Comment gérer les risques d'un projet informatique ?

Points de sensibilité et de risques

Conférence juridique du 21 février 2019

POURQUOI CETTE CONFERENCE ? QUELS OBJECTIFS ?

L'idée de cette conférence nous est venue à la suite du constat d'écueils, récurrents, dans les dossiers conseil et contentieux que nous traitons.

Nous avons ainsi identifié des points de difficultés auxquels vous êtes souvent confrontés en tant que partie à un projet informatique et digital ou que vous subissez indirectement.

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette conférence a pour objectif de limiter cette occurrence, en vous sensibilisant sur ces points de difficultés et en vous donnant certaines clés de bonne gestion d'un tel projet.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

QU'EST-CE QU'UN PROJET INFORMATIQUE ET DIGITAL ?

Un projet informatique et digital, c'est un projet :

- d'informatique de gestion ;
- de portail électronique / internet (sites web ; intranet collaboratifs) ;
- mobile (applications mobiles ; présence sur les réseaux sociaux) ;
- de bases de données, etc.

Constat :

- Les systèmes d'information sont de plus en plus complexes.
- Ils prennent une place de plus en plus stratégique au cœur des entreprises.
- Un projet informatique et digital dit moderne échoue pour **les mêmes raisons** qu'un projet informatique « ancien », même à l'heure du cloud computing et du mobile.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

DE QUELS RISQUES PARLONS NOUS ?

Causes des dossiers	2014	2015	2016	2017	2018
Humain - Gestion de projet	37%	38%	45%	55%	60%
Technologique - Bug	26%	19%	25%	10%	8%
Infrastructure - Opérationnel	16%	29%	15%	10%	4%
Juridique - PI - concurrence déloyale	16%	14%	0%	25%	20%
Cyber	5%	0%	15%	0%	8%

Evolution des causes de sinistre relatif au contrat informatique de 2014 à 2018.

Sommaire



L'expression du besoin et sa gestion



Gérer le projet dans les délais et le budget



Répartition des rôles et suivi du projet



Le facteur humain



L’expression du besoin et sa gestion

Le cahier des charges

syntec numérique

PROBLÉMATIQUE

Dans tout projet informatique et digital, il convient de se poser la question suivante : **qu'est-ce que le client veut, pourquoi il le veut et qu'est-ce que le prestataire offre ?**

De façon générale, on pense que le cahier des charges est indispensable pour matérialiser les besoins du client ainsi que ses contraintes, et doit être « le référentiel » de tout projet informatique et digital.

DIFFÉRENTS SCÉNARIOS

- Présence d'un cahier des charges du client ;
- Absence de cahier des charges.

Dans les deux cas, s'agit-il d'un élément de sécurité ou de risque ?
Le cahier des charges doit-il être systématique ?

LA RECOMMANDATION DE PRINCIPE : PRÉSENCE D'UN CAHIER DES CHARGES

- D'un point de vue juridique, l'existence d'un cahier des charges n'est pas obligatoire, mais son absence peut avoir de lourdes conséquences, tant pour le client que pour le prestataire voire pour le vendeur.
- La jurisprudence a plutôt tendance à considérer qu'il est nécessaire de rédiger un cahier des charges dans le cadre d'un projet informatique et digital.
- Dans tous les cas, un cahier des charges permettra, au prestataire et au client, d'avoir une vision d'ensemble sur le projet digital à entreprendre.

syntec numérique

CÔTÉ CLIENT

- L'absence de cahier des charges peut empêcher le client d'invoquer un manquement du fournisseur à son obligation d'information ou de conseil. **(différents arrêts de la