

Évaluer son projet pour l'offshore

Côté client, le succès des opérations en offshore dépend autant de la compréhension du fonctionnement de l'offshore et de la mentalité des collaborateurs dans ces pays que du choix du projet et de l'organisation mise en place pour le mener à bien. Ce chapitre se concentre sur la préparation du projet en interne chez le client et aborde les éléments les plus déterminants pour juger de la qualification du projet à être confié à un prestataire en offshore. Pour démarrer un projet en offshore, il faut au préalable s'assurer que le management de la société soutient le projet et en connaît les objectifs et les conditions. Si les orientations sont mouvantes, certaines décisions importantes peuvent être remises en question, mettant parfois en danger le projet dans sa totalité. Par exemple, si le management considère la sécurité sur le site en offshore comme une priorité, il peut s'inquiéter qu'un projet n'ait pas mis en place un niveau de sécurité suffisant et aller jusqu'à l'arrêter.

La simple décision de travailler avec l'offshore est parfois difficile à prendre du fait de ses multiples implications. Même si la décision est acquise au cours d'un comité de direction, sa mise en œuvre peut se révéler délicate, surtout si la décision n'a pas fait l'unanimité au sein du comité.

La décision doit tenir compte de tous les aspects des développements en offshore : choix du projet, du prestataire, des équipes et des collaborateurs en interne, communication auprès des autres équipes, outils de gestion de projet, sécurité, investissements, etc. Si le comité découvre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent, les décisions peuvent être remises en question. Dans certaines sociétés, cette décision doit remonter jusqu'au conseil d'administration à titre de direction stratégique. Les enjeux stratégiques de l'offshore pour la société doivent alors être clairement présentés et mesurés.

La question spécifique du choix du prestataire est abordée en détail au chapitre 8 et n'est pas traitée dans le présent chapitre, bien qu'elle relève au premier chef de l'évaluation du projet.

La position du responsable R&D

Le responsable recherche et développement peut être personnellement opposé à l'offshore, pour de bonnes ou mauvaises raisons. Son opinion est d'une grande importance pour le succès des opérations en offshore. Il a de nombreuses raisons d'y être *a priori* opposé.

Il peut percevoir cette initiative comme une perte de contrôle ou d'influence sur le développement et estimer qu'elle met en cause la qualité du travail passé. Il peut aussi s'imaginer que ses équipes de développement sont menacées ou, s'estimant peu armé pour gérer les projets efficacement en offshore, qu'il risque de se retrouver en situation d'échec.

Si le responsable R&D est motivé par les réalisations plus que par les coûts, il est vraisemblable qu'il sera particulièrement réticent à utiliser des ressources en offshore. À l'inverse, s'il est pleinement impliqué dans la rentabilité des développements, il cherchera clairement à réaliser plus et à garantir la flexibilité de ses ressources, même si l'opération comporte certains risques.

Dans la plupart des cas, un responsable R&D gère l'utilisation d'un budget. Il réalise avec fiabilité certains développements en utilisant les ressources à sa disposition et cherche à obtenir la meilleure productivité localement. Il peut se montrer exigeant, demander plus de travail et porter beaucoup de soins à gérer et suivre son activité. Le fait de viser 40 % d'économie ou plus en utilisant des ressources en offshore est une logique complètement différente.

Le responsable R&D raisonne souvent en évolution par petits pas. L'acquis est rarement mis en question. Les plus grands changements qu'il ait à connaître sont d'embaucher une équipe pour un projet majeur, réduire la taille d'une équipe ou adopter une nouvelle technologie en conservant l'environnement global. Avec les développements en offshore, il s'agit de commencer une activité à partir de rien. Équipes, méthodes et modes de fonctionnement sont à reconsidérer en totalité.

Pour beaucoup de responsables R&D, cela se traduit par des risques à prendre et peu à gagner, même si les gains apportés par l'offshore peuvent être importants pour la société. Pourtant, si le responsable R&D s'y oppose, la décision d'employer des ressources en offshore a peu de chances de réussir.

Toute décision a donc des chances d'être remise en cause si le responsable R&D ne fait pas partie du comité de direction et que son avis ne soit connu qu'une fois la décision arrêtée. Il peut même lancer une véritable croisade contre l'offshore.

Les objectifs du client

Le client doit définir ses objectifs à court et à long terme. Le tableau 7.1 donne une idée des questions auxquelles il doit répondre avant de se lancer dans des opérations en offshore.

