



## DOSSIER STRATÉGIES DE SOURCING EN COLLABORATION AVEC ELCA

# Développements et partenaires stratégiques

- > **Page 26**  
Sourcing: un simple choix de fournisseur?
- > **Page 28**  
Georges Renaudet, Retraites Populaires: «Il faut une prise de responsabilité commune des deux partenaires»

Stratégique par essence, le développement d'applicatifs spécifiques requiert une approche responsable et collaborative entre l'entreprise et son prestataire externe. Pour pallier aux aléas d'une spécification vague ou trop gourmande et aux limites de la facturation journalière, de nouvelles formes de partenariat voient le jour où la réussite économique et fonctionnelle de l'applicatif deviennent l'objectif commun du fournisseur et de son client. Spécifiques et destinés à évoluer, les applicatifs métier stratégiques font en général l'objet de développements propres et se basent de plus en plus sur des architectures ouvertes qui leur permettent d'interagir de manière flexible avec les autres applications de l'entreprise. Mais la prise en compte du caractère stratégique de ces applications ne saurait se limiter au choix de leur architecture. En effet, pour combler le manque de développeurs disponibles à l'interne, la plupart des entreprises

recourent aux services de prestataires spécialisés et, là aussi, il s'agit de s'entourer de partenaires stratégiques. Au-delà de la mise à disposition rapide de ressources compétentes et économiques, un véritable partenaire de développement devrait déborder les frontières d'une pure relation client-fournisseur, d'une pure tarification journalière, d'un pur modèle spécification-développement. Le nouveau partenaire de développement est intéressé à ce que la solution développée corresponde aux besoins applicatifs et économiques de l'entreprise. Il souhaite augmenter ses connaissances du métier du client et les compétences techniques des collaborateurs de celui-ci. Il n'est pas un exécutant, mais une force de proposition. Il s'engage et demande à l'entreprise cliente de faire de même. Sa logique n'est pas celle du contrat ponctuel, mais de la collaboration et de la coresponsabilité en continu.

# Sourcing: un simple choix de fournisseur?

Le succès d'un projet IT ne dépend pas que du choix du partenaire, mais aussi de la conscience qu'a l'entreprise du temps et des ressources nécessaires à sa réalisation. Il faut se poser les bonnes questions et choisir la bonne démarche dès le début, sans quoi la collaboration peut se révéler coûteuse et peu adaptée. *Jean-François Spring*

Dans les projets informatiques actuels, le recours à un ou des partenaires externes s'avère de plus en plus souvent incontournable, qu'il s'agisse de faire appel à des compétences pointues non disponibles en interne ou plus simplement de faire face à une pointe de charge ponctuelle.

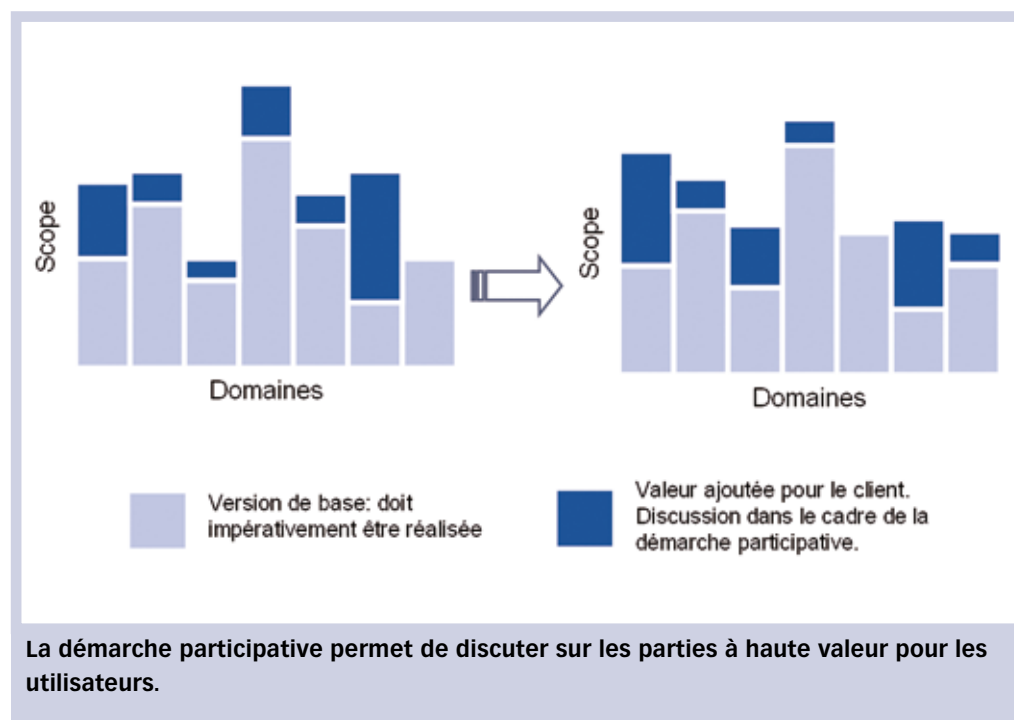
Outre la recherche du partenaire idéal sur le marché, l'établissement d'un mode de collaboration adapté au projet est un facteur clé de succès. Sans une démarche claire et bien adaptée aux objectifs du projet, le succès n'est pas forcément au rendez-vous, étant donné que chacun des partenaires en présence a des objectifs différents et des attentes parfois contradictoires.

