

Charte Cigref - Syntec informatique

Ingénierie et intégration de système

Avant-propos

Le Cigref et Syntec informatique ont signé le 24 février 2003 une charte qui engage les deux associations professionnelles à respecter 10 orientations fondamentales afin de promouvoir le meilleur usage des technologies et des systèmes d'information comme vecteur de création de valeur pour l'entreprise.

Les 10 points de la charte sont les suivants :

- Connaissance des métiers
- Transparence
- Impartialité
- Indépendance d'opinion et d'expression
- Qualité
- Innovation
- Diffusion de l'information
- Partage des connaissances
- Productivité
- Suivi de la charte

Le présent document récapitule un ensemble de recommandations relatives à ces orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client (membre du Cigref) et un prestataire (membre de Syntec informatique). L'élaboration de ce document a été confiée à une commission mixte composée des forces vives des deux associations.



Sommaire

1.	Cadre général	3
	Modèle de prestation Clients/Prestataires	3
2.	Qualité : Exigence client / expertise prestataire	4
3.	Productivité d'un projet : comment identifier les freins et agir sur les accélérateurs ?	7
4.	Prévention et risques	8
5.	La confiance comme facteur de transparence	9

1. Cadre général

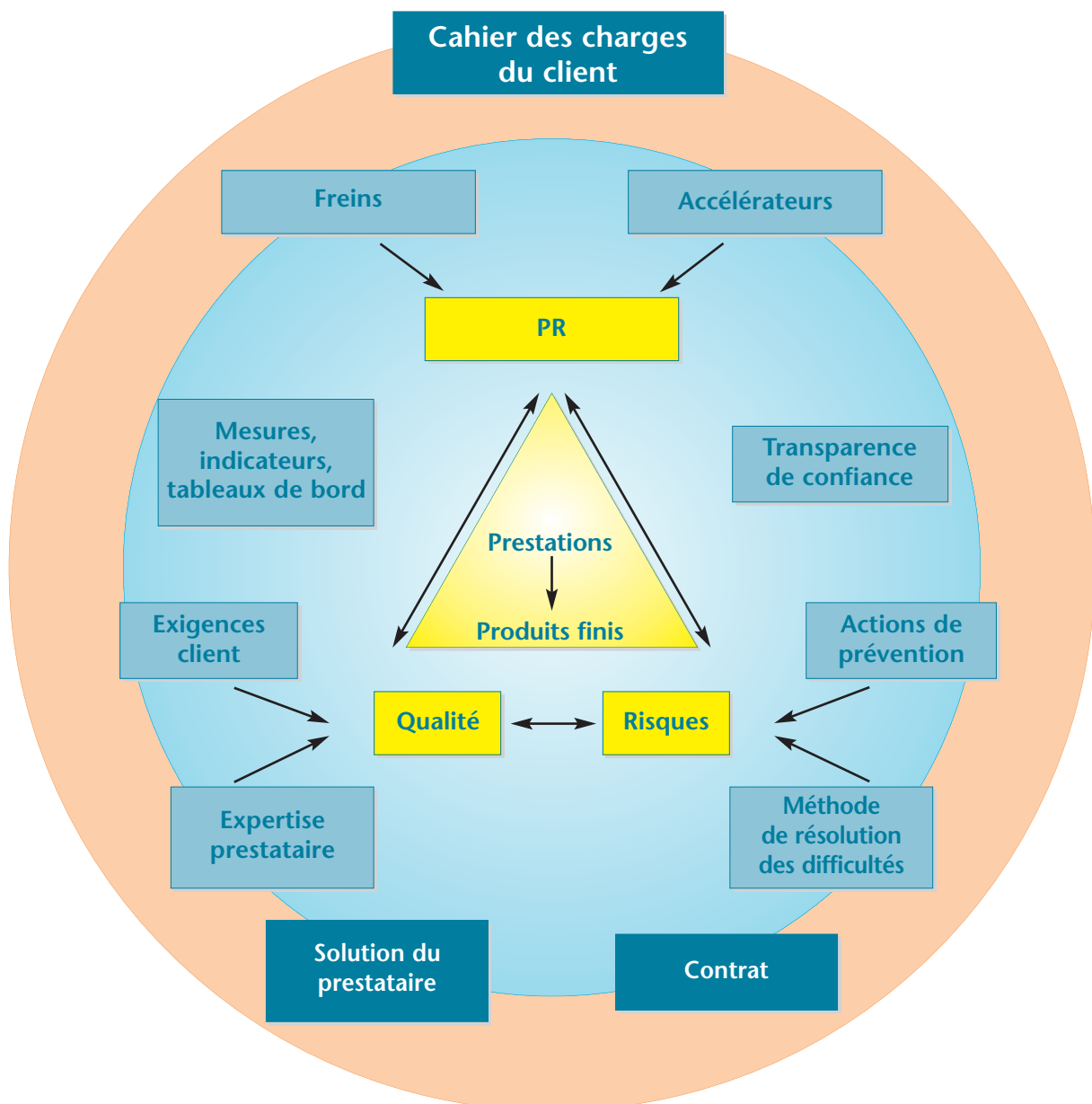
Le Schéma suivant présente les axes principaux de préoccupations qui sont au cœur de la relation entre le client et son prestataire.