Tableau 7.1. Questions stratégiques concernant l'offshore

Catégorie	Question	Importance
Implication en offshore	Quelles sont les raisons qui poussent la société à sous-traiter en offshore ?	3
	Quels seront les projets confiés en offshore ?	2
	Quel pourcentage des développements sera réalisé en offshore à long terme ?	2

Tableau 7.1. Questions stratégiques concernant l'offshore(suite)

Catégorie	Question	Importance
Budget	Quelles sont les priorités budgétaires ?	2
	Quelle économie vise-t-on en offshore ?	2
	Dispose-t-on d'un ordre de grandeur des dépenses qui seront impliquées ?	2
Sécurité	Quel est le niveau minimal de sécurité que l'on souhaite atteindre ?	3
	Souhaite-t-on évaluer plusieurs solutions de sécurité et leur coût de façon à choisir celle qui convient le mieux au client ?	1
Projet test	Veut-on réaliser un projet test ou souhaite-t-on démarrer sur un projet important ?	3
	Quels enseignements espère-t-on du projet test ?	3
	Quel serait le projet test ?	2
Management	Qui va prendre en charge le management des opérations en offshore ? A-t-il suffisamment d'expérience ?	2
	Est-il motivé pour l'offshore ?	3
	Veut-on placer une personne de la société en offshore chez le prestataire offshore pour contrôler ou manager les équipes distantes ?	3
	L'offshore complète-t-il les opérations locales ou est-il censé les remplacer partiellement et, si oui, de quelle façon ?	3
	Souhaite-t-on se faire accompagner dans la mise en place ou le management des opérations en offshore ou embaucher une personne expérimentée sur l'offshore ?	2
Prestataire offshore	Peut-on déjà décider du type de montage que l'on souhaite en offshore ?	2
	Quelle taille d'équipe pense-t-on construire ?	3
	Veut-on monter une équipe en offshore ou deux équipes ?	3
	Y a-t-il des contraintes particulières que l'on souhaite prendre en compte ?	2
Méthodologie et procédures	Quelle méthodologie veut-on mettre en œuvre ? La méthodologie locale peut-elle être appliquée en offshore ? Quels documents a-t-on pour expliquer et supporter cette méthodologie ?	2
	Souhaite-t-on utiliser une méthodologie standard comme RUP ou XP ? Si oui, comment ?	2
	Souhaite-t-on se faire accompagner par un consultant pour la mise en place de la méthodologie retenue ?	2
	Cette méthodologie sera-t-elle aussi appliquée en interne ?	2

Tableau 7.1. Questions stratégiques concernant l'offshore (suite)

Catégorie	Question	Importance
Formation et conseil	Quelles formations envisage-t-on de donner aux collaborateurs en offshore sur les aspects fonctionnels, organisationnels et techniques ?	1
	Quel accompagnement va-t-on retenir pour avoir plus de chances de faire correctement fonctionner l'offshore dès la première mise en œuvre ?	2
Outils de suivi de projet	Quel investissement est-on prêt à consentir pour les outils de suivi en offshore ?	2
	Est-on prêt à investir dans des progiciels de gestion de projet ?	3

De ces décisions découle l'ensemble des actions fondatrices des opérations en offshore. Mieux vaut donc avoir l'essentiel des réponses aux questions du tableau avant de communiquer en interne sur l'initiative de l'offshore. Celles-ci doivent être consignées par écrit et conservées avec une confidentialité raisonnable. Si l'on change d'avis sur certaines d'entre elles, les solutions devront probablement être revues ou remises en question.

Un des points essentiels de ce questionnaire est de déterminer ce que représente l'initiative de l'offshore pour la société. Ces développements distribués se limiteront-ils à des développements mineurs ou sont-ils censés devenir une direction majeure pour le client ? Il est bien évident que la mise en place de l'offshore sera très différente selon que l'on considère le prestataire comme une force d'appoint utilisée par période ou qu'il s'agit de construire un ensemble de ressources à utiliser pour la majorité des réalisations. Sans une définition globale des objectifs, il est très difficile de démarrer les opérations de préparation de l'offshore.

Pour éviter de payer cher les premières expériences, il est utile de se faire accompagner par des personnes qui ont une réelle expérience de l'offshore. Les conseils de telles personnes peuvent éviter certaines erreurs qui sont très difficiles à corriger par la suite.

Définition des budgets

La définition des budgets est comme toujours primordiale. Il faut bien sûr que le budget puisse satisfaire aux ambitions et objectifs de la société.

