

Chapitre 1

Le projet informatique et son contexte

« Le chemin est long du projet à la chose. »
Molière

1.1. MOE et MOA

La MOA désigne la maîtrise d'ouvrage (ou le maître d'ouvrage). Dans le contexte informatique, la MOA correspond au client qui a besoin d'une application, mais qui n'a pas les compétences pour la réaliser par lui-même. Il fait alors appel à une MOE (pour maîtrise d'œuvre ou maître d'œuvre), qui va se charger de la réalisation : la société de service.

La MOA possède la connaissance métier, voire fonctionnelle, alors que la MOE a la compétence technique.

Lorsque le client ne possède aucune compétence informatique, ou que la société de service n'est pas familière avec le métier de son client, l'un ou l'autre peut faire appel à une tierce personne qualifiée d'AMO ou AMOA pour Assistant (ou assistance) à Maîtrise d'Ouvrage. L'AMO va se charger de faire l'intermédiaire entre les deux parties, et elle se doit donc d'avoir des compétences dans les deux domaines. Très souvent, l'AMO se charge également du suivi du projet afin de soulager le client de cette charge de travail. Le client n'est plus alors sollicité qu'en cas de décision importante ou pour les comités de pilotage (généralement mensuels).

Lorsque l'on parle de MOE et MOA, deux points importants sont à signaler :

- bien que la MOE construise l'application et achète éventuellement ses éléments constitutifs, le produit final, code source compris, appartient à la MOA. Toute réutilisation d'une partie de l'application pour d'autres projets est illégale sans mention particulière dans le contrat.
- la MOA fait appel à une MOE pour ses compétences techniques. A ce titre, la MOE a un devoir d'expertise. Si l'application réalisée ne fonctionne pas de manière satisfaisante suite à de mauvais choix techniques, la responsabilité en incombera à la MOE, même si ces choix ont été validés voire suggérés par la MOA.

1.2. Le cycle de vie d'un logiciel

Le projet géré par une société de service ne représente qu'une partie du cycle global du logiciel voulu par le client.

Le schéma ci-dessous illustre les différentes phases du produit chez le client :

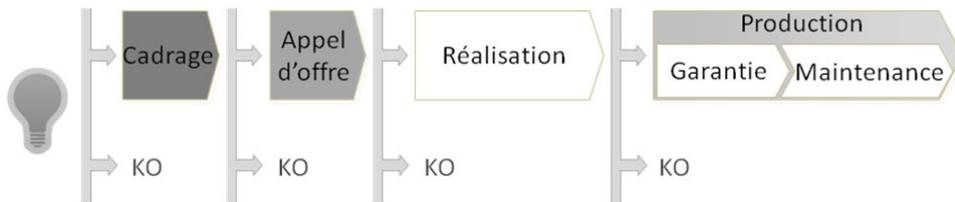


Figure 1.1 : cycle de vie d'une application

Les phases susceptibles d'être réalisées par une SSII sont dessinées en blanc, et chaque barre verticale représente une décision d'arrêter ou de continuer. Les étapes sont les suivantes :

- l'idée de départ : cela peut être une idée lumineuse d'un employé, une nouvelle version d'un produit, une obligation légale (accessibilité d'un site web, intégration de l'euro comme monnaie), la modernisation du SI (système d'information).
- si l'idée séduit, une phase de cadrage est menée pour formaliser l'intérêt de l'entreprise (l'opportunité que ce projet représente), le coût envisagé et le délai. C'est sur la base du dossier de cadrage que l'entreprise décide de réaliser ou non le projet.
- une entreprise qui ne dispose pas d'un service informatique capable de réaliser le projet va faire appel à une société extérieure. Cette demande se formalise par un appel d'offre.

- la société retenue par le client est en charge de la réalisation du projet ; le logiciel réalisé doit être accepté formellement par le client avant le passage en production.
- l'acceptation marque le démarrage de la garantie, durant laquelle la société de service s'engage à corriger les anomalies sur le logiciel.
- à l'issue de la période de garantie, le client peut demander d'assurer la maintenance de l'application au même prestataire ou à un tiers (on parle alors de tierce maintenance applicative ou TMA) moyennant finance.