Tout d'abord, en arrière-plan sur le schéma, le cycle de la procédure de consultation qui débute officiellement par l'appel d'offre matérialisé par le document dit "cahier des charges", les prestataires répondent en proposant leur solution matérialisée par une "proposition", enfin

le "contrat" qui scelle et spécifie le cadre de l'accord en y précisant notamment les obligations de chacun des signataires.

Ensuite, au centre du schéma, un triangle qui matérialise deux éléments essentiels : la description de la prestation et notamment les travaux à réaliser par le prestataire et le client, puis, la description des produits finis, objet du contrat.

Modèle de prestation clients / prestataires



Pour maîtriser à la fois le déroulement **de la prestation et la qualité des produits finis**, trois ensembles d'items doivent être gérés d'un commun accord et selon une même vision entre le client et son prestataire.

- Le pôle qualité est au confluent des exigences du client sur la façon de **réaliser la prestation et délivrer les produits finis**, et de l'expertise mise en œuvre par le prestataire pour identifier, puis éliminer les risques, compte tenu de la nature de la prestation effectuée.
- Le pôle productivité, par l'identification des freins entraînant des dépenses d'énergie inutiles et par la mise en place d'actions volontaristes, accélérateurs dans les décisions, permet de garantir le contrôle des dépenses budgétées et la tenue des délais.
- Le pôle prévention et risques, correctement managé, est un gage de bonne fin des travaux, à condition qu'en cas de divergences prolongées ou répétées sur une ou plusieurs natures de risques, les signataires du contrat fassent appel à une solution de règlement des difficultés.

Enfin, la mise en place d'outils communs et identiques au niveau des instruments de mesures, des indicateurs et des tableaux de bord, doit permettre une vision identique de la réalité des faits.

Tout ceci pourra se réaliser uniquement si une transparence et une atmosphère de travail basée sur une confiance réciproque sont instaurées.

2. Qualité : Exigence client / expertise prestataire

Les principes

L'insatisfaction, voire les contentieux, proviennent souvent dans un projet de l'appréciation différente des deux parties dans le déroulement de la relation client-fournisseur.

Appréciation différente sur les objectifs et enjeux, appréciation différente sur les intervenants et les méthodes employées, appréciation différente sur les résultats constatés, toutes ces divergences étant souvent décelées trop tard par les deux parties.

La proposition faite par le groupe de travail est de partir des travaux préalables du Cigref dans ce domaine visant à mettre en place, dès le cahier des charges du client un tableau de bord définissant :

- les exigences sur les processus qui vont générer la prestation et les services attendus,
- les exigences sur les résultats à tous les niveaux de la réalisation (état virtuel jusqu'à la signature du contrat, état partiellement réalisé, état recetté et mis en exploitation).

Le tableau de bord est basé sur deux points de vue complémentaires : la perception du client sur les exigences, l'expertise du fournisseur par une analyse des risques. Mécanisme introduit dans le cahier des charges lors de l'appel d'offre, il permettrait au fournisseur de disposer pour établir sa proposition de tous les indicateurs pour lesquels il devra mettre en place des solutions et qui serviront à l'appréciation de sa performance :



Ce tableau de bord est alors le gardien du bon déroulement du projet, la relation s'établit sur la transparence des objectifs et des critères de performance.