Le but de cet article est de passer en revue les différentes solutions possibles et de montrer dans quel cas chacune d'entre elles peut trouver une application idéale. Pour cela, nous commencerons par détailler les modes de collaborations classiques que sont le projet à forfait ou la délégation de compétences pour terminer par une approche plus novatrice permettant de combiner les avantages d'un prix fixe avec la souplesse de pouvoir changer d'orientation en cours de projet.

## Projet à prix fixe

Dans le cas d'un projet à prix fixe, l'entreprise cliente commence par produire un cahier des charges détaillé et le soumet à un certain nombre de partenaires potentiels afin qu'ils lui fassent parvenir une offre. Le système à réaliser ainsi que les différentes prestations attendues étant clairement définis, le partenaire est en mesure d'en estimer le coût de réalisation tout en tenant compte d'un certain nombre de risques résiduels. Le client, de son côté, après sélection du meilleur partenaire, aura la certitude d'obtenir le système qu'il voulait sans risque de dépassement de budget. Cette théorie ne s'applique malheureusement pas toujours aussi facilement dans la réalité.

Ainsi, il est difficile pour le client de définir avec toute la précision nécessaire un système qui n'existe pas encore, et pour lequel



la vision, le périmètre fonctionnel ou l'intégration avec le reste de l'entreprise ne sont pas encore clairement définis. De plus, produire un cahier des charges sans ambiguïté et sans marge d'interprétation nécessite des compétences pointues et un temps souvent incompatible avec le rythme des projets. Il en résulte donc un cahier des charges imprécis, auquel le fournisseur va proposer une solution minimale sur la base d'une compréhension imparfaite. Les bases sont ainsi constituées pour de longues et difficiles discussions sur les changements tout au long du projet. Était-ce compris dans le périmètre initial du projet? S'agit-il d'une évolution? Qui va payer pour cela? La collaboration est parfois moins harmonieuse que ce qui était escompté initialement avec l'espoir d'un projet sans surprise. De telles discussions, inévitables, peuvent parfois mener à des situations sous optimales, telle que la stricte réalisation du projet décrit dans le cahier des charges initial, menant à un système qui, lorsqu'il sera enfin terminé, ne correspondra plus tout à fait aux besoins de l'entreprise qui, eux, auront évolué entre temps.

Même si l'exigence d'un prix fixe donne l'impression au client qu'il pourra exiger du fournisseur la réalisation sans supplément de toutes les fonctionnalités que ce dernier n'aurait pas réussi à identifier dans le cahier des charges, ces travaux auront forcément un impact final sur le délai de réalisation qui ne pourra pas être tenu comme prévu initialement. Selon le contexte, un report de délai, même sans surcoût, peut être lourd de conséquences pour le client.

Malgré cela, le projet à prix fixe est un mode de collaboration bien adapté lorsque le client a une vision très précise du système à réaliser, qu'il est prêt à entrer en matière pour des changements mineurs et qu'une réorien-



**Jean-François Spring** est Responsable de Business Line chez Elca.

tation du projet en cours de réalisation est vue comme très improbable.

### Délégation de compétences

Face aux difficultés mentionnées ci-dessus, un certain nombre d'entreprises ont opté pour une voie radicalement différente. Puisqu'elles ne sont pas en mesure de définir à l'avance et avec la précision requise le système qu'il leur faudra, elles se proposent de sélectionner sur le marché des personnes disposant des compétences qui leur manquent en interne et de construire une équipe de projet dans leurs locaux. De cette manière, le client aura ainsi toute liberté pour compléter ou préciser le système à réaliser, voire pour le réorienter en fonction des événements ou des nouvelles connaissances, sans qu'il n'y ait besoin pour cela de négocier des modifications contractuelles. Tout serait-il parfait ainsi? Pour avoir une chance d'arriver au but souhaité – un projet efficace et remplissant les besoins de ses futurs utilisateurs – il faut que le client dispose en interne d'une forte compétence en gestion de projet afin de pouvoir tenir les délais et maintenir le budget à un niveau acceptable. Les limites fixées par un contrat à prix fixe avec le partenaire externe n'existent plus et le risque est donc grand de faire des choses intéressantes, mais de ne pas voir la fin du projet se rapprocher aussi vite que prévu.