Bien souvent, les calculs budgétaires ne sont faits qu'à moitié. On compte les coûts du prestataire en offshore, et l'on néglige la gestion de projet, les équipements, les déplacements, les formations, la communication, etc. À ce stade, il ne s'agit pas nécessairement de calculer tous les coûts mais d'avoir une idée générale des investissements et des coûts de fonctionnement de l'offshore. Si le budget est limité, les mêmes solutions ne seront pas les mêmes que si le projet est considéré comme stratégique, notamment pour la gestion du référentiel et de la sécurité. Pour chaque sujet, il est bon d'établir rapidement une limite haute et basse des investissements auxquels on souhaite consentir.

Le tableau 7.2 récapitule les principaux sujets ayant un impact budgétaire significatif sur le projet offshore, au-delà des coûts directement liés aux réalisations.

Tableau 7.2. Questions concernant les principaux postes budgétaires

Catégorie	Question
Gestion de projet et formation	Quel budget faut-il envisager pour des outils de gestion de projet (suite méthodologique) ? Quelle est l'étendue des outils qui seront retenus ?
	Est-il nécessaire d'équiper l'offshore de telles licences ? Sont-elles déjà à disposition ?
	Coût des formations éventuellement nécessaires ?
Prestataire offshore	Combien de personnes doivent-elles les utiliser ? Selon le pays et le prestataire, établir une estimation du coût. Ne pas oublier les équipes de test et les autres rôles de mentors, si nécessaire.
	Selon le moyen de communication retenu, quels sont les besoins en bande passante ? Vérifier la disponibilité de la bande passante et son prix. Celle-ci peut être beaucoup plus coûteuse que dans le pays du client.
	Évaluation des autres coûts en offshore : communications téléphoniques, licences (si nécessaire), etc.
Licences et matériel	Le matériel des informaticiens est-il compris dans le coût des prestations ? Quel en sera le coût ?
	Les licences sont-elles mises à disposition par le prestataire ? Quel en sera le coût ?
	Quels sont les serveurs et autres matériels qu'il faudra acquérir pour que le prestataire travaille efficacement, notamment les serveurs de développement, d'intégration et de test ?
Management et déplacements	Quelles sont les personnes chez le client qui travailleront sur l'offshore ? Qui sera à temps plein/partiel ? Doit-on embaucher des personnes supplémentaires chez le client ?
	Souhaite-t-on se faire accompagner par un conseil ?
	Quels sont les budgets de déplacement à prévoir, avec quelle fréquence ? Quel en sera le coût (avion, taxi, logement, restaurant) ? Il s'agit des déplacements en offshore des collaborateurs du client et ceux des collaborateurs en offshore se rendant chez le client.
Sécurité	Quelles sont les dépenses additionnelles pour les niveaux de sécurité souhaités ? Est-ce en accord avec les objectifs de sécurité ?

Dès que les décisions sont suffisamment définies, le budget est établi pour chaque mois afin de mieux en comprendre la répartition dans le temps. À cette étape, il s'agit surtout de vérifier que les décisions sont compatibles avec les moyens et les budgets.

Sécurité

La sécurité est un sujet critique au commencement du projet mais qui faiblit fortement dès que le projet démarre. Au moment où l'on décide de ce que l'on veut faire en offshore, on souhaite presque toujours un niveau de sécurité extrêmement élevé. C'est là une attitude normale car on ne connaît pas encore bien son partenaire en offshore et l'on cherche à se protéger.

Le plus important est de définir le niveau de sécurité minimal que l'on souhaite sur les projets en offshore. Le tableau 7.3 récapitule les questions à se poser pour construire le niveau de sécurité adéquat pour le projet. Une mesure de coût est donnée à titre indicatif.

Tableau 7.3. Questions relatives à la sécurité en offshore

Catégorie	Question	Décision	Coût
Prestataire offshore	Souhaite-t-on travailler avec un prestataire en offshore ou veut-on créer une équipe dédiée, un joint-venture ou une filiale ?	Sécurité	5
	Veut-on isoler le réseau local utilisé par les collaborateurs du client du reste du réseau local du prestataire ?	Sécurité	3
	La zone de travail doit-elle être dédiée et disposer d'un système de contrôle d'accès personnalisé ?	Sécurité	1
	Veut-on placer des caméras ou des webcams dans les salles de travail ?	Sécurité	1
Référentiel	Veut-on utiliser un référentiel contrôlant les droits et motifs d'extraction d'éléments pour chaque utilisateur ?	Gestion	2
	Veut-on mettre en place un référentiel se synchronisant périodiquement avec celui du client ?	Gestion	2
Authentification et communications	Veut-on mettre en place une authentification forte (comme des cartes à puce) pour identifier les utilisateurs sur le réseau ?	Sécurité	1
	Veut-on installer un VPN avec sécurité forte pour communiquer entre le prestataire et le client ?	Sécurité	1
Contrat	Faut-il concevoir un contrat contraignant pour assurer la sécurité ?	Sécurité	0
	Veut-on mettre en place un engagement personnel de confidentialité ?	Sécurité	0
Présence sur place	Veut-on assurer une présence sur place chez le prestataire ?	Sécurité	3