Bien sûr, ce tableau de bord proposé dans le cahier des charges ne peut être exhaustif, et les indicateurs devront être adaptés, d'un commun accord, dès la phase de négociation, puis au cours du projet par le comité de pilotage conjoint, mais il servira de "fil rouge" permanent tout au long de la vie du projet.

Les indicateurs étant définis, il est indispensable d'en mesurer régulièrement l'évolution (tout indicateur qui ne dispose pas de son mode de mesure factuel ne peut être retenu) et de les analyser. Combien de projet apparaissent "non satisfaisant" simplement parce que les indicateurs sont sans unités de mesure factuelle laissant la place à l'interprétation? De plus, le bilan est souvent fait après le démarrage, et devient frustrant car il est alors trop tard pour réagir.

Les exigences client

Le groupe de travail ne prétend pas fournir une liste exhaustive des critères, chaque projet étant un cas particulier, néanmoins, nous avons identifié des composants essentiels pour lesquels des indicateurs doivent être définis.

Nous proposons les orientations suivantes :

Les exigences sur le processus projet

- Management, organisation et partenariat : les responsables de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre se coordonnent pour suivre le projet,
- Gestion du projet : formalisation du POS (plan qualité des services), suivi de tous les indicateurs de progression (charges, coût, délais...) et communication,
- Moyens et ressources : adéquation entre moyens et besoins (stabilité des équipes, pérennité des ressources, **niveau de qualification**, continuité de service...),
- Sous-traitance et approvisionnement : qualification et respect des engagements,
- Méthode et outils : qualification de chaque composant face aux objectifs,
- Technologie : apports et risques,
- Réalisation : normes et livrables.

Les exigences sur les résultats

- Cahier des charges et spécifications : il s'agit de vérifier que les enjeux, objectifs, contraintes du projet ont bien été identifiés et pris en compte,
- Maquettes : moyens pour confirmer l'acceptation utilisateur,
- Contrats de services : validation par *benchmarking* des niveaux de services et des performances opérationnelles,
- Tests et recettes : formalisation du processus de recette et responsabilités,
- Formation et évolution de l'organisation : principes, modes et mesure de la formation,
- Exploitation : préparation de l'environnement opérationnel,
- Maintenance : préparation, règles et mesures.

Après avoir précisé les exigences du client, tant sur les processus que sur les résultats, une analyse des risques permet de mettre en place des solutions et voyants d'alerte inclus dans le tableau de bord pour le suivi du projet.

L'expertise du fournisseur

Les risques sur le processus projet

- Management, organisation et partenariat : identification et évaluation des défaillances possibles dans les responsabilités et définitions,
- Gestion du projet : identification et évaluation des causes de déviations dans la gestion du projet,
- Moyens et ressources : insuffisance ou inadéquation des moyens,
- Méthode et outils : mauvaise compréhension des méthodes et outils,
- Technologie : non-maîtrise de nouvelles technologies ou dégradation des performances,
- Réalisation : non-pérennité de l'architecture, complexité du résultat, incohérence.

Les risques sur les résultats

- Cahier des charges et spécifications : non-exhaustivité et irréalisme du cahier des charges, devoir de conseil insuffisant, impossibilité d'atteindre les performances opérationnelles contractuelles.
- Maquettes : rejet de la prestation,
- Contrats de services : *benchmarking* technique des niveaux de service et des performances opérationnelles insuffisant,
- Tests et recettes : manque de fiabilité et de stabilité de la prestation,
- Formation et évolution de l'organisation : résistance au changement,
- Exploitation : difficulté de prise en charge,
- Maintenance : complexité sur le long terme.

