

Choisir le prestataire et les équipes offshore

La proximité, la culture, la taille et le profil du prestataire déterminent directement le mode de fonctionnement que l'on peut mettre en place avec l'offshore, forfait ou régie, ainsi que le type de suivi des opérations, la fréquence possible des déplacements, etc.

En choisissant un prestataire, le client adopte aussi un peu sa culture. Il suit les événements politiques et économiques du pays, et les membres de son personnel qui travaillent avec le prestataire nouent des amitiés parfois durables avec les collaborateurs en offshore.

Le choix du prestataire s'accompagne souvent d'*a priori*. Le management du client associe à tort ou à raison à chaque pays et à chaque culture des qualités et des défauts qui influencent ses décisions. Par exemple, si le pays a la réputation de ne pas respecter la propriété intellectuelle, le client mettra en place des règles de sécurité très strictes, et, s'il est réputé avoir un faible niveau d'éducation, il s'organisera pour concentrer les tâches complexes en local et ne laisser à l'offshore que les tâches plus faciles.

Parfois, le client fait le choix du pays parce qu'un de ses collaborateurs y connaît un prestataire et qu'il mise sur cette affinité personnelle, voire sur l'engagement du collaborateur, plutôt que sur un choix réfléchi. Parfois, le choix se porte sur l'Inde du fait de sa notoriété comme pays de l'offshore sans même envisager d'autres possibilités, de la même façon que l'on choisit une marque sur sa réputation.

Dans certains cas, le client recherche le prestataire ayant les meilleures compétences dans un domaine très précis. Il peut, par exemple, privilégier un prestataire qui fournit des développements à un éditeur de logiciels dont le client utilise les progiciels. Le fait d'avoir un interlocuteur qui connaît parfaitement les progiciels autour desquels il réalise des développements spécifiques offre probablement d'excellentes compétences. Dans d'autres cas, le client recherche des services ciblés, comme la création de scénarios de dessins animés accompagnant des jeux.

Certains prestataires sont spécialisés dans des domaines fonctionnels pointus, comme les applications pour les opérateurs de télécommunications ou les développements relatifs aux effets spéciaux pour le cinéma. Le choix du prestataire est dans ces cas gouverné par son profil, et il se peut qu'un seul prestataire réponde aux critères définis.

Dans tous les cas, il convient de sérier les critères de choix. On se concentre d'abord sur le pays et la ville du prestataire puis sur le prestataire lui-même et enfin sur la constitution des équipes. Cette dernière étape étant directement liée au choix du partenaire, la validation du partenariat tient compte également de la mise à disposition des premiers membres de l'équipe et de la façon de l'assembler.

Critères de choix du prestataire en offshore

Avant de choisir son prestataire, il importe de se poser les bonnes questions quant aux types de projet que l'on souhaite confier à l'offshore, au mode de fonctionnement à mettre en place, etc. Presque toutes les réponses à ces questions sont décisives pour pouvoir choisir efficacement le prestataire.

À ce stade, on liste les éléments à prendre en compte en prenant soin d'éviter toute idée préconçue. Les critères à soupeser attentivement sont récapitulés au tableau 8.1.

Tableau 8.1. Critères de choix du prestataire offshore

Critère	Commentaire
Affinité pour certains pays	On peut indiquer que l'on préférerait travailler avec certains pays plutôt que d'autres. Il peut y avoir des questions relatives à des éléments culturels, religieux ou simplement géographiques.
	Exclusion de pays présentant des risques pour certains clients de la société. Par exemple, des managers peuvent souhaiter éviter des tensions entre pays arabes et Israël.
	Relations particulières avec un pays donné du fait, par exemple, de l'origine du manager de la société
Communication et voyage	Décalage horaire maximal acceptable pour que l'on puisse travailler en phase avec le prestataire. Le travail est toujours beaucoup plus efficace dans les pays à faible décalage horaire.
	Temps nécessaire pour se rendre sur place. Si le pays est proche, il est possible de réaliser de courts voyages pour résoudre des problèmes urgents. Moins fatigués, les voyageurs sont de surcroît plus efficaces.
	Nécessité de disposer de visas pour se rendre sur place pour des citoyens du pays du client mais aussi pour d'autres nationalités présentes dans la société (Algérie, Tunisie, Maroc, États-Unis, etc.)
	Risque que le pays soit dangereux pour les déplacements des chefs de projet et qu'ils ne souhaitent pas se rendre sur place.
Équipe	Capacité à créer une équipe de la taille souhaitée dans le futur. On essaiera de donner des ordres de grandeur de l'équipe à créer et de celle que l'on souhaite dans le futur.
	Possibilité de créer une équipe isolée et flexibilité de la façon de la monter
Autre critère	Capacité à travailler en français. Cela restreint les pays candidats au Maghreb, au Liban et, dans une moindre mesure, à la Roumanie et à l'Île Maurice.
	Capacité à appliquer la méthodologie souhaitée
	Capacité à travailler en régie
	Volonté de choisir un pays dont on estime qu'il demeurera longtemps un pays d'offshore.

Le critère de la langue est évidemment déterminant si l'on choisit de travailler exclusivement en français ou dans une autre langue que l'anglais avec l'équipe offshore. Le choix du prestataire se restreint immédiatement, tandis que le tarif des prestations est plus élevé que dans certains pays qui travaillent essentiellement en anglais.

La distance en avion est un autre critère important. Si l'on souhaite se rendre dans la ville du prestataire en moins de quatre heures et que l'on veuille au moins un vol par jour, le choix est évidemment plus limité. Si l'on souhaite de surcroît des communications pratiques, cela réduit le choix aux métropoles où l'on trouve des aéroports internationaux, les villes secondaires ou universitaires se trouvant le plus souvent exclues.

Localisation du prestataire

Le choix du pays fait habituellement l'objet de longs débats, tant les intervenants chez le client ont des idées bien arrêtées sur la question. Ce choix est influencé par de nombreux éléments, qui mêlent considérations professionnelles, personnelles et idées reçues.

Certains anticipent leur voyage dans le pays et retiennent des critères tels que l'ensoleillement, la proximité de la mer ou des sites agréables à valeur touristique. À l'inverse, d'autres ne veulent pas être accusés de privilégier le tourisme et optent pour des pays froids, réputés travailleurs.

La sécurité dans le pays et les événements géopolitiques influencent fortement les choix. Les appartenances ethniques jouent aussi un rôle, un manager originaire d'un pays de l'offshore affichant, par exemple, souvent une préférence marquée pour ce pays, même si ses racines y remontent à plusieurs générations.

Le choix d'un pays inadéquat est un fardeau que l'on traîne longtemps. Il peut nuire fortement à un projet, voire le faire échouer. La mentalité du pays, les affinités culturelles éventuelles avec celui du client et la qualité des managers du prestataire sont les principaux facteurs de succès.

Décalage horaire et distance géographique

Les critères les plus faciles à évaluer sont le décalage horaire et la durée du voyage.

La figure 8.1 illustre mieux qu'un long discours les distances relatives des pays de l'offshore et l'éloignement de l'Inde, de l'Asie et de l'Île Maurice. La notion de nearshore y apparaît avec évidence lorsque des clients européens travaillent avec des prestataires d'Europe de l'Est.