Le projet de test

Décider de démarrer avec un projet test revient souvent à ne pas décider réellement ce que l'on souhaite faire et à différer la décision de s'engager. Le projet démarre alors dans un environnement flou, et l'on ne construit pas vraiment la base des projets futurs. Si les choses ne sont pas gérées convenablement, il est possible que l'on ne tire pratiquement aucune information d'un projet test pour la suite des opérations.

Si l'on choisit de démarrer un projet de test en offshore, il est indispensable de définir les conclusions que l'on souhaite en tirer et de mener le premier projet de façon à obtenir l'éclairage désiré. Par exemple, si l'on veut juger de la capacité du prestataire à appliquer une certaine méthodologie ou de la productivité de l'équipe, il faut mettre le prestataire en condition.

De même, il faut que le projet reçoive un niveau d'attention suffisant de la part du client de l'offshore pour atteindre un succès raisonnable. Si le premier projet, qui est toujours plus difficile que les suivants, ne bénéficie pas du travail nécessaire de la part du client, les résultats ne préjugeront en rien des capacités du prestataire.

Le tableau 7.4 donne une idée de la plupart des sujets que l'on peut estimer lors d'un premier projet. Il compare l'enseignement que l'on peut tirer d'un premier projet test à un projet futur au forfait et en régie.

Tableau 7.4. Capacité d'évaluation des qualités du prestataire sur un premier projet test

Sujet à estimer sur un premier projet test	Évaluation pour un projet au forfait	Évaluation pour un projet en régie
Qualité de l'équipe en offshore	Basse	Haute
Fiabilité du travail réalisé	Moyenne	Moyenne
Capacité de l'équipe en offshore à utiliser les procédures du client	Basse	Moyenne
Application des règles de sécurité	Basse	Haute
Capacité à gérer les projets de façon indépendante en offshore et qualité des managers	Basse	Haute
Qualité du reporting et de la pertinence des informations rapportées et fiabilité des annonces de livraison	Moyenne	Haute
Transparence de la communication, qualité des informations échangées et facilité à remonter les problèmes pour les gérer avec le client	Moyenne	Haute
Capacité à travailler de façon itérative	Basse	Moyenne
Capacité à gérer efficacement les intégrations	Moyenne	Moyenne

Tableau 7.4. Capacité d'évaluation des qualités du prestataire sur un premier projet test(*suite*)

Sujet à estimer sur un premier projet test	Évaluation pour un projet au forfait	Évaluation pour un projet en régie
Entente entre le client et le prestataire et bonne ambiance de travail	Haute	Haute
Capacité à assimiler le domaine fonctionnel du client	Moyenne	Haute
Capacité à créer des cas d'utilisation pour les développements	Basse	Haute
Capacité à gérer efficacement le changement	Basse	Haute
Organisation et qualité des tests	Moyenne	Moyenne
Le succès du premier projet laisse-t-il présager du succès des opérations futures ?	Basse	Haute

D'autres critères, particuliers pour chaque client, peuvent être évalués lors des premiers projets tests, comme la capacité à traiter des informations en français, la qualité des déploiements, etc.

Choix du projet de test

Si l'on souhaite effectuer un test avec le prestataire offshore, il faut être en mesure d'en tirer les enseignements attendus. Dans la réalité, démarrer un projet de test au forfait pour travailler ensuite en régie apporte peu d'enseignements.

Le mieux est de demander au prestataire de réaliser un projet de test dans un mode régie avec des règles de fonctionnement strictes, afin de bien évaluer son équipe. Généralement, on choisit un petit projet assez facile à définir, avec des caractéristiques proches de celles qui font un bon projet au forfait. On y applique cependant les règles de fonctionnement d'un projet en régie et le suivi qui convient.

Il faut que le projet corresponde au moins à trois ou quatre itérations, une itération durant souvent entre quatre et six semaines. Il faut parvenir à valider le travail itératif et les *iteration assessments*. L'équipe doit comporter au moins quatre ou cinq développeurs pour observer les premiers problèmes d'intégration.

Si possible, il est utile de mettre en place l'outil de gestion du référentiel que l'on souhaite utiliser par la suite. Si le prestataire n'en possède pas, il peut être judicieux de se le faire prêter par son éditeur pour évaluation ou de le louer pendant la durée du test. La gestion du référentiel est essentielle au bon fonctionnement de l'équipe.