La démarche proposée pour l'objectif qualité de la charte Cigref-Syntec informatique se résume donc en 3 points :

- **Constitution d'une "check-list" des fondamentaux acceptés par les deux parties.**
- **Possibilité de faire référence pour certains points à des éléments normés sans rechercher une couverture exhaustive.**
- **Utilisation de cette check-list par les deux parties lors des principales étapes du projet.**

Les éléments proposés pour la *check-list* sont les suivants :

N°	Étape	Point de contrôle	Détail des contrôles	Aide méthodologique (1)
1	Avant-projet ou lancement de projet	Gestion des exigences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les livrables (produits et services) de chacune des parties sont listés ■ Les critères d'acceptation de ces livrables sont explicités ■ Les ambiguïtés éventuelles sont levées ou leur levée est planifiée 	CMM (4) niveau 2 ISO 9001 / 7.2
2	Avant-projet ou lancement de projet	Cycle de vie du projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les étapes (phases ou cycles) du projet sont décrites avec les livrables associés ■ Un jalon de validation par les deux parties est prévu en fin de chaque étape 	CMM niveau 2
3	Avant-projet ou lancement de projet	Gestion des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ En cohérence avec les objectifs du projet, des indicateurs sont définis ■ Sans autre définition particulière, le taux de respect de la conformité du logiciel aux exigences (2) et le taux de respect du délai (3) sont deux indicateurs candidats ■ Une convention de service détaillée est définie dès lors que les attendus de service le sont 	ISO 9001 / 5.4
4	En-cours projet	Gestion de configuration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les demandes de changements d'exigences acceptées sont enregistrées ■ L'ensemble des composants du projet est réactualisé de façon cohérente en tenant compte des impacts des changements 	CMM niveau 2
5	En-cours projet	Conception de la recette	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les spécifications de recette sont élaborées par le représentant utilisateur (client) en parallèle et de façon synchrone de l'élaboration des spécifications de fabrication par le fournisseur et validées conjointement 	
6	En-cours projet	Traçabilité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les principaux documents du projet retraçant l'avancement du projet, les événements et les décisions prises (dont compte-rendu du comité de pilotage) sont conservés à des fins de compréhension mutuelle jusqu'à 1 an après le démarrage du projet 	ISO 9001 / 4.2
7	En-cours projet	Satisfaction client	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un dispositif de collecte du "ressenti" client est proposé par le fournisseur ■ A défaut d'autre dispositif, un point de l'ordre du jour du comité de pilotage recense les attentes du client et sa perception du niveau de couverture de ces attentes par le fournisseur 	ISO 9001 / 8.2.1
8	Recette projet	Exécution de la recette	<ul style="list-style-type: none"> ■ La recette est exécutée par le client dans un environnement aussi proche que possible que celui de l'utilisateur final ■ Les deux parties conviennent des priorités à utiliser pour que le fournisseur corrige et livre à nouveaux les non-conformités 	
9	Clôture projet	Bilan de projet	<ul style="list-style-type: none"> ■ En fin de projet, un bilan du projet, réalisé conjointement, effectue la revue de la livraison des produits et services, du déroulement du projet et des points majeurs à capitaliser dans une optique ultérieure 	

(1) : la colonne "aide méthodologique" est indiquée uniquement à titre d'aide possible.

(2) : taux de respect de conformité (%) : 100 % - charge de correction des anomalies / charge initiale totale.

(3) : taux de respect du délai (%) : somme des charges des lots livrés à l'heure / charge initiale totale.

(4) : CMM : Capability Maturity Model

Conclusion

"Si tu veux aller vite et bien, prends ton temps" dit un vieux proverbe chinois.

L'approche du tableau de bord des exigences et risques que nous proposons en est l'application. Prendre le temps d'identifier, faire connaître les éléments fondamentaux du

projet, s'assurer que les risques ont été mesurés et que des solutions sont prévues donne une transparence à la relation client-fournisseur et facilite la mise en place d'un suivi continu et des actions de correction "au bon moment" qui peuvent s'avérer nécessaires.

L'intégration de ce tableau de bord dans le contrat devient le gardien du bon déroulement du projet.

3. Productivité d'un projet : comment identifier les freins et agir sur les accélérateurs ?

Apport d'énergie

Une loi de physique dit que "tout passage d'un état à un autre nécessite un apport d'énergie. L'apport d'énergie est le déclencheur et le moteur de la réaction ; il a pour but de combattre l'inertie des états stables."

Un projet informatique est soumis aux mêmes contraintes : certains éléments sont stables et n'ont aucune raison de changer, ils constituent les **freins** à l'avancement, d'autres sont moteurs et doivent donner une impulsion au changement, ce sont les éléments **accélérateurs**.