Cadrage et appel d'offre peuvent être confiés à des prestataires extérieurs, mais il s'agira plutôt de prestations de consulting assurées par des sociétés spécialisées plutôt que des SSII.

1.3. Cadrage

Le dossier de cadrage est une étude du projet permettant à l'entreprise de décider de passer ou non à la réalisation. On l'appelle également « charte projet » (notamment pour le PMI), « étude préliminaire », voire « étude de faisabilité ».

Il se situe en amont du projet de réalisation, si bien que la SSII n'en a que rarement connaissance ; il sert cependant souvent de base à l'appel d'offre.

On trouvera dans ce dossier :

- une description de l'objectif et du périmètre général,
- une étude de l'opportunité que cela représente pour l'entreprise. Par opportunité, on entend ici l'intérêt de l'entreprise à réaliser ce projet. S'il s'agit d'une obligation légale ou de fait, la question ne se pose pas. Dans les autres cas, le ROI et les méthodes de type arbre de décision sont utilisées.
- une étude technique ou étude de faisabilité,
- une estimation du budget basée sur l'étude technique,
- une estimation du planning.

Ces informations seront reprises (en cas de décision positive) pour élaborer l'appel d'offre envoyé aux SSII pour réalisation.

1.4. Le contenu de l'application

Le périmètre de l'application est décrit à 3 moments de son cycle de vie :

- dans l'appel d'offre : le client explicite ses besoins, en s'appuyant généralement sur ce qui a déjà décrit dans le dossier de cadrage,

- dans la réponse faite à l'appel d'offre, la SSII précise la façon dont elle souhaite répondre aux besoins exprimés. Lors de la description de l'application que la SSII se propose de réaliser, le périmètre de l'application peut être modifié : la SSII ne s'engage pas à répondre à l'ensemble des besoins exprimés tels qu'ils sont listés dans l'appel d'offre, parce qu'elle les juge irréalisables, trop complexes ou simplement parce qu'elle n'a pas les compétences nécessaires.
- lors du démarrage du projet, une phase analyse est menée pour descendre encore d'un niveau en termes de précision et d'exhaustivité des fonctionnalités attendues. Même à l'issue de cette phase d'analyse, des incompréhensions subsistent généralement entre le client (à ce stade l'interlocuteur privilégié est un représentant des utilisateurs) et le prestataire. C'est pour cette raison qu'il est recommandé de régulièrement montrer aux utilisateurs finaux l'application en cours de construction, de manière à mettre en évidence au plus vite les incompréhensions et pouvoir les corriger au moindre coût.

Il est important de noter que la dernière phase de travail sur le contenu de l'application se déroule après le démarrage du projet de réalisation, c'est-à-dire après l'établissement d'un contrat entre le client et le prestataire.

Dans le cadre d'un engagement de la SSII à réaliser l'application pour un prix fixe, cela amène des problèmes : si l'application décrite à ce stade remet en cause des termes du contrat (budget, planning, performances attendues...), prestataire et client sont en droit de demander soit un alignement sur ce qui est stipulé explicitement dans le contrat, soit un avenant au contrat permettant de formaliser les modifications apportées, qu'il s'agisse de budget, de planning...

Très concrètement, cette phase d'analyse et de description détaillées de l'application sous-entend la plupart du temps une recherche de compromis, voire une négociation, entre le client et le prestataire pour satisfaire au mieux les attentes des utilisateurs (dans l'intérêt du client) compte tenu des contraintes de budget et de planning (dans l'intérêt du prestataire).

1.5. Garantie

A l'issue de l'acceptation de l'application par le client, la période de garantie débute. Durant cette période de durée fixe (de 3 à 24 mois, 1 an le plus souvent), le prestataire s'engage à corriger les anomalies détectées sur l'application, sans surcoût pour le client.

Pour être rigoureux, il faut d'abord se poser la question : anomalie par rapport à quoi ? Par rapport à quel référentiel ?

Une anomalie se définit comme un écart de comportement de l'application par rapport à ce qui a été prévu initialement.