Si l'on choisit un pays tel que le Vietnam ou la Chine, le décalage horaire peut à lui seul être une cause d'échec. Comment piloter une équipe qui travaille l'essentiel de son temps alors qu'on ne travaille pas chez le client. Avec sept heures de plus qu'en France, la Chine n'offre pratiquement pas de recouvrement avec les heures de travail locales. Le Vietnam, avec huit heures de décalage, impose pratiquement de ne travailler que par échange d'e-mails et interdit tout chat et conversation téléphonique.

Même en Inde, tant prisée pour l'offshore, les quelque cinq heures de décalage horaire avec la France limitent les communications interactives à quelques heures par jour.

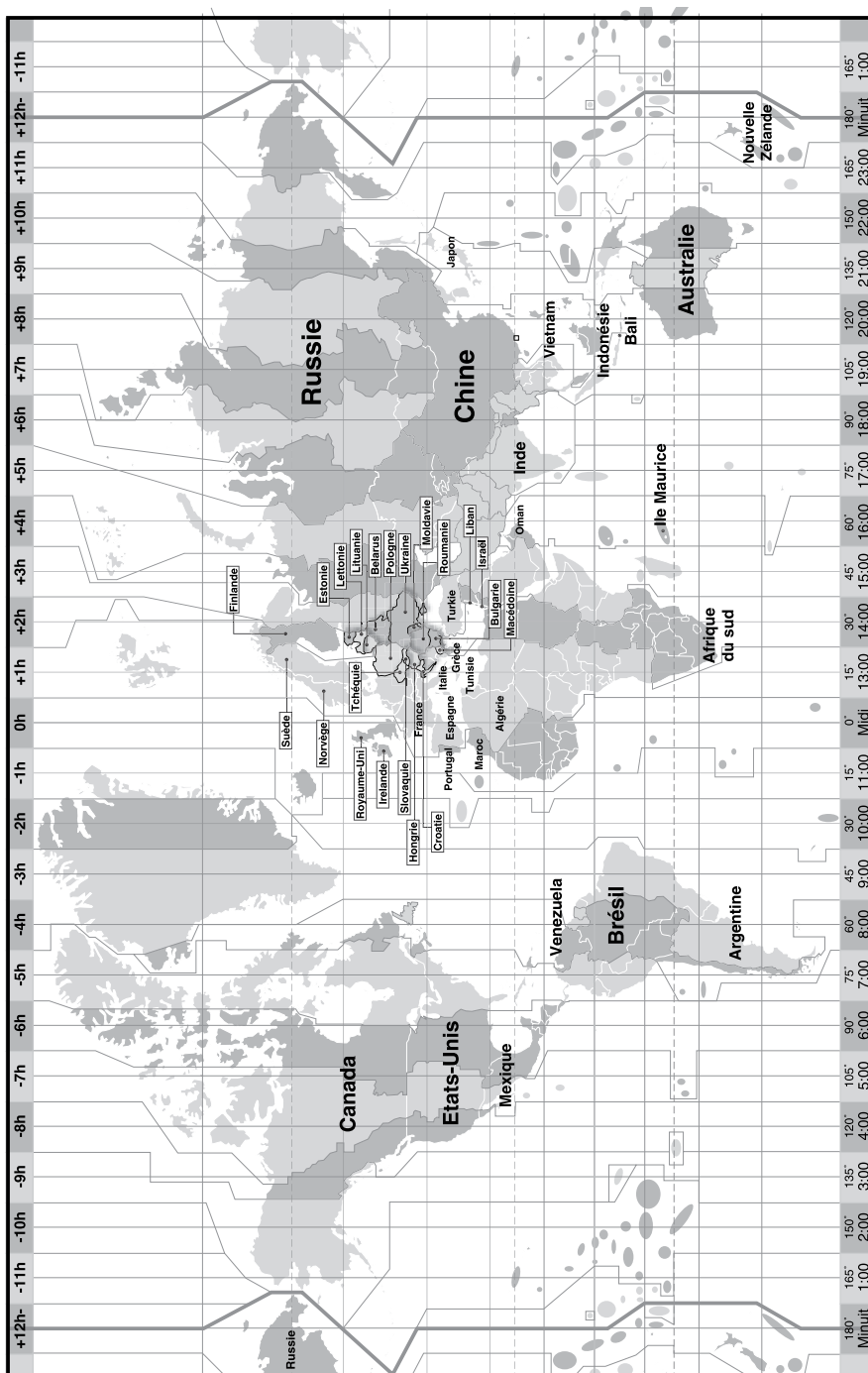


Figure 8.1. Pays d'offshore et fuseaux horaires

Dans les pays d'Europe de l'Est et du Maghreb, au contraire, le décalage horaire varie entre zéro et deux heures, ce qui est peu perturbant pour un travail interactif au quotidien. Le décalage horaire n'empêche pas toujours de bien travailler. L'Inde travaille assez efficacement avec les États-Unis malgré un décalage horaire de douze heures. Ce décalage a toutefois fortement influencé les modes de fonctionnement avec ce pays des clients américains, qui choisissent presque toujours les développements au forfait. Dans ce mode, le prestataire prend plus pleinement la responsabilité des réalisations locales et n'a pas besoin d'une interaction soutenue avec le client.

Le prestataire en offshore peut décider de travailler en horaires décalés afin d'assurer un certain recouvrement avec le rythme de travail du client. Les prestataires d'Europe de l'Est commencent souvent leur journée à midi, par exemple, afin d'assurer un recouvrement maximal avec leurs clients.

Pour les clients d'Europe de l'Ouest, un grand nombre de pays d'Europe de l'Est offrent d'excellentes conditions à environ trois heures de vol de Paris. Ils disposent de bonnes universités, d'un très grand nombre d'informaticiens très qualifiés et pratiquent des tarifs compétitifs, qui ne sont challengés que par certains pays d'Asie, comme le Vietnam, la Chine ou les Philippines.

Les pays d'Europe centrale, tels que la Roumanie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie et la Bosnie, pratiquent des tarifs significativement plus élevés, probablement du fait de leur rapprochement avec la Communauté économique européenne, lequel assure par ailleurs une plus grande sécurité pour la relation contractuelle, la stabilité politique et les lois en vigueur.

Les pays du Maghreb et certains pays du Proche-Orient (Liban, Israël) offrent également des décalages horaires faibles avec l'Europe de l'Ouest.

Pour une société française, l'Inde et l'Asie n'offrent pas des conditions idéales du fait de leur éloignement, du décalage horaire et des différences culturelles. Même l'île Maurice, qui offre pourtant une ouverture sur le français comme langue de travail, est peu attractive par rapport aux pays proches, même si cette destination hautement touristique a d'autres atouts à faire valoir.

Le tableau 8.2 (au verso) recense les décalages horaires, distances, temps de vol, niveaux de coûts et langues de travail des principales destinations d'offshore. On peut y constater que de nombreux pays offrent une grande proximité avec la France.