La réussite d'un projet est liée à l'impulsion apportée au changement et à la réduction de tous les freins pour économiser l'énergie qui doit être mobilisée pour atteindre le but. Connaître ces éléments, apprécier leurs importances et leurs impacts, réduire les effets négatifs permet de définir les niveaux de risques et les axes de progrès sur lesquels le client et le fournisseur doivent se focaliser pour atteindre les objectifs.

Nous proposons d'examiner ces deux types de critères et leurs impacts.

Freins

Parmi les éléments que nous allons citer, certains ont déjà été (ou devraient être) identifiés comme des risques. Il s'agit de freins majeurs. Malheureusement, sans être de la même importance, d'autres éléments viennent ralentir le processus de changement et doivent être combattus pour renforcer l'efficacité du projet.

La majorité des freins sont des attitudes comportementales des intervenants, qu'ils soient internes ou externes :

Au niveau du management : outre les critères majeurs que sont disponibilité et compétences de la maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre, les critères de "pouvoir" et de "transparence" sont les plus fréquents :

- intérêt personnel contradictoire avec l'intérêt général,

- pouvoir par la conservation de l'information ou le cloisonnement,
- complexité des organisations matricielles des projets,
- insuffisance de communication,
- difficulté de justifier le retour sur investissement.

Au niveau technique

- difficulté d'adaptation aux nouvelles techniques,
- qualité souvent mal gérée,
- l'urgent chasse l'important.

Au niveau utilisateur

- impossibilité de se remettre en cause,
- absence de règles comportementales et relationnelles,
- déresponsabilisation des individus,
- qualité vue comme une remise en cause des performances.

Tous ces freins potentiels demandent à organiser une communication permanente tout au long de la vie du projet.

L'idéal serait d'avoir un "plan de conduite du changement" comme dans les campagnes marketing pour un nouveau produit.

Les accélérateurs

Gestion de projet : ces éléments sont des moyens complémentaires qui renforcent la cohésion :

- séminaire d'équipe : pour renforcer la motivation, définir les règles de comportement et de relation, choisir les méthodes,
- communication du comité de pilotage : réaliser et diffuser régulièrement des bilans factuels pour transformer le projet en projet d'entreprise,
- assistance à la maîtrise d'ouvrage,
- cellule de planification en charge de la mesure et du suivi des indicateurs indépendamment des équipes de réalisation,
- formalisation des contrats de services pour préciser ce qui est fait et ce qui ne sera pas pris en compte.

Organisation et méthodes

- réunion d'information rapide mais fréquente sur les évolutions,
- intégration d'un responsable qualité dans les équipes projet,
- gestion contrôlée du traitement des anomalies et des demandes d'évolution,
- animation, communication,
- outil de communication et de travail collaboratif,
- tableau de bord qualité.

Gestion de la qualité

- mobilisation générale du DG à l'ensemble du personnel,
- utilisation de normes et standards,
- benchmarking améliorant la courbe d'apprentissage par l'expérience des autres.

En conclusion

Exigences et risques sont des éléments parfaitement identifiés, représentables sous forme d'indicateurs, mesurables de façon factuelle, et donc facile à suivre dans le tableau de bord du projet. Les aspects comportementaux, souvent liés à une insuffisance de la conduite du changement, sont plus difficiles à appréhender mais peuvent avoir des conséquences non négligeables allant parfois jusqu'au rejet de la prestation. Les sous-estimer est dangereux. Passer en revue régulièrement ces freins permet d'actionner les accélérateurs qui corrigeront rapidement les effets négatifs.

4. Prévention et risques : Le management d'un projet par la maîtrise des risques

Les facteurs de risques qui menacent la bonne exécution et surtout la bonne fin des projets sont constants. Ils apparaissent souvent à des moments clefs de la vie du projet

Définition et périmètre de la prestation

La définition et le périmètre de la prestation sont des éléments de risque important. Assez naturellement, les acteurs qui participent au

projet auront tendance à élargir son cadre pendant tout son déroulement. Deux moments critiques sont plus particulièrement à suivre : en tout début du projet car c'est la première fois que le périmètre est défini avec autant de précision, et paradoxalement en fin de projet où l'ensemble développé doit être exploitable. C'est à ce moment que l'on découvre les fonctionnalités manquantes et incontournables pour lancer le système.