Comme il a été dit au paragraphe précédent, le contenu de l'application a été défini et validé par le client successivement à plusieurs étapes du projet :

- au travers du cahier des charges (ou son équivalent) dans l'appel d'offre établi par le client,
- ce descriptif a été complété ou modifié par le prestataire dans sa réponse à l'appel d'offre. Le choix du prestataire par le client équivaut à une validation de ce contenu amendé,
- après le démarrage du projet, le prestataire a établi un dossier de spécification qui a été validé par le client. Ce dossier beaucoup plus détaillé que les descriptions précédentes a permis de passer à l'implémentation sans qu'il subsiste d'ambiguïté sur les fonctionnalités.

A ces trois étapes de définition explicite du contenu s'ajoute l'acceptation, ou recette, par le client de l'application. Par cette acceptation, il officialise le fait que les fonctionnalités testées répondent à son besoin.

Chacune de ces étapes doivent donner lieu à une validation formelle du client. Si les deux premières étapes sont validées par la signature du contrat, il est important que la validation du dossier de spécification par le client soit tracée par un document signé ou par un mail et que l'acceptation donne lieu à un procès verbal de recette (document signé par les deux parties).

La signature du procès verbal de recette marque le démarrage officiel de la garantie.

Ainsi donc, lorsqu'une anomalie est constatée par le client durant la phase de garantie, il s'agit en premier lieu de s'assurer qu'il s'agit effectivement d'un écart par rapport aux fonctionnalités telles qu'elles ont été validées par le client.

Dans la plupart des cas, la qualification d'une anomalie est facile, mais il arrive que les avis du client et du prestataire divergent, il faut alors se référer aux documents cités précédemment pour statuer.

La qualité du service rendu au titre de la garantie peut faire l'objet d'un engagement contractuel ; a minima, il est demandé de s'engager sur un délai d'intervention, voire sur un délai de correction. Bien évidemment, un engagement sur le délai de correction reste très délicat : comment être certain qu'il est possible de résoudre n'importe quel problème en un temps limité ? De plus, l'expérience montre que certaines anomalies sont très difficiles à reproduire en dehors du contexte de production. Un engagement

sur le délai de correction n'est donc pas raisonnable, mais le fournisseur doit souvent en accepter le risque pour décrocher le contrat.

1.6. TMA

TMA signifie Tierce Maintenance Applicative : une entreprise confie la maintenance des ses applications, ou d'une partie d'entre elles, à une tierce entreprise ; c'est-à-dire une entreprise qui n'a pas forcément développé ces applications. On peut parler également d'infogérance.

Comme la garantie, la TMA consiste donc à corriger les anomalies détectées en s'engageant généralement sur un niveau minimum de service (délai d'intervention, de correction...). La différence réside dans le fait que ce service est facturé au client.

Plusieurs modes de facturation sont envisageables :

- une facturation forfaitaire pour une période donnée
- une facturation à chaque demande de correction. Le coût de la correction peut être forfaitaire ou faire l'objet d'un devis par le fournisseur. Dans ce dernier cas, le client choisit sur la base du devis si la correction doit être effectuée.

Une TMA peut également concerner le développement d'évolutions, on parle alors de maintenance évolutive (par opposition à la maintenance curative en charge des corrections d'anomalies).

1.7. Obligation de moyen ou de résultat

Il existe deux grandes familles de contrat liant client et fournisseur : ceux avec obligation de moyen, et ceux avec obligation de résultat.

Obligation de moyen signifie que le fournisseur est engagé contractuellement à fournir les moyens nécessaires à la réalisation d'une tâche ou d'une activité, alors qu'obligation de résultat, l'engagement porte, comme l'expression le désigne, sur le résultat.

Dans la vie quotidienne, de nombreux exemples illustrent la différence d'engagement :

- un docteur a une obligation de moyen : il passe du temps avec son patient (engagement de moyen), mais ne s'engage pas sur le résultat.
- la SNCF, lors de l'achat d'un billet, s'engage à vous mener à la destination choisie : il y a obligation de résultat. On peut noter d'ailleurs que les moyens peuvent varier : si des problèmes surviennent sur une ligne, il arrive que la SNCF remplisse ses engagements en vous transportant par bus.