D'autres questions doivent évidemment être prises en compte, comme le service de transport aérien entre le pays du client et le site en offshore. La capitale est souvent beaucoup mieux desservie que les villes de province, qui nécessitent le plus souvent non seulement un changement d'avion, mais aussi d'aéroport, voire dans certains cas de se rendre sur place en train. La fréquence des vols est un autre élément discriminant pour juger de la facilité d'accès du site, notamment pour les séjours de courte durée.

Il va de soi que certaines destinations sont beaucoup plus attirantes que d'autres. L'île Maurice, par exemple, est une destination touristique bien connue, qui éveillera toujours plus d'intérêt que Minsk ou Tallin. Favoriser l'aspect touristique peut toutefois se retourner contre le décideur chez le client. Pour peu que les réalisations en offshore connaissent des difficultés, il risque de se voir reprocher d'avoir fait le choix du soleil plutôt que de la productivité. À l'inverse, personne ne songera à critiquer le choix d'un pays froid, à l'attrait touristique limité, où le but des visites ne peut être que professionnel.

Tableau 8.2. Pays d'offshore et décalage horaire avec Paris

Pays	Décalage horaire**	Distance	Temps de vol *	Niveau de coût	Langue de travail
Belarus (Minsk)	1 h 00	1 831 km	2 h 40	1-2	Anglais
Ukraine (Kiev)	1 h 00	2 026 km	3 h 00	1-2	Anglais
Roumanie (Bucarest)	1 h 00	1 876 km	2 h 30	2-3	Anglais, français
Bulgarie (Sofia)	1 h 00	1 752 km	2 h 20	2-3	Anglais
Inde (Bangalore)	4 h 30	7 837 km	9 h 30	2-3	Anglais
Maroc (Rabat)	- 1 h 00	1 830 km	2 h 40	2-3	Français
Tunisie (Tunis)	0 h 00	1 487 km	2 h 00	2-3	Français
Algérie (Alger)	0 h 00	1 370 km	1 h 50	2-3	Français
Île Maurice	3 h 00	9 440 km	11 h 00	2-3	Anglais, français
Chine (Shanghai)	7 h 00	9 230 km	11 h 00	1	Anglais
Russie (Moscou)	2 h 00	2 480 km	2 h 15	2-3	Anglais
Russie (Saint-Pétersbourg)	2 h 00	2 131 km	2 h 45	2-3	Anglais
Russie (Novossibirsk)	5 h 00	6 211 km	6 h 30	1-2	Anglais
Liban (Beyrouth)	1 h 00	3 185 km	4 h 00	3	Anglais
Philippines (Manille)	7 h 00	10 740 km	15 h 00	1	Anglais
Vietnam (Hanoi)	6 h 00	9 205 km	11 h 20	1	Anglais, français

* Temps de vol direct, même s'il n'existe pas de vol direct.

** Certains décalages horaires varient dans l'année selon les heures d'été et d'hiver. Ces dernières ne sont pas pratiquées dans tous les pays et, lorsqu'elles sont appliquées, ne sont pas toujours déclenchées aux mêmes dates.

Si les sociétés américaines avaient eu la chance de disposer de pays d'offshore à trois heures de leurs centres de décision nationaux, on peut être certain qu'elles n'auraient pas hésité à leur confier leurs développements en offshore. Cette chance, nous l'avons en Europe avec les pays de l'Est et du Maghreb, et nous aurions tort de ne pas la saisir.

EN RÉSUMÉ

Proximité et décalage horaire

Les pays de l'offshore présentent une très grande diversité quant à la distance qui sépare le client du prestataire. Dans la mesure du possible, on a intérêt à choisir un partenaire dans un pays proche, bien desservi par des liaisons aériennes, ayant un faible décalage horaire, et dont la culture est facile à appréhender par les collaborateurs du client. Cela permet de travailler plus efficacement en mode régie. L'éloignement, qui rend le contrôle des équipes distantes plus difficile, favorise naturellement un fonctionnement au forfait.

La culture du pays

Le choix du pays implique que l'on va vivre avec sa culture et ses habitudes. Il faut considérer ici la culture sous plusieurs aspects : quelle sera son influence sur la façon de travailler du prestataire, sur les collaborateurs du client qui se rendront sur place et sur les collaborateurs du prestataire que l'on invitera pour des formations ou des déploiements ?

On s'intéressera d'abord à la facilité de compréhension réciproque des personnes qui doivent travailler ensemble et à l'efficacité que l'on peut imaginer en obtenir. Faute de cela, la distance culturelle a toute chance de jouer un rôle de frein à l'efficacité de la relation. La lisibilité des collaborateurs en offshore et la proximité culturelle avec eux sont des atouts évidents. Les collaborateurs du client ont généralement peu travaillé avec l'étranger, et les rares contacts professionnels qu'ils ont eus étaient certainement avec des Nord-Américains ou des Européens de pays limitrophes. Il est très improbable que tous les chefs de projet se sentent à l'aise avec des collaborateurs d'une autre culture.

Les pays d'Europe de l'Est et du Maghreb sont globalement culturellement proches de la France. Les Anglais trouvent pour leur part une affinité culturelle certaine avec l'Inde du fait de leur passé colonial dans ce pays. Si l'on a le choix, il vaut toujours mieux retenir des cultures proches.

Les déplacements en offshore

Comme expliqué précédemment, la facilité à organiser les déplacements en offshore entre en ligne de compte dans les critères de choix du pays du prestataire. Il faut que les personnes appelées à se rendre sur place n'aient pas de problèmes particuliers pour accepter ces déplacements.

Si la localisation du partenaire en offshore est agréable et ensoleillée, le collaborateur appréhendera sans doute ce voyage avec plaisir, surtout lors des premiers voyages, qui auront une dimension de découverte. La répétition des séjours devient cependant vite pesante et peut mener à un rejet si la durée de vol est importante.

L'orientation politique et sociale de certains pays peut susciter le refus de certains collaborateurs de se rendre chez le prestataire, surtout si l'on y constate une intolérance aux religions ou des attitudes racistes.

La facilité à obtenir des visas, que l'on parle du collaborateur du prestataire ou du client, est un autre facteur à prendre en compte. En règle générale, l'obtention de visas pour des déplacements professionnels ne soulève pas vraiment de difficulté, sauf exception.

La sécurité dans le pays du prestataire joue aussi un rôle, notamment dans les pays régulièrement soumis à des menaces terroristes ou qui présentent un fort désordre social. Il est probable que durant les périodes où la sécurité est réduite, les chefs de projet refuseront de se rendre sur place. Même s'il est impossible de prédire comment les événements vont évoluer dans chaque pays, certaines destinations demeurent plus exposées que d'autres.

Inviter les collaborateurs de l'offshore

Il n'est pas inutile d'évaluer les conditions dans lesquelles un client peut inviter des membres des équipes du prestataire offshore.

Les pays de l'offshore qui se situent dans la Communauté européenne ont la capacité d'envoyer plus facilement des collaborateurs chez le client que les pays qui ont la réputation d'être des foyers de main-d'œuvre illégale. Les procédures pour faire venir ces collaborateurs sont plus simples et ont plus de chances de succès.