L'équipe de test doit comporter au moins deux personnes pour être significative. On peut de la sorte observer la qualité de l'organisation des tests et la réalité des informations fournies.

Un reporting léger doit être mis en place pour analyser la capacité de l'équipe offshore à annoncer les mauvaises nouvelles. On laissera l'équipe se débrouiller pour réaliser à distance les intégrations et les déploiements chez le client à des fins de recette ou de test en leur suggérant des voies possibles.

La taille du projet doit être compatible avec tous ces éléments. La nature fonctionnelle du projet de test ne doit pas être particulièrement bloquante par sa complexité ou sa dépendance avec d'autres applications. Il est bon que le projet soit aussi isolé que possible de toute dépendance externe, faute de quoi l'on ne jugerait plus vraiment de la capacité de l'offshore.

Démarrer avec un vrai projet important

Lorsqu'on choisit de ne pas tester le prestataire en offshore mais de démarrer directement avec un vrai projet, ce que de nombreux clients choisissent lorsqu'ils souhaitent travailler en régie, il convient de bien choisir le premier projet.

Comme nous l'avons vu au chapitre 5, il faut que le produit à développer soit bien spécifié. Une réécriture d'un produit existant est toujours un bon choix pour un premier projet, même si le produit est complexe et fonctionnellement riche.

Il importe en outre que les choix techniques soient arrêtés. Il n'est pas souhaitable, par exemple, qu'un débat soit toujours en cours sur le choix de Microsoft .Net ou de Java.

Définir les objectifs

Il y a tout avantage à définir par écrit au plus tôt l'objectif d'un projet. Un tel document, souvent appelé vision, permet de rassembler les équipes autour d'un même objectif final. Cet objectif sera rappelé lors de toutes les décisions majeures prises en cours de projet et servira de référence pour décider si le projet est un succès ou un échec.

EN RÉSUMÉ

Un objectif commun

Le document de vision du projet définissant son contenu et sa date de livraison représente le point de convergence de toutes les décisions.

Choix des managers de l'offshore chez le client

Le choix de la personne qui, chez le client, va prendre en charge le management du projet en offshore est primordial. Dans tous les cas, à l'exception des projets au forfait, il est préférable que cette personne soit dédiée à cette tâche.

Lorsque l'équipe grandit, on peut compter un chef de projet chez le client pour dix à vingt développeurs, accompagnés de cinq à dix testeurs pour une application de gestion. Le chef de projet est aussi accompagné chez le client de mentors (architectes et experts méthodologiques) pour suivre les sujets techniques, fonctionnels et organisationnels.

Le responsable fonctionnel est le responsable des spécifications. C'est lui qui valide les changements fonctionnels et recette, avec une équipe, les livraisons du prestataire.

Il est important de gérer directement les membres des équipes en offshore et d'éviter de n'être en contact qu'avec le chef de projet, voire le chef d'équipe en offshore.

Le tableau 7.5 récapitule les rôles assurés par le ou les chefs de projet qui suivent des réalisations en offshore chez le client. Ces rôles peuvent bien entendu être répartis sur plusieurs personnes.

Tableau 7.5. Rôle du chef de projet chez le client

Rôle	Description
Connaître l'équipe gérée	Suivre les performances et les qualités de chacun des membres de l'offshore (développeurs et testeurs)
	Connaître les capacités de management des chefs d'équipe et des chefs de projet en offshore
	Connaître leur capacité à respecter les procédures et les directives
Gérer le projet	Suivre les mises à jour régulières des spécifications à la suite de discussions avec les responsables produit et les chefs de projet
	Gérer les plans d'itération, c'est-à-dire le contenu de la prochaine itération avec des objectifs ambitieux et tenables
	Gérer et valider le planning détaillé de l'équipe en réagissant aux retards et en essayant d'en comprendre les raisons et les solutions de contournement
	Détecter tous les points posant problème et devant être améliorés
	Répondre au plus vite à toutes les questions techniques et fonctionnelles posées en offshore, rechercher l'information où elle se trouve et donner des explications complémentaires lorsque c'est nécessaire.
	Gérer la priorité des anomalies et demandes d'évolution dans les itérations
Procédures	Vérifier et faire appliquer les procédures mises en place par le client
	Proposer des évolutions des procédures lorsqu'elles ne sont pas satisfaisantes ou qu'elles sont trop difficiles à appliquer.
	Prendre connaissance de tous les rapports de suivi du projet et proposer éventuellement des améliorations
Tests	Suivre la qualité des livrables communiqués aux tests
	Vérifier l'existence et la qualité des plans de tests
	Suivre l'automatisation des tests et les problèmes posés
	Suivre le résultat des feuilles de test de l'application en cours de développement
Interface	Servir d'interface avec le responsable produit afin qu'il réponde aux questions posées par les équipes offshore et qu'il valide les documents fonctionnels.
	Servir d'interface entre les équipes techniques en offshore et le responsable technique du client
	Avertir des dysfonctionnements de toutes sortes qui doivent être résolus (réseau local, communications, obligations du prestataire non respectées, etc.).
	Maintenir à jour son équipe sur la vie de l'entreprise, les priorités, etc.

