vite considéré comme une personne qui réussit.

Il pourra ensuite postuler à d'autres postes chez d'autres prestataires offshore ou même tenter de s'expatrier en valorisant son expérience et, très probablement, son excellente pratique professionnelle de l'anglais.

EN RÉSUMÉ

Les postes les plus prisés sont chez les prestataires offshore

Pour les informaticiens en offshore, les postes les plus désirables sont ceux que proposent les prestataires offshore. Les salaires y sont plus élevés et les projets plus intéressants tout en apportant une valeur ajoutée au *curriculum vitae*.

La mesure des coûts

Ceux qui sont responsables du choix d'utiliser des ressources en offshore souhaitent toujours, à un moment ou un autre, justifier les coûts des développements réalisés en offshore. Parfois, on veut simplement savoir quel est le montant des économies réalisées.

On peut comprendre que la direction financière ou la direction générale veuille disposer de plus d'informations sur ces opérations, qui ne sont pas toujours transparentes.

Les développements offshore apparaissent sur une ligne unique du budget de l'entreprise, avec un montant important, de plusieurs centaines de milliers à plus d'un million d'euros. Les autres lignes du budget font apparaître des détails, comme les salaires de chaque personne, les dépenses marketing, qui sont souvent détaillées par poste et que tous voient et comprennent. La ligne « développement offshore » est cependant la plus importante. Pour peu que le mot « offshore » soit mentionné au lieu d'« outsourcing », cette ligne donne vite l'impression d'investissements sulfureux et suscite des demandes d'explications.

ASTUCE

Communiquer la rentabilité de l'offshore

Il est indispensable de construire une mesure régulière et objective des économies que l'on réalise en travaillant avec une équipe en offshore, afin d'en prouver la rentabilité au management de façon trimestrielle ou semestrielle.

On peut toujours donner un détail précis de la façon dont les sommes sont dépensées. Il est plus important de souligner les économies réalisées. De cette façon, les initiateurs de la décision de recourir à l'offshore apparaissent comme les responsables d'économies mesurables. Pour peu qu'une comptabilité analytique adéquate soit mise en place dans la société, une profitabilité par produit peut être dégagée.

Comme expliqué au chapitre 1, les coûts de l'offshore doivent être mesurés à l'aune des coûts hypothétiques de la même réalisation en local. Cet exercice est difficile car on compare une réalisation réelle avec une réalisation hypothétique. Il faut donc chercher à ne pas valoriser outre mesure l'outsourcing, en choisissant des valeurs « lourdes » pour l'outsourcing et « légères » pour les réalisations locales. Des méthodes de calcul précises sont proposées au chapitre 3.

Conclusion

Rares sont aujourd'hui les sociétés qui développent des applications, qu'elles soient éditrices de logiciels ou sociétés de services, qui ne considèrent pas de confier une partie de leurs réalisations en offshore. Si les enjeux économiques sont de taille, les difficultés ne le sont pas moins. Pour mener au succès les projets outsourcés, il faut prendre en compte de nombreux sujets, à commencer par la gestion des ressources humaines et la mise en place d'une méthodologie rigoureuse, ce qui n'est pas si courant dans les projets gérés localement.

Pour peu que l'on mette de côté ses préjugés sur l'offshore et que l'on choisisse son partenaire avec soin, on peut bénéficier à plein des avantages de l'offshore. Lorsqu'on travaille en bonne intelligence avec le partenaire en offshore, on peut allier intérêt professionnel et personnel. La découverte d'autres cultures et d'autres façons de vivre ne peut manquer d'enrichir ceux qui s'y prêtent.