Un collaborateur de l'offshore peut avoir du mal à s'habituer à vivre, ne serait-ce que quelques mois, dans le pays du client. Par exemple, certains collaborateurs en offshore peuvent bénéficier dans leur pays d'une assistance permanente pour le ménage, la cuisine, etc., et se trouver perdus dans le pays du client sans cette assistance. Ce type

d'habitude culturelle est évidemment impossible à généraliser, tant les modes de vie peuvent différer d'une personne à une autre d'un même pays.

En règle générale, les collaborateurs de l'offshore obtiennent des visas sans difficulté, que ce soit pour des formations ou pour accompagner leurs livraisons. Les services de l'immigration veulent avant tout éviter que les informaticiens invités ne viennent remplacer des employés du client. Ils comprennent que certaines réalisations distantes doivent être accompagnées ou que des formations soient nécessaires lors de collaborations avec un partenaire distant.

Ce qu'ils interdisent c'est que les sociétés qui emploient localement des collaborateurs de l'offshore payent des salaires sans commune mesure avec les usages locaux ou, pire encore, qu'elles facturent à leurs propres clients des services réalisés avec une main-d'œuvre illégale.

La langue de travail

Les clients français de l'offshore privilégient généralement les pays où l'on parle leur langue. Les seuls pays d'offshore vraiment francophones sont les pays du Maghreb et le Liban. Ailleurs, il est toujours possible de monter des équipes francophones, puisque le français est très répandu comme seconde langue vivante, mais ce critère de sélection limite grandement les embauches (Roumanie, Île Maurice, Vietnam). Dans ces pays, l'anglais prend d'ailleurs le dessus à l'école, et le français n'est plus la langue de prédilection des jeunes ingénieurs.

Il faut aussi considérer que le Maghreb, le Liban et la Roumanie sont des pays chers pour l'offshore en comparaison de certains pays d'Europe de l'Est. Le prix des prestations se situe le plus souvent autour de 3 000 euros par mois, voire davantage, alors que dans d'autres pays on descend à 1 800 ou 2 200 euros par mois pour des profils excellents.

La question de l'anglais comme langue de travail pour un client francophone ne doit pas être surestimée. La plupart des Français ayant un anglais scolaire sont capables de travailler efficacement avec l'offshore. Les communications sont le plus souvent écrites (messages et chats), et les fautes d'anglais sont de toute façon partagées des deux côtés. Le travail est finalement efficace, car chacun utilise des phrases simples et concises. L'important est d'exiger que tous les collaborateurs du prestataire en offshore aient un niveau minimal d'anglais, mesuré par des tests, comme ceux proposés par BrainBench (www.brainbench.com).

Chez de nombreux clients de l'offshore, on trouve une forte volonté d'internationalisation, qui passe par l'adoption de l'anglais. L'offshore peut tout à fait s'inscrire dans cette tendance et être un motif supplémentaire pour adopter l'anglais comme langue de travail.

Le fait que l'anglais soit la langue de travail n'impose pas que tous les documents fournis à l'offshore soient rédigés en anglais. Les documents en français ou dans une autre langue peuvent être facilement traduits en anglais et exploités sans problème par le prestataire.

EN RÉSUMÉ

Importance de la langue de travail

Mieux vaut rester le plus ouvert possible et travailler en anglais, sauf si le français est incontournable chez le client. La plupart des pays de l'offshore utilisent l'anglais comme langue de travail principale. Le travail en anglais peut être tout à fait efficace, même lorsque les collaborateurs locaux ne le maîtrisent que de façon approximative. En choisissant l'anglais comme langue de travail, on peut travailler avec pratiquement tous les pays de l'offshore et obtenir ainsi des prestations aux meilleurs tarifs.

Le système éducatif en offshore

La qualité des universités et le nombre de diplômés sont essentiels pour choisir le pays où l'on souhaite trouver son prestataire.

S'il est bien délicat de comparer des villes universitaires de pays différents, la taille et le dynamisme des universités techniques en offshore peuvent être mis en balance. On peut connaître le nombre de diplômés pour chaque université, repérer les équivalences avec des universités étrangères (qui sont rares), déterminer quelles sont les universités les plus désirables, etc. La réputation locale de certaines universités peut aussi donner une idée de leur qualité. On pourra confirmer cette estimation par l'évaluation des personnes rencontrées au cours des entretiens.

Les villes, et parfois même les pays, qui ne possèdent pas une quantité suffisante de jeunes diplômés peuvent être incapables de fournir les ressources et compétences que l'on recherche. En contrepartie, on y trouve souvent la possibilité de constituer des équipes à des tarifs beaucoup plus bas.

EN RÉSUMÉ

Les villes universitaires

Il est fortement recommandé de travailler dans la capitale ou dans les grandes villes étudiantes où l'on a des chances de trouver de meilleures ressources en quantité suffisante. Les villes secondaires peuvent rapidement poser des problèmes d'embauche si l'on doit constituer des équipes rapidement.

L'offshore dans la durée

Dans certains pays qui offrent aujourd'hui des conditions intéressantes pour l'offshore, on sent bien que l'essor économique est tel que les différences de salaires se réduiront rapidement au point de rendre caduques les possibilités d'économies.

Cette évolution prend toutefois bien plus de temps qu'on ne le croit généralement. Des pays tels que la Pologne, la République tchèque, la Hongrie et la Roumanie ont été considérés un peu rapidement comme des pays qui n'offriraient bientôt plus de réel intérêt pour l'offshore. Bien que plus chers que d'autres pays, ils ont tout de même préservé leur statut de pays d'offshore, et il est peu probable que cette situation change brutalement dans les années qui viennent.

Les pays qui sont entrés ou qui vont entrer dans la Communauté économique européenne seront probablement plus rapidement en phase avec le reste de l'Europe occidentale, puisqu'ils bénéficient de conditions économiques plus favorables et ont démontré une certaine maîtrise de leur économie locale. D'autres pays présentent peu de signes de croissance économique véritable et restent essentiellement repliés sur eux-mêmes, comme le Belarus.

L'Inde connaît un immense succès de ses services de développement. Les grands cabinets d'analyse de marché prévoient un triplement des salaires des informaticiens dans les années à venir, ce qui ne manquera pas d'être répercuté sur les tarifs des prestataires offshore. Il faut en tenir compte si l'on recherche un prestataire offshore stable.

Deux prestataires en offshore

Dans certains cas, on peut vouloir monter deux équipes en offshore chez deux prestataires différents dans deux pays différents (*voir le chapitre 7*). Cela peut se révéler utile si l'un des pays vient à traverser une période de troubles.

Pour basculer les projets d'un site sur l'autre, il faut utiliser une même méthodologie et de mêmes procédures sur les deux sites. Il faut en outre mettre en place des instruments méthodologiques et des outils permettant de contraindre la bonne application des procédures.

Il est recommandé de choisir les sites dans deux villes peu éloignées, afin de faciliter les voyages de l'une à l'autre. Par exemple, si l'on retient des pays d'Europe de l'Est, on peut choisir Kiev (Ukraine) et Minsk (Russie), qui ne sont éloignés que de 575 km ou bien Bucarest (Roumanie) et Kiev.