Le chef de projet doit sans doute se rendre en offshore entre une fois par mois et une fois par an, selon les tâches à réaliser et les problèmes à traiter. Il est accompagné le cas échéant de responsables fonctionnels, d'architectes ou d'autres spécialistes.

Sa motivation est essentielle. Lorsque le chef de projet aime travailler avec des personnes de différentes cultures, c'est un atout important pour le succès des opérations. Les profils à éviter sont bien entendu les personnes opposées à l'utilisation de l'offshore, qui considèrent que les personnes en offshore sont *a priori* moins compétentes.

Placer un représentant du client chez le prestataire

Une décision très importante dès avant le commencement des développements concerne la façon dont on souhaite gérer l'équipe en offshore. Naturellement, le client pense qu'il obtiendra un meilleur contrôle en plaçant une personne à lui en offshore. Comme nous l'avons vu, cette personne envoyée dans le pays de l'offshore ne peut se substituer au chef de projet chez le client.

La fonction principale du chef de projet est de garantir la fluidité du travail en assurant une bonne communication entre le personnel en offshore et les personnes impliquées sur le projet chez le client. Il est en quelque sorte l'avocat du prestataire chez le client. Un représentant du client chez le prestataire ne peut donc assurer ce rôle.

La décision de placer une personne chez le prestataire est avant tout motivée par la sécurité. Elle vise à vérifier la façon dont les directives sont appliquées et à contrôler la discipline locale.

Comme expliqué au chapitre 4, on recherche avant tout une relation de confiance et de transparence avec le prestataire. Tous les collaborateurs du client qui souhaitent travailler avec des équipes en offshore se tournent naturellement vers le chef de projet que le client a envoyé sur place. Les équipes en offshore se trouvent totalement masquées par celui-ci, qui est le seul point de contact des collaborateurs du client. Comme il n'y a plus de communications directes entre les collaborateurs du client et les équipes en offshore, le risque est de déresponsabiliser le prestataire, puisqu'un représentant du client a pour mission de suivre les opérations et de prendre les décisions. Se sentant moins exposé, le prestataire propose moins volontiers de faire des efforts pour atteindre certains objectifs ou pour faire intervenir ses spécialistes sur les sujets complexes.

Pour toutes ces raisons, on trouve peu de chefs de projet des clients en permanence chez les prestataires en offshore, sauf dans les filiales ou les joint-ventures. Par contre, il est toujours très efficace que les chefs de projet effectuent des séjours de quelques jours à une semaine chez le prestataire pour suivre les projets. De façon symétrique, la venue de certains membres de l'équipe offshore chez le client, pour suivre une formation, par exemple, est efficace et peut être perçue comme une récompense.

Si toutefois le client décide d'envoyer une personne sur place en permanence, il faut que cette dernière soit bien choisie. Il convient d'éviter autant que possible l'effet d'écran sur les opérations en offshore. L'envoyé du client doit non pas s'impliquer directement dans la gestion de projet, mais se concentrer sur le suivi méthodologique et l'application des règles de sécurité. Il faut en outre évidemment qu'il soit prêt à s'expatrier.

Ce rôle de représentant du client exige de grandes capacités de communication. Après quelques mois sur place, celui qui en a la charge risque de se sentir absorbé par l'équipe distante et d'en devenir un membre à part entière. Il doit donc rester vigilant et être capable en toutes circonstances de faire appliquer les procédures. Il doit en outre avoir

une pratique affirmée des développements informatiques afin d'être à même de prendre des décisions bénéfiques au projet.

EN RÉSUMÉ

Le représentant du client en offshore

Envoyer un représentant chez le prestataire risque de masquer les opérations en offshore et de réduire la transparence recherchée. En cas de décision en ce sens, le choix de la personne pour ce poste doit être effectué avec soin afin d'éviter cet effet d'écran et d'être vraiment utile chez le prestataire.

Se faire accompagner pour démarrer l'offshore

Certains consultants expérimentés sur l'offshore peuvent aider à monter les équipes qui conviennent. Beaucoup de ces consultants font partie de sociétés qui représentent elles-mêmes des prestataires en offshore. Choisir un de ces conseils revient le plus souvent à choisir le prestataire et le pays avec lesquels on va travailler.

Certains consultants ne représentent pas un prestataire en offshore mais mettent à disposition leur expertise afin de donner au client de meilleures chances de succès, dès ses premières réalisations. L'expérience qu'ils apportent permet de monter rapidement des équipes compétentes. Ils peuvent de surcroît garantir un prix convenable des prestations offshore en aidant le client non seulement à estimer précisément le budget de ses opérations, mais aussi à faire les choix adéquats, que cela concerne le chef de projet, l'organisation ou le suivi de projet.

Certains consultants peuvent intervenir dans la durée pour assurer le suivi d'un projet et corriger les procédures afin qu'elles s'adaptent à l'esprit du client et aux types de projets qu'il souhaite réaliser.

EN RÉSUMÉ

Le conseil à l'offshore

Un consultant offshore permet au client de bénéficier d'années d'expérience dans ce domaine. Certains consultants ne sont pas liés à un prestataire et peuvent aider à le choisir. Ils peuvent en outre se révéler utiles pour la gestion du projet dans la durée.

Méthodologie et procédures

La définition du cadre méthodologique et des procédures que l'on veut mettre en œuvre est une décision structurante pour le reste des opérations en offshore. Certaines sociétés, comme IBM Rational, proposent des cadres méthodologiques exhaustifs.

Les cadres méthodologiques dont dispose le client sont rarement arrêtés et figés avec suffisamment de soin pour pouvoir être exportés facilement. Les objectifs pour lesquels ils sont conçus se limitent le plus souvent à assurer une certaine formalisation de la production d'une équipe locale de développement fonctionnant correctement.

S'il est toujours possible de laisser le prestataire proposer la méthodologie qu'il maîtrise, le risque pour le client est de ne pas se sentir à l'aise avec l'approche proposée. Je recommande plutôt pour ma part d'utiliser les méthodologies éprouvées du marché, comme

RUP (Rational Unified Process), XP (eXtreme Programming) et quelques autres, qui offrent l'avantage d'être immédiatement documentées, complètes et disponibles.

Les approches itératives plutôt qu'en « V » sont généralement bien adaptées au travail avec l'offshore. Ces méthodologies ne doivent toutefois pas être adoptées en bloc. Il est préférable de les adapter à l'esprit et aux souhaits du client. Le travail d'adaptation de la méthodologie peut être réparti entre le client et le prestataire lorsqu'il s'agit de modifications à formaliser.

Le recours à une méthodologie standard permet de nourrir sa mise en œuvre d'articles, de forums et d'outils innombrables. Il peut en outre être utile de se faire accompagner par un consultant expérimenté, qui aidera à se concentrer sur les éléments réellement importants.

EN RÉSUMÉ

Adoption d'une méthodologie standard

Il est recommandé d'adopter une méthode standard, le plus souvent RUP ou XP, afin de disposer immédiatement d'une documentation complète et cohérente à adapter au projet et à la culture de l'entreprise.

On peut aussi choisir de ne pas utiliser de méthodologie formelle. On se concentre en ce cas sur certains éléments de reporting ou certains principes que l'on applique en dehors de tout cadre strict. On adopte en ce cas une attitude essentiellement réactive pour corriger chaque problème lorsqu'il se pose.

Le choix de la méthodologie et des procédures est une décision essentielle. Elle influence directement le choix du prestataire et les premières actions à entreprendre lorsque l'équipe est créée. Certains prestataires ne sont pas suffisamment stricts pour travailler avec des méthodologies ou ne veulent appliquer d'autres procédures que les leurs.

Formation et conseil

Avant de se lancer dans un projet en offshore, il est nécessaire d'évaluer les formations qui seront nécessaires pour démarrer le projet correctement.

Le tableau 7.6 donne un ordre d'idée des formations et conseils qui peuvent être envisagés avant le démarrage d'un projet.

Tableau 7.6. Formations et conseil à l'offshore

Domaine	Commentaire	Lieu	Formateur/consultant	Utilisateur
Formation	Formation fonctionnelle sur le domaine traité. Des rappels peuvent être nécessaires par la suite.	Offshore	Responsable fonctionnel	Chefs de projet, développeurs, testeurs
	Formations techniques dans le cas où l'on utilise des fondations techniques existantes.	Local ou offshore	Responsable technique	Équipe technique

Tableau 7.6. Formations et conseil à l'offshore(*suite*)

Domaine	Commentaire	Lieu	Formateur/consultant	Utilisateur
Formation (<i>suite</i>)	Méthodes et procédures, si l'on met en place une méthode du marché.	Local et offshore	Formateur extérieur	Sélection des équipes locales et en offshore
	Méthodes et procédures, si l'on met en place la méthode interne du client de l'offshore.	Offshore	Responsable méthodes	Sélection de l'équipe en offshore
Conseil	Démarrage de l'offshore et accompagnement à la mise en place	Local	Consultant extérieur	Chefs de projet du client
	Mise en place de la méthodologie	Local et offshore	Consultant extérieur	Sélection des équipes locales et en offshore
	Mise en place de l'offshore	Local et offshore	Consultant extérieur	Tous
	Formation des chefs de projet du client de l'offshore	Local	Consultant extérieur	Chefs de projet du client de l'offshore
	Suivi du projet	Local et offshore	Consultant extérieur	Tous

Cet accompagnement doit être défini avant de commencer à monter les équipes en offshore afin d'organiser au plus tôt les formations. Celles qui auront lieu chez le prestataire peuvent prendre du temps si un visa est nécessaire et si des supports de formation doivent être envoyés sur place.

Outils de suivi de projet

Le choix des outils de suivi de projet est également à engager avant le commencement du projet. Pour les projets importants, ces outils conditionnent souvent le succès des opérations.

Les deux outils les plus importants sont la gestion de référentiel et la gestion des anomalies et du changement. Les anomalies sont les points du développement qui ne sont pas conformes aux spécifications. Le changement correspond aux modifications des spécifications non conformes aux attentes des utilisateurs.

Chez certains éditeurs, les outils de gestion des anomalies et du changement sont parfois séparés en deux produits. Le gestionnaire de version marque les différentes versions, tandis que le gestionnaire du changement note quels changements sont réalisés pour passer d'une version à une autre. Chez IBM Rational, une option de ClearCase (gestion de

la configuration) permet la synchronisation à travers plusieurs sites (ClearCase Multisite). Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour assurer la réplication des informations.

Ces outils représentent un investissement non négligeable. Certains modes d'utilisation permettent de réduire le coût des licences, mais au prix d'une perte de finesse des informations. Par exemple, au lieu de disposer de licences individuelles, on peut souscrire des licences de groupe, mais en perdant au passage l'information sur l'individu qui a réalisé une action pour ne tracer que son groupe.

Les outils de test, qui permettent d'automatiser les tests et plans de test, sont également très utiles. D'autres outils, comme ceux de gestion des exigences, permettent de suivre les exigences d'un produit, de garder les liens avec les livrables qui en découlent et de leur donner des priorités de réalisation. On trouve enfin des outils relatifs à la modélisation et à d'autres domaines, comme la couverture de test sur le code source, la documentation, etc.

Lors de cette phase d'évaluation du projet, il s'agit de déterminer si l'on utilisera tout ou partie de ces outils et de définir globalement le budget nécessaire. Si l'on n'utilise pas déjà ces outils en local, l'assistance d'un consultant technique peut se révéler nécessaire.

Conclusion

À partir des réponses apportées aux questions posées dans ce chapitre, on peut faire une évaluation assez complète du projet que l'on souhaite gérer en offshore. On ne cherche pas encore à déterminer tous les détails de ces choix, mais on sait répondre aux questions les plus importantes et communiquer sur ce que l'on souhaite réaliser en offshore.

À ce stade, on a identifié le projet que l'on souhaite réaliser et défini ses objectifs ainsi que les conditions de sa réalisation. On a de surcroît un ordre de grandeur des dépenses et des sujets sur lesquels on investira pour travailler efficacement avec le prestataire. Le management de la société peut dès lors se prononcer en toute connaissance de cause sur la décision d'outsourcer le développement en offshore.

Certaines questions posées dans ce chapitre sont primordiales pour jauger les chances de succès des développements en offshore. Si l'on n'est pas capable d'y répondre, cela donne une idée de l'embarras dans lequel les équipes chez le prestataire ou chez le client se trouveraient lors de la réalisation du projet. Par exemple, si l'achat d'un outil de gestion de référentiel est refusé alors que les objectifs de sécurité sont élevés, les chefs de projet se trouveraient à devoir atteindre des objectifs sans disposer des moyens nécessaires et déclareraient rapidement la mission impossible à réaliser.

Une feuille Excel fournie en annexe reprend l'essentiel des questions posées dans ce chapitre afin d'évaluer le projet à réaliser. Ses entrées et pondérations peuvent être complétées ou modifiées en fonction des souhaits du client et de la réalité du projet.