Voici quelques points fondamentaux à surveiller plus particulièrement:

- En phase initiale :
 - Expression des besoins initiaux : niveau de détail, exemples concrets, référence à des descriptions complémentaires, etc.
 - Périmètre du projet : fonctions, flux, données, acteurs, processus, etc.
 - Nature et complexité de la solution : La solution a-t-elle déjà été mise en œuvre ? La technologie utilisée est-elle connue et expérimentée ? etc.
 - Fournitures et prestations associées : La répartition des rôles entre les acteurs qui réalisent le projet est-elle correctement définie ? Les prestations qui doivent être réalisées entre ces différents acteurs sont-elles spécifiées ?
- En cours de projet :
 - Stabilité des besoins, périmètre, solutions.
 - Traçabilité des évolutions relatives aux besoins, périmètre, solution.
 - Conformité des fournitures, au fur et à mesure de leur production.

Les utilisateurs

Les utilisateurs sont les principaux acteurs de la pièce jouée. Leur nombre, la diversité des profils, les changements d'interlocuteurs, le jeu politique auquel ils sont mêlés, le spectre large de leurs besoins, tous ces paramètres augmentent considérablement le niveau des risques.

Quelques points fondamentaux à contrôler :

- Maturité des différents acteurs par rapport au sujet traité, interlocuteurs clefs suffisamment mobilisés, capacité à décider rapidement, capacité à coopérer.
- Jalonnement des décisions : Procès verbaux, cahier de recettes, recettes.

Exigences

Dans la plupart des projets, les contraintes imposées conduisent à augmenter le risque de façon sensible.

Quelques points à contrôler :

- Normes, outils de développement, architecture du système. Lorsque ces éléments sont imposés et qu'ils ne correspondent pas ou plus à l'état de l'art, ils peuvent être source de problèmes en cours de développement de l'application.
- Progiciels à risque, critères de performance inadéquats par rapport au processus traité, applicatifs non fiables développés par d'autres structures et qui doivent être intégrés au système, objet du projet.

Planification et suivi

Le dépassement des charges et du délai sont les risques classiques d'un projet. Les points plus particuliers qu'il faudra contrôler sont les suivants :

- ratio charges / délai ou avancement / consommation incompatible ;
- compétences des équipes / adéquation au sujet ;
- exhaustivité des tâches, rythme de suivi ;
- Structure et organisation des équipes, montée en charge des équipes, implication de la hiérarchie, stabilité des équipes, logistique, etc.

Couverture contractuelle

Plusieurs points sont à surveiller :

- Le contrat est-il signé ?
- Les procédures de recette sont-elles correctement spécifiées ?

- Découpage contractuel insuffisamment précis en phase, lot, etc.
- Déclaration des sous-traitants et possibilité en terme d'engagement.
- Confidentialité.
- Etc.

5. La confiance comme facteur de transparence

L'objet de ce dernier chapitre est de définir des axes de construction du cadre relationnel qui unit client et fournisseur au sein d'un projet d'ingénierie. En effet, même si la relation client / fournisseur peut parfois paraître conflictuelle, une approche basée sur une relation de confiance est un facteur d'atteinte des objectifs dans la réalisation d'un projet.

Il est donc facteur de profits mutuellement partagés entre la DSI et le prestataire de services. Nonobstant les aspects méthodologiques et techniques, particulièrement importants dans ce cadre, le lecteur trouvera ci-après quelques facteurs psychologiques et de comportement dont le poids n'est certainement pas à négliger.

Notion de tribu

DSI et prestataires de services font partie de la "communauté des informaticiens" et partagent une "mutualité d'intérêts" et une capacité naturelle à "communiquer". Malgré la "diversité d'objectifs" liée à la relation client / fournisseur ils partagent en effet une "communauté de langage", des "expériences, réussites et savoir-faire" ainsi qu'un devoir "d'industrialisation du métier" qui leur permet d'apporter service, valeur ajoutée et opportunité de retour sur investissement à leur "client commun", en l'espèce les directions fonctionnelles de l'entreprise qui trouvent principalement dans l'outil informatique un moyen d'améliorer la productivité des opérations quotidiennes.