On peut décider de ne pas attribuer une part égale de travail aux deux prestataires, l'un étant utilisé comme prestataire principal, l'autre faisant clairement office de prestataire de repli, recevant des tâches plus légères afin de le familiariser avec les procédures, la méthodologie et le formalisme retenus si le client devait décider de basculer le projet sur celui-ci. Cela permet de ne pas perdre en efficacité lors de la gestion de projet tout en préservant une solution de rechange immédiatement applicable.

Certaines sociétés ont pour philosophie de ne pas donner la tierce maintenance applicative, ou TMA, au prestataire qui réalise la solution, afin de mieux garantir la qualité de la documentation et la maintenabilité du produit. On peut aussi appliquer ce principe en offshore en choisissant deux prestataires, l'un réalisant la création de la solution, l'autre la TMA. Durant la phase de réalisation, le prestataire devant assurer la TMA peut se trouver impliqué, comme dans le cas d'un prestataire de repli, si ce n'est que, dans ce cas, il prend à sa charge la TMA une fois la solution livrée.

Choisir le prestataire

Pour choisir efficacement son prestataire, il faut avoir défini au préalable le ou les pays avec lesquels on souhaite travailler. Le choix du partenaire est bien entendu déterminant. Avant d'engager le processus de sélection, il faut avoir décidé de la façon dont on souhaite travailler, notamment au forfait ou en régie, car ce sujet doit être immédiatement abordé avec le prestataire.

Selon la taille des projets que l'on souhaite confier à l'offshore et leur importance stratégique pour la société, on peut effectuer la sélection du prestataire de façon plus ou moins structurée. L'effort de structuration de la sélection est cependant toujours préférable, car cela affiche clairement le professionnalisme du client.

La demande d'informations au prestataire offshore

Quels que soient les objectifs du client, il est souhaitable de les exposer dans un document, rassemblant ce que l'on souhaite réaliser et ce que l'on attend du prestataire. Appelé RFI (Request For Information), un tel document peut être ensuite ajouté en préambule à l'accord de partenariat, afin de rappeler en cas de besoin les raisons de la sélection du prestataire.

Le RFI met en lumière les conditions spécifiques de la prestation en mentionnant les éléments qui ne sont pas évidents à réaliser ou les désirs peu courants du client, comme la mise en place d'une méthode ou de règles de sécurité strictes ou encore l'isolement de l'équipe. Ce document doit être très synthétique et ne pas dépasser une vingtaine de pages. Certains prestataires peuvent se révéler incapables de respecter certaines directives du client ou ne pas souhaiter travailler ainsi. Il importe donc de recevoir des réponses écrites, qui évitent les interprétations.

Le tableau 8.3 récapitule les principaux sujets à traiter dans un RFI.

Tableau 8.3. Sujets traités dans le RFI envoyé au prestataire offshore

Sujet	Commentaire
Objectifs en offshore	Exprime les désirs du client en offshore, sur le premier projet comme sur les projets futurs. Les points à mentionner sont : – La taille des équipes à court et long terme. – Les types de projets qui seront confiés au prestataire, etc.
Identité du prestataire	Concerne l'identité du prestataire, la taille de son entreprise, ses références, ses autres activités, s'il en a, ainsi que la répartition des employés et du chiffre d'affaires entre ces activités. Les points particuliers à demander sont : – Les liens particuliers avec d'autres sociétés clientes. – Les résultats du prestataire sur les dernières années (même si c'est une donnée peu significative dans ces pays). – Les actionnaires de la société. – Une copie traduite des statuts. – La façon dont la société souhaite être payée et, si le destinataire des paiements est une autre société, la nature des liens entre cette société et celle du prestataire.
Coût des prestations	On peut annoncer la somme sur laquelle on souhaite s'engager ou laisser le prestataire faire une proposition. Il est assez facile de voir sur Internet quels sont les prix couramment pratiqués dans le pays et demander des tarifs agressifs. Les points particuliers à aborder sont : – Le détail de ce qui est compris dans les prestations. – Le détail de ce qui sera facturé séparément, notamment les machines, serveurs, équipements réseau, téléphones, etc.
Collaborateurs	Décrit le type de collaborateurs que l'on cherche à embaucher. Les points particuliers à aborder sont : – La recherche de rôles et de profils types (chefs de projet et d'équipe, responsables procédures, intégration, test, etc.). – La capacité des collaborateurs à parler anglais (ou français) et la façon de valider leur niveau. – L'obligation des collaborateurs à ne travailler que pour le client. – La présentation du noyau des équipes à constituer en offshore. Ce sujet fera sans doute partie des étapes de sélection du prestataire.
Formation	Indique si l'on souhaite disposer de personnel formé à des sujets particuliers, voire disposer de personnes ayant reçu des certifications (par exemple, sur des développements périphériques à un ERP ou à un progiciel du marché). Les points particuliers à aborder sont : – La façon dont le prestataire compte organiser ces formations. – Les dates auxquelles le personnel sera formé. – La façon dont la prise en charge des formations sera assurée.
Mode de fonctionnement	Présente le mode de travail attendu (régie/forfait) et les méthodes et les outils que l'on souhaite employer. Les points particuliers à aborder sont : – Les produits logiciels qui sont maîtrisés sur place. – Les licences disponibles et pour une utilisation par la société cliente. – Les documents de suivi que l'on souhaite obtenir. – Le contrôle exercé chez le prestataire.

Tableau 8.3. Sujets traités dans le RFI envoyé au prestataire offshore (suite)

Sujet	Commentaire
Management	Concerne le type de contrôle que l'on souhaite avoir sur l'équipe, notamment sur la rémunération, les bonus, l'organisation, la hiérarchie, etc. Ces sujets peuvent susciter des réticences importantes chez le prestataire.
Sécurité	Expose la nature des informations disponibles sur place et le niveau de sécurité que l'on souhaite appliquer sur le site en offshore. Les points particuliers à aborder sont : – Les contrôles d'accès et autres éléments relatifs à la sécurité. – Les engagements personnels des collaborateurs de respecter les règles de confidentialité.
Déplacements et communication	Concerne les voyages de certains collaborateurs en France et la mobilité que l'on attend des ressources. La bande passante que l'on estime nécessaire est mentionnée.
Marketing	Concerne la publicité que le prestataire souhaite faire de cette collaboration, en précisant s'il peut la rendre publique et de quelle façon.
Jeu d'essai de facturation	Consiste à demander au prestataire d'estimer les coûts totaux pour une équipe d'une taille donnée afin de déceler d'éventuelles facturations inattendues.

Même dans le cas où l'on travaille avec un représentant local dans le pays du client, ce document est important. Il sera utilisé de la même façon par ce représentant pour choisir le prestataire.

Si l'on n'a pas de raison de choisir *a priori* un partenaire plutôt qu'un autre, le RFI peut être envoyé à plusieurs partenaires choisis en aveugle sur Internet afin de recueillir rapidement des réponses et de se faire une première opinion. La façon de répondre est souvent significative, et l'on peut en tirer quantité d'informations sur le prestataire.