C'est également sans compter la difficulté de monter rapidement une équipe avec des intervenants internes et externes et de régler simultanément les problèmes humains et les problèmes techniques.

Réaliser son projet avec des compétences déléguées par un partenaire externe est toutefois bien adapté quand le client dispose en interne des compétences et de la disponibilité nécessaires à la gestion d'un projet qu'il pourra en permanence recadrer tout en arrivant à un objectif acceptable dans un délai raisonnable. Il n'existe toutefois pas de garantie contractuelle d'y arriver avec un budget limité.

### Une autre voie médiane

La situation actuelle nous pose deux contraintes qu'il est très difficile de négocier. En premier lieu, les projets sont de moins en moins mûrs au moment de leur lancement et ils vont être soumis au cours de leur réalisation à d'inévitables réorientations. En second lieu, les clients attendent toujours du partenaire externe qu'il s'engage sur un prix fixe et des délais de réalisation fermes. Pour concilier ces deux objectifs a priori contradictoires, nous avons mis au point une nouvelle ma-

nière de réaliser un projet, appelée démarche participative. Elle permet de garantir le prix et le délai, tout en gérant de manière contrôlée et proactive les changements qui auront lieu au fil du temps.

En d'autres mots, il s'agit de répondre à la question «comment garantir le prix et le délai quand on ne sait pas vraiment ce qu'il faudra réaliser?» Notre approche se base sur une collaboration renforcée entre le client et le fournisseur. L'un sans l'autre ne peut pas résoudre seul ce paradoxe apparent.

La démarche que nous avons mise en place implique l'engagement du client et du fournisseur à trouver ensemble des solutions pour réaliser le projet selon les attentes en assurant qu'il se terminera dans les délais et le budget. Basée sur une mesure et une analyse continue de la complexité globale de l'application projetée, cette démarche permet au client et au fournisseur de se concentrer ensemble sur les solutions qui apporteront la plus grande valeur ajoutée. En maintenant la complexité globale résultante de l'application dans un volume donné, on assure que la charge de travail pourra être absorbée dans le délai prévu. Les séances de coordination régulières permettent de faire des choix de fonctionnalités à réaliser en fonction de leur valeur pour l'application. Ainsi, dans le cadre d'une complexité globale identique, il sera possible d'échanger une fonctionnalité prévue à l'origine mais secondaire contre une nouvelle idée apportant beaucoup plus de valeur à la solution. Sur la base des métriques de complexité qui lui sont communiquées, le client est également à même de valoriser différents scénarios, afin de trouver celui pour lequel il aura la plus grande valeur ajoutée par rapport à la complexité qui lui est liée. Ces outils de pilotage permettent également de détecter et de simplifier les fonctionnalités secondaires.

La démarche participative implique du client qu'il s'engage à remettre en cause des fonctionnalités devenues secondaires, qu'il recherche activement des simplifications possibles par rapport à de nouvelles idées. Elle implique du fournisseur qu'il s'engage à réaliser la solution avec la productivité convenue. Une communication forte, ouverte et continue entre les partenaires est également indispensable au succès du projet.

Bien adaptée au cas des projets qui ne sont pas encore tout à fait mûrs au moment de leur lancement, la démarche participative implique un engagement fort et continu du client tout au long du projet pour analyser, proposer et valider des variantes de solutions.

### Conclusion

L'exposé ci-dessus montre qu'il n'existe pas qu'une seule démarche pour réussir un projet avec un partenaire externe. Selon la nature du projet, sa maturité au démarrage et sa stabilité d'ici à la livraison ainsi que le niveau d'implication que le client souhaite et peut avoir tout au long du projet, il sera nécessaire de choisir une démarche ou une autre.

La connaissance réciproque des partenaires menant à une confiance mutuelle peut ainsi permettre, au moyen d'une démarche participative, de se lancer dans une collaboration pour laquelle tous les détails ne sont pas figés dès le départ et qui permette toute la souplesse nécessaire pour traiter positivement les changements d'orientation inévitables de nos jours dans un projet d'une certaine envergure.