- parallèlement, un loueur de voiture s'engage sur un moyen – un véhicule en bon fonctionnement – pour une durée déterminée, mais c'est à vous qu'incombe la responsabilité d'arriver à bon port.

Ces deux types d'engagements se retrouvent dans le monde de l'informatique. L'obligation de moyen devient de l'assistance technique, également appelé « régie » : un ingénieur est loué à un client avec une facturation à la journée. A l'opposé, l'obligation de résultat fait référence aux projets ou prestations menés « en mode forfait » : le fournisseur s'engage à réaliser une prestation (typiquement le développement d'une application) sur la base d'un cahier des charges, pour un montant fixe qui ne pourra être réévalué qu'en cas de modification du périmètre initial.

Il apparaît évident que les entreprises préfèrent de plus en plus s'appuyer sur des prestations avec engagement de résultat puisque les risques d'un dérapage en planning ou en budget sont portés par le fournisseur : si la charge de travail a mal été évaluée, le fournisseur ne peut exiger de rallonge budgétaire.

S'il décide de mener son projet en s'appuyant sur une prestation à engagement de moyen, il « louera » les services d'un ou de plusieurs ingénieurs qu'il pilotera. La facturation s'effectuant au temps passé, si le projet prend plus de temps que prévu, la facturation s'en verra proportionnellement augmentée.

1.8. Délit de marchandage

Dans le contexte de l'obligation de moyen, il est intéressant de parler du délit de marchandage. L'article L.125-3 du Code du travail relatif au prêt de main-d'œuvre stipule que « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre est interdite sous peine des sanctions prévues à l'article L.152-3 dès lors qu'elle n'est pas effectuée dans le cadre des dispositions (...) relatives au travail temporaire ... ». Dans ce contexte, le délit de marchandage se définit comme « toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application des dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail ».

D'un point de vue plus pragmatique, on peut considérer qu'il y a préjudice dès le moment où le salarié peut être vu comme un employé de l'entreprise à laquelle il est « loué », sans pour autant profiter du statut et des avantages que cela entraînerait (salaire, CE, couverture sociale...).

Estimer si un délit de marchandage est constitué relève de la compétence des Prud'hommes, et des jurisprudences successives ont ajoutées des critères en permettant l'évaluation :

- qui décide des congés de l'employé ?
- avec qui fait-il un bilan de son activité ?
- y a-t-il transfert de compétences au client final ?
- depuis combien de temps travaille-t-il pour un même client ?
- travaille-t-il dans les locaux du client ?
- est-il difficile de distinguer un salarié de l'entreprise cliente et un prestataire ? ...

Si le tribunal décide qu'il y a délit de marchandage, l'entreprise cliente peut être contrainte à embaucher le sous-traitant.

Pour éviter de tomber sous le coup du délit de marchandage, les entreprises ont mis en place des politiques de gestion des sous-traitants de plus en plus restrictives, répondant point par point aux questions listées précédemment : les prestataires sont regroupés dans des locaux dédiés, ils sont encadrés par un manager appartenant à la SSII, les adresses emails sont différentes de celles des salariés de l'entreprise cliente...

En dernier recours, basculer la prestation en engagement de résultat écarte définitivement le risque de délit de marchandage. Cela peut également être vu comme une raison qui explique l'augmentation régulière des prestations de type forfait.

1.9. Les types appels d'offres

Dans le contexte privé, un appel d'offre peut prendre toutes les formes imaginables : depuis un mail des plus succincts, jusqu'à un dossier des plus formalisés.

Dans le cas des entreprises publiques, les procédures sont définies par le droit français, dans le code des marchés publics. Ces procédures varient en fonction du montant estimé du marché et du type de prestation. Les procédures les plus souvent employées sont les suivantes :

- procédure par appel d'offres ouvert : toutes les entreprises peuvent retirer un DCE (pour dossier de consultation des entreprises) et présenter une offre.
- procédure par appel d'offres restreint : identique à la procédure ouverte mis à part que cette procédure se déroule en deux phases. Dans une première phase, les entreprises postulent pour être sélectionnées en tant que candidats. L'administration sélectionne quelques entreprises à partir de leurs références, et les candidats