D'une façon générale, la mise au point de ce document est un excellent investissement, qui assoit plus fermement les bases du partenariat en démontrant le professionnalisme du client.

Les principaux éléments de choix

Certains points du cahier des charges sont plutôt administratifs et n'ont que peu d'influence sur le choix du prestataire, tandis que d'autres sont primordiaux. Ce sont ces derniers qui sont détaillés dans cette section.

À partir des réponses écrites au RFI, on choisit quelques partenaires potentiels que l'on ira rencontrer sur place. Si la taille du projet ne justifie pas un déplacement, on peut organiser des conférences téléphoniques pour mener les entretiens.

La taille de la société

Le premier critère est sans doute la taille du prestataire, qui doit être en accord avec les objectifs du client. Il est peu probable qu'une société de vingt personnes puisse efficacement monter une équipe de cinquante personnes.

À l'inverse, on peut craindre de ne pas être suffisamment considéré si l'on crée une équipe de sept personnes dans une société comptant cinq mille employés et où la taille moyenne des équipes dépasse les cinquante personnes.

L'attitude de la société

La façon dont le prestataire répond aux questions permet de détecter son état d'esprit. Certains prestataires se posent en donneurs de leçons, laissant présager qu'ils chercheront à imposer leur mode de travail. D'autres se présentent comme des champions de la méthodologie, révélant une certaine rigidité. D'autres encore cherchent avant tout à satisfaire le client en l'écoutant et en respectant ses directives.

Le statut de la société

Les sociétés qui ne sont pas officiellement constituées doivent être évitées. Les risques sont non seulement que les opérations que l'on monte sur place se déroulent mal, mais aussi que le client soit accusé de divers délits liés à l'absence de statut juridique de leur prestataire. En cas de société légale, il importe de bien comprendre comment les décisions sont prises dans la société et qui doit faire partie des négociations contractuelles. Si la société a d'autres activités, il faut apprécier précisément la part qu'y occupent les développements en offshore. Les autres activités peuvent être l'édition de logiciels ou des services pour des entreprises locales.

La maturité du prestataire dans le domaine des développements logiciels offshore doit aussi être vérifiée.

Le noyau central des collaborateurs du projet

Il est toujours difficile pour le prestataire de présenter les premiers collaborateurs qui travailleront avec le client. Ce dernier met toujours en avant des collaborateurs de qualité, mais il y a tout lieu de penser qu'ils sont occupés sur d'autres projets, dans lesquels ils jouent des rôles importants.

Tout dépend en fait du nombre de collaborateurs que l'on souhaite rassembler à l'avenir chez le prestataire. Si l'on parle d'une équipe de quarante à soixante personnes, on peut s'attendre à être pris au sérieux et à recevoir des profils de candidats. En étudiant ces profils, le client peut tirer beaucoup d'informations sur le prestataire. S'il s'agit de monter une équipe de dix collaborateurs, il est vraisemblable que le prestataire présentera un seul chef de projet et que l'enseignement à en tirer sera assez limité.

Le client cherchera ensuite à rencontrer de préférence les collaborateurs parmi les meilleurs du prestataire, qui travaillent avec lui depuis longtemps et qui sont imprégnés de la culture de la société. Il ne doit pas hésiter à leur poser beaucoup de questions sur cette dernière. Les réponses à ces questions seront parfois plus enrichissantes que celles au questionnaire adressé au prestataire.

Les deux caractéristiques importantes pour évaluer la société sont la franchise et la capacité de synthèse des personnes rencontrées. La franchise des collaborateurs imprégnés de la culture du prestataire permet d'anticiper la transparence de la relation future. Elle est assez facilement détectable à l'ouverture d'esprit des réponses et à la volonté de ne pas cacher les points faibles.

L'esprit de synthèse est représentatif de la capacité à exposer des situations complexes, telles qu'elles se présentent en offshore. Le client peut y repérer l'autonomie laissée aux chefs de projet, car il existe une forte corrélation entre la profondeur des réponses des chefs de projet et l'autonomie qui leur est donnée.

Les autres critères d'évaluation des profils sont évidemment leurs qualités relationnelles et techniques. Comme nous le verrons, l'évaluation du personnel en offshore est une

tâche difficile, les repères habituels n'étant guère transposables. Par exemple, le CV qui est créé avec tant de soins dans les pays occidentaux est souvent assemblé quelques minutes avant l'entretien dans les pays d'offshore. Nous abordons ce sujet en détail au chapitre 11, consacré à la gestion des ressources humaines en offshore.

Les coûts

On considère ici les coûts des prestations comme élément de choix du prestataire. Il est surtout important de comprendre comment les coûts sont découpés, ce qui est compris dans les tarifs par personne et ce qui est facturé en plus.

Il n'est pas toujours souhaitable de rechercher le coût le plus faible. Un bon partenariat donne de bien meilleurs résultats si le contrat est profitable aux deux parties. Ces coûts peuvent se situer dans la moyenne de ceux pratiqués localement. Plus l'équipe est importante, plus les coûts doivent se rapprocher de la moyenne basse.

Le plus important à ce stade est d'être en mesure de comparer les coûts efficacement, car les prestataires n'incluent pas tous les mêmes prestations dans les coûts humains.

Le fait que les coûts varient énormément d'un prestataire à un autre crée un sentiment de malaise. On s'explique mal des écarts de 1 500 à plus de 3 000 euros par mois pour des services comparables. Le tableau 8.4 permet de mieux comprendre ces différences de tarif.

Tableau 8.4. Éléments des coûts des prestations offshore

Sujet	Commentaire
Coût facturé par personne	Demander le découpage des coûts par profil, afin de pouvoir disposer de coûts plus faibles pour les profils les moins qualifiés ou pour les étudiants qui travaillent pendant leurs dernières années d'études.
Vacances et maladies	Vérifier que l'on ne paie que les jours travaillés. Certains prestataires considèrent que le client doit payer certains jours de vacances comme des jours travaillés, ce qui augmente le prix de la journée travaillée. La facturation au jour travaillé est plus juste.
Facturation à l'heure	Se méfier du nombre d'heures travaillées dans une journée, car cela peut faire une grande différence si l'on a choisi une facturation à l'heure.
Prestations incluses	Bien souvent, les prestations incluses sont tout sauf claires. On trouve généralement le poste de travail du collaborateur (en espérant qu'il convienne), les locaux, l'électricité, une faible bande passante Internet et une utilisation modérée du téléphone. Il importe de savoir ce qui est inclus et ce qui ne l'est pas, ce qui n'est pas inclus risquant d'être refacturé. Dans un RFI, les prestataires ont intérêt à répondre dans le sens susceptible de plaire au client potentiel et à cacher les prestations refacturables.
Bande passante Internet	La bande passante dédiée est généralement facturée séparément. Celle-ci peut être très coûteuse dans certains pays (plus de 1 500 euros par mois). Pour avoir le contrat, le prestataire doit disposer d'une bande passante sur Internet mais cache son étroitesse.
Matériel	Certains prestataires achètent le matériel de travail des collaborateurs, principalement les ordinateurs, selon les besoins exprimés par le client. Ils demandent alors généralement une durée minimale de contrat. D'autres refacturent tout le matériel qu'ils ont acquis au client. Il faut compter 75 à 200 euros de plus par personne et par mois lorsque tout le matériel est inclus.