Contrat moral

Il existe donc de fait un contrat moral entre les deux "partenaires" au sein de la réalisation d'un projet d'ingénierie informatique. Plus ce contrat moral est fort, plus le respect mutuel est important et plus les chances de réussite du projet sont importantes. Pour ce faire il apparaît nécessaire que :

- les enjeux et objectifs du projet soient connus, partagés, intégrés et acceptés par chacun des deux partenaires ;
- les conséquences de la non-atteinte des objectifs soient explicitement définies, connues et partagées ;
- les sanctions liées à une non-atteinte des objectifs soient connues au préalable puis que leur mise en application éventuelle soit décidée d'un commun accord dans le respect de l'équité et des contingences économiques du moment ;
- les exigences soient partagées tout en restant en permanence dans le domaine du possible de chacun des partenaires ;
- un accord explicite et une acceptation réciproque des clauses contractuelles aient été réalisés.

Acceptation des préoccupations de l'autre

Il est parfaitement clair que le contexte peut rendre ces exigences particulièrement difficiles à intégrer. Il est donc nécessaire de :

- partager et échanger sur l'ensemble des problématiques qui émergent et émergeront tout au long de la vie du projet ;
- communiquer sur les cultures d'entreprise dès le début (voire avant) du projet auprès des équipes client et prestataire afin de créer un environnement favorisant les échanges ;
- échanger sur la perception de la qualité de la réalisation vue par l'autre. Le plus tôt possible puis de manière constante afin d'éviter la création d'impasse de communication fortement préjudiciable au bon déroulement du projet ;

- respecter et accepter mutuellement les contraintes de l'autre partenaire, qu'elles soient opérationnelles, techniques ou financières, afin de laisser ouvertes les éventuelles issues de secours du projet.

Décloisonnement des équipes

Les équipes projet vont travailler ensemble pour une période importante dans un environnement contraint par des contingences extérieures générant des tensions de façon inéluctable. L'impact négatif sur le projet de ces tensions doit être réduit à son minimum. Pour ce faire, nous préconisons des démarches à énergie positive :

- veiller à la proximité des équipes ;
- favoriser certains aspects festifs : *kick-off* de projet, *break-out* sessions en cours de réalisation, soirée commune, célébration de livraisons... rassemblant tout ou partie des équipes projet.

Animation de la vie commune

Son activité primordiale étant tournée vers l'atteinte des objectifs du projet, la direction de projet aura un rôle particulièrement important dans la création d'un environnement favorable. Elle devra en particulier :

- favoriser l'anticipation de l'apparition de conflits éventuels dans l'objectif de les résorber avant même qu'ils n'éclatent ;
- formaliser les échanges lors des réunions de projet et obtenir accord et partage explicite des partenaires sur les points clefs ;
- faire en sorte d'obtenir une publication commune des informations clefs ;
- réaliser un affichage public de certains indicateurs du projet afin que l'ensemble des membres de l'équipe soit sensibilisé à la situation réelle du projet.

Alignement des modes de fonctionnement

En préalable au démarrage du projet, il est fondamental de régler les outils de communication sur la même fréquence. Les points suivants sont les fondamentaux à respecter pour atteindre cet objectif crucial :

- inclure le déroulement du projet dans le contrat : ce qui permet de s'assurer, à l'issue de la période de négociation commerciale, que les deux partenaires, DSI et prestataire, sont clairement en accord sur les choses qui seront à réaliser ;
- partager et échanger sur la méthode de fonctionnement : ce qui permet de s'assurer, à l'issue de la période de négociation commerciale, que les deux partenaires, DSI et prestataire, sont clairement en accord sur la façon dont les choses seront réalisées ;
- mettre en oeuvre une forme de communication commune : ce qui permet de s'assurer, à l'issue de la période de négociation commerciale, que les deux partenaires, DSI et prestataire, sont clairement en accord sur le mode de communication ;

- aligner le vocabulaire et créer des dictionnaires communs : ce qui permet de s'assurer, à l'issue de la période de négociation commerciale, que les deux partenaires, DSI et prestataire, sont clairement en accord sur les moyens de communication.

Enfin il est fondamental que, tout au long du projet, chacun des deux partenaires s'engage à échanger avec l'autre de manière ouverte et sur la base d'indicateurs précis et tangibles.



CiGREF

Courriel : cigref@cigref.fr
<http://www.cigref.fr>


Syntec informatique

Courriel : contact@syntec-informatique.fr
<http://www.syntec-informatique.fr>