# «Il faut une prise de responsabilité commune des deux partenaires»

Georges Renaudet a pris la tête du département IT de Retraites Populaires en avril de cette année. En entretien avec ICTjournal, il nous explique les choix opérés par la société pour le remplacement de ses applications centrales et, plus généralement, les critères qui font un bon partenaire externe. *Interview: Rodolphe Koller*

***Vous avez décidé de migrer vos applicatifs centraux vers une nouvelle plateforme – quels sont les avantages de la nouvelle architecture?***

Les systèmes centraux souffraient d'un manque de flexibilité et d'évolutivité et ils fonctionnaient en silos. Avant mon arrivée, Retraites Populaires a donc initié un changement technologique fondamental avec la mise en place d'une plateforme Java en collaboration avec Elca – cela a aussi induit des changements au sein du département IT, au niveau de l'organisation et des compétences. Nous disposons maintenant d'une architecture modulaire solide avec une notion de services, sur laquelle nous allons continuer à migrer nos applications centrales. Cette plateforme permet en outre d'ouvrir nos applicatifs vers des extranets. Nous allons par exemple bientôt mettre des services à disposition des entreprises afin de faciliter certaines tâches administratives liées au deuxième pilier – par exemple les changements de salaires.

***Avez-vous une volonté stratégique de favoriser le développement plutôt que l'achat de solutions standards?***

Au niveau de la stratégie informatique révisée récemment, nous voulons avoir un mélange des deux. Il n'y a donc pas de dogmatisme privilégiant le développement ou l'achat de logiciels standards; la question se pose avant chaque nouveau projet. Le critère essentiel est la couverture de nos besoins métiers spécifiques. Pour une comptabilité générale, nous préférons sans doute un progiciel. Nous n'allons pas non plus développer un CMS, une GED ou un module de monitoring de nos systèmes, mais nous appuyer sur les standards du marché. Par contre, pour les applicatifs métiers, notre stratégie est de continuer à développer des modules avec notre partenaire. Par ailleurs, qu'il s'agisse d'un développement spécifique ou d'un module standard, il est essentiel qu'il s'intègre dans notre architecture orientée services avec les modules existants, par exemple celui de la gestion des partenaires. Enfin, il ne faut pas sous-estimer les risques encourus avec un



**Georges Renaudet est responsable du service informatique de Retraites Populaires depuis avril 2009.**

***«Le risque inhérent à tout développement spécifique est de ne pas savoir circonscrire les spécifications, de sorte qu'à la fin cela coûte très cher.»***

progiciel. Pour que cela fonctionne, il faut par exemple que l'éditeur ait une véritable stratégie de mises à jour et qu'il puisse assurer une certaine pérennité dans le temps.

***Quels sont les facteurs qui vous font privilégier un développement interne ou externe?***

A mon avis, on se focalise trop sur l'opposition entre développement interne et externe. Le plus important est la mise en place d'un partenariat fort avec un prestataire externe. Il est important de conserver un service IT interne de taille raisonnable tout en permettant le développement d'applications volumineuses et complexes sur une période restreinte.

***Et quelles sont à vos yeux les caractéristiques d'un bon partenariat?***

Il faut d'abord une prise de responsabilité commune des deux partenaires. Au-delà du

fait que chaque entreprise a ses propres intérêts, il s'agit de trouver des objectifs communs par rapport à la réussite des projets. Il est clair que notre taille ne nous permet pas de tout maîtriser tout seul dans notre coin. Un bon partenaire doit aussi se soucier de la transmission des compétences à l'interne et d'acquérir une connaissance de notre métier. Il doit également être en mesure de nous soutenir lorsque l'on a un besoin subit de ressources techniques et métier. Enfin, pour moi, partenariat ne veut pas dire exclusivité et absence de remise en question; il est important que les deux parties puissent se challenger mutuellement. Mon souhait pour les services informatiques de Retraites Populaires, c'est d'avoir deux à trois partenaires majeurs disposés à travailler de cette manière.

***Comment se traduit concrètement un tel partenariat dans le cadre d'un projet de développement?***

Le risque inhérent à tout développement spécifique est de ne pas savoir circonscrire les spécifications, de sorte qu'à la fin cela coûte très cher. Aujourd'hui, dans notre démarche, la gestion d'un projet de développement applicatif commence par un cahier des charges exhaustif suivi d'une phase de spécification à l'issue de laquelle une estimation est faite. On procède ensuite de manière rigoureuse et, si des changements sont requis ultérieurement, ils ont un coût – une notion qui n'existe souvent pas lorsque l'on fait du développement maison. Un autre facteur de succès de ces projets est le concept de point de complexité. Suite à la définition du cahier des charges, on détermine un certain nombre de points de complexité que représente le développement souhaité; ces éléments ont bien entendu un coût. Cette estimation permet aux collaborateurs de se rendre compte de la difficulté du projet, d'y réfléchir, de se challenger, de négocier et, le cas échéant, de modifier les demandes ou la façon d'y répondre. On pourrait aller encore plus loin dans une démarche de partenariat véritablement itérative et participative, mais cela demande du temps.