Tableau 8.4. Éléments des coûts des prestations offshore(*suite*)

Sujet	Commentaire
Téléphone	Le téléphone est souvent inclus mais limité au strict nécessaire.
Serveurs et réseau	Les serveurs ne sont pratiquement jamais inclus dans les prestations. Par contre, tant que le réseau n'est pas isolé, l'administration du réseau est généralement incluse.
Statut des collaborateurs	Le prestataire peut être réticent à aborder ce sujet, notamment si les salaires ne sont qu'en partie déclarés.
Mode de fonctionnement et taille de l'équipe	Les modes de fonctionnement au forfait sont souvent plus chers par personne. La taille du projet peut toutefois faire baisser le tarif des prestations.
Salaires des informaticiens	Il est utile de comparer les salaires des informaticiens du prestataire avec ceux des autres prestataires du pays afin de détecter d'éventuels écarts significatifs (en nature ou en avantages, notamment sous forme de congés payés).
Qualité des locaux	La qualité de l'environnement de travail peut expliquer des coûts plus élevés. Il faut compter entre 50 et 125 euros supplémentaires par mois et par personne pour des locaux de qualité.

Il faut être particulièrement vigilant à l'égard des coûts des prestations qui ne seraient pas maintenus dans le temps. La plupart des prestataires sont capables de casser les prix pour obtenir l'affaire, voire de faire de premières réalisations à perte.

On peut considérer que le tarif minimal proposé au client est de l'ordre de deux fois et demie le salaire local d'un collaborateur. Avec ce ratio, le prestataire génère une faible marge, voire des opérations à prix coûtant. Il est préférable de viser des prestations à un coût supérieur à cette valeur. Si le collaborateur perçoit 600 dollars, le prestataire doit facturer 1 500 dollars pour ne pas être perdant. Pour générer 25 % de marge, il doit proposer une tarification d'environ 2 000 dollars.

Les locaux

La qualité du lieu de travail n'est pas qu'une considération esthétique. On travaille mieux, et les résultats sont de meilleure qualité lorsqu'on dispose d'un environnement agréable. Dans les pays aux étés chauds, l'air conditionné est un atout important, que ce soit pour la productivité des hommes ou pour la protection du matériel. Dans les saisons froides, les salles de certains prestataires sont mal isolées, et il arrive que les collaborateurs travaillent emmitouflés dans de gros manteaux, près d'un chauffage individuel soufflant un air tiède.

Si l'on compte constituer une équipe importante, mieux vaut exiger des locaux d'un niveau de confort élevé, à la plus grande joie des collaborateurs.

Les références du prestataire

Les références du prestataire et son mode de travail avec ses clients réclament une attention particulière. Il ne faut pas hésiter à appeler certains de ces clients pour recueillir leur évaluation du prestataire.

Le tableau 8.5 récapitule les principales questions à poser aux clients du prestataire concernant les références de ce dernier.

Tableau 8.5. Questions concernant les références du prestataire

Question	Commentaire
Condition du projet mené avec le prestataire	– Quelle est la taille de leur projet ? Quelle est la taille de l'équipe ? – Est-il terminé ou toujours en cours ? – Est-ce un forfait, de la régie ou autre chose ? – Est-ce un succès ?
Défauts et faiblesses du prestataire	– Le client a-t-il dû faire face à des défauts ou faiblesses du prestataire ? – Lesquels ?

Les références rapportées par ces clients se révéleront le plus souvent en accord avec ce que l'on constatera par la suite de soi-même.

Le contrat de partenariat

Le choix du prestataire est officialisé par la signature de l'accord de partenariat (*voir le chapitre 9*).

La présentation du contrat à signer est une étape délicate car les accords dont on a convenu oralement prennent une tout autre dimension une fois couchés sur le papier, surtout lorsque des pénalités sont applicables dans certains cas et qu'on ne les a pas évoquées en détail.

Il n'est pas rare que le contrat mette très longtemps à être signé et que le travail commence bien avant sa signature définitive. Une fois le travail commencé, on tend à oublier le contrat, et certains clients de l'offshore travaillent pendant plusieurs années sur un projet de contrat jamais signé et pourtant appliqué comme s'il l'avait été.

Relations avec le partenaire

Comme le terme partenariat l'indique, il est toujours préférable d'entretenir des relations telles que le succès de l'un soit aussi le succès de l'autre. Un tel objectif n'est pas exagéré en offshore, où les bénéfices mutuels sont faciles à atteindre.

Lorsqu'une relation de confiance et de respect mutuels s'établit, des propositions nouvelles apparaissent pour résoudre les problèmes. Le prestataire veut autant que son client trouver les meilleures solutions pour un travail toujours plus efficace. Une confiance mutuelle, affirmée par le temps, est la meilleure garantie d'une collaboration efficace.

Constitution des équipes

La constitution des équipes doit faire partie des premiers sujets abordés avec le prestataire. Le plus souvent, le client demande à rencontrer les premiers collaborateurs qui

constitueront le noyau central. Lors de la signature du contrat, le prestataire offshore met immédiatement à disposition certaines personnes clés pour constituer l'équipe. On trouve généralement le responsable de l'équipe en offshore et des chefs de projet (une ou plusieurs personnes), auxquels peut s'ajouter un architecte ou un responsable des procédures si l'équipe est importante.

L'équipe noyau comporte rarement plus de quatre à six personnes. Il faut être conscient de l'effort important consenti par le prestataire pour retirer ces éléments de qualité d'autres projets, où ils jouaient un rôle important. Il s'agit d'un exercice délicat, car s'il déshabille brutalement d'autres projets, il y a tout lieu de craindre qu'il ne fasse un jour de même avec le nouveau client.

L'organigramme de l'équipe projet est très important pour cadrer les demandes faites au prestataire offshore. Sans cet organigramme, le prestataire a tendance à présenter les candidats immédiatement de façon à les facturer au plus tôt. La gestion de l'embauche des collaborateurs ainsi que leur validation doivent être prévues dès le commencement de façon à éviter les mauvaises surprises.

Ces sujets sont abordés lors du choix du prestataire afin de valider son mode de recrutement et de gestion du personnel.

L'embauche des collaborateurs

Il est important que le client joue un rôle important dans le management du personnel, notamment au stade de la validation des embauches. Il lui revient de déterminer les profils recherchés et les caractéristiques de chaque membre du personnel.

Le client peut souhaiter que tous les collaborateurs en offshore parlent anglais de façon à pouvoir s'adresser à chacun d'eux sans intermédiaire. En le signalant immédiatement, cela peut se révéler une contrainte forte pour le prestataire, qu'il répercutera sur ses tarifs. Dans certains cas, on ne souhaite imposer l'anglais courant qu'aux chefs d'équipe. Cela limite grandement les promotions par la suite, et l'on est contraint de ne jamais s'adresser directement aux développeurs ou aux testeurs, même pour en valider les embauches.

Certains prestataires, souhaitant assurer une constitution rapide des équipes, ne manqueront pas d'affirmer qu'il n'est pas nécessaire que tous les membres de l'équipe parlent anglais. Il est envisageable d'accepter des candidats qui ne parlent pas suffisamment bien la langue de travail pour autant qu'ils s'engagent à atteindre un niveau suffisant dans cette langue avant une date limite. Le prestataire peut alors organiser des cours d'anglais intensifs.

L'expérience montre que lorsqu'on ne peut communiquer avec certains membres des équipes, le client est toujours pénalisé. En ayant deux classes de collaborateurs, ceux qui parlent anglais et peuvent accéder à certains postes, et les autres, avec lesquels on ne peut communiquer directement, on se ferme certaines possibilités de management. Par exemple, on ne peut analyser les procédures qui ne fonctionnent pas bien, puisqu'on ne peut interroger tous les membres de l'équipe, ni les raisons des faibles performances. On ne peut pas davantage mettre en place des binômes pour chaque rôle afin d'assurer un remplacement éventuel, ni assurer la promotion des développeurs ou des testeurs de qualité, voire la simple communication sur la vie de la société. La traduction par un intermédiaire est dans tous ces cas insuffisante pour travailler efficacement.

L'entretien d'embauche

L'entretien d'embauche en offshore est souvent l'occasion d'un choc culturel. Dans certains pays, les CV n'existent pratiquement pas ou, s'ils existent, sont créés sans conviction quelques minutes avant l'entretien. Le prestataire liste les postes à pourvoir sur son site Internet. Les candidats qui répondent renseignent leur expérience professionnelle et technique. Parfois, ce formulaire est directement fourni en guise de CV, masquant ainsi toute possibilité de détecter la personnalité du candidat.

Le cursus professionnel des candidats n'est pas toujours compréhensible. Peu habitués à se présenter, il n'est pas rare qu'ils n'aient jamais passé d'entretien d'embauche, même à 35 ou 40 ans. Ils expriment mal leur parcours professionnel, et le client reste pantois quand il entend en réponse aux raisons des changements de poste d'un candidat qu'il n'était plus payé depuis quatre mois ou que les propriétaires de la société avaient disparu.

Il est recommandé d'exiger du prestataire offshore qu'il réalise le premier niveau de sélection des candidats afin de valider leurs compétences techniques sur le sujet où ils devront travailler. Il ne faut pas hésiter à insister si l'on veut que le futur supérieur hiérarchique soit impliqué dans le recrutement. Faute de cela, il risque de voir arriver une recrue qui est déjà embauchée et sur laquelle il n'a plus rien à dire.

EN RÉSUMÉ

L'entretien d'embauche, loin des pratiques occidentales

L'entretien d'embauche en offshore est un exercice auquel le candidat est peu préparé. L'on y constate parfois d'immenses différences culturelles. Lors des entretiens d'embauche, le prestataire se concentre généralement sur les compétences techniques du candidat et néglige les aspects comportementaux ou la motivation.

Certaines caractéristiques importantes des candidats ne sont pratiquement pas évaluées par les prestataires en offshore, qui s'intéressent surtout aux compétences techniques. Le client peut donc se concentrer sur les caractéristiques comportementales, du type : pourra-t-il travailler efficacement en équipe ? s'est-il intéressé aux domaines fonctionnels qu'il a abordés dans le passé ? est-il capable de structurer sa communication ?

Certains candidats sont extrêmement nerveux et ont du mal à ne pas trembler. D'autres ne disent rien ou répondent rarement aux questions autrement que par oui ou par non. D'autres encore savent que pour ne pas parler il faut poser des questions, si possible aux réponses longues, comme sur l'histoire de la société cliente.

On s'aperçoit au finale qu'il est difficile de comparer un entretien dans le pays du client et en offshore. Le candidat n'a pas la même volonté de se vendre pour avoir le poste. Il se sait compétent et ne peut imaginer qu'on ne le choisisse pas. Certains candidats ne posent même aucune question sur le poste proposé. Lorsqu'on leur demande s'ils savent pour quel poste ils sont là, ils n'en ont aucune idée et sont avides d'informations.

La période d'essai

Quel que soit le mode de recrutement, interne ou externe, on doit prévoir contractuellement avec le prestataire une période d'essai pour chaque nouveau collaborateur. Cette période d'essai peut être de un à trois mois, indépendamment de la législation du pays. Si la durée retenue est courte, on peut la négocier comme un essai gracieux du collaborateur en attendant qu'il fasse vraiment partie de l'équipe.

Il ne faut pas oublier que l'on peut se séparer assez facilement d'un collaborateur selon les conditions contractuelles que l'on a définies. Cette période d'essai n'a donc pas la même valeur engageante qu'une période d'essai dans le pays du client.

EN RÉSUMÉ

La période d'essai

La période d'essai est avant tout contractuelle entre le prestataire et son client. Elle doit être gérée avec précision pour mieux constituer les équipes en offshore. Parfois, la période d'essai correspond à une mise à disposition gracieuse de certains profils par le prestataire offshore afin que le client puisse mieux les évaluer.

Au terme de la période d'essai, le client fait le point avec les personnes en contact avec le nouvel arrivant pour décider de le valider ou non. Comme il s'agit d'un accord avec le prestataire, on peut aussi demander que cette période soit reconduite.

Les formations

Pour bien prévoir les formations, il faut anticiper la date à laquelle les membres des équipes commenceront à être efficaces. Bien évidemment, les formations fonctionnelles peuvent être assurées en interne si le nombre de personnes présentes dans l'équipe est suffisamment important. Au début, le client forme directement les premiers chefs de projet, architectes et testeurs sur les sujets fonctionnels.

Si les développements s'appuient sur des fondations techniques comportant certaines approches de programmation, une période d'apprentissage technique importante est nécessaire avant que le nouvel arrivant puisse être réellement efficace.

Les formations externes sur des technologies de progiciels sont également à prévoir en détail. Il peut être nécessaire d'obtenir des certifications, de faire venir des formateurs et de trouver des développeurs expérimentés sur des sujets précis. L'organisation de ces formations peut se révéler difficile et coûteuse. Il faut donc prévoir les moyens de contraindre le prestataire à respecter ses engagements.

Conclusion

Le choix du prestataire est une décision clé clairement identifiée par toutes les sociétés qui s'engagent dans des développements en offshore. La comparaison des prestataires est complexe, et il est facile de se tromper, du fait de la distance géographique et culturelle. Ce chapitre a dégagé un ensemble de questions permettant de mieux choisir son prestataire et d'éviter un grand nombre de pièges.

Le choix du prestataire doit être suivi d'une période d'attention soutenue de la part du client afin de démarrer la coopération naissante sur des bases solides et de partager un objectif commun qui assurera le succès des deux parties. La difficulté à gérer le projet, rendue plus complexe par la distance et les différences culturelles, peut toutefois assombrir l'avenir de ce partenariat naissant. Pour se donner les meilleures chances de succès, il convient de cadrer ce partenariat par un contrat bien équilibré et une gestion de projet participative, seule à même de rendre tous les participants au projet responsables de son succès. C'est le sujet du chapitre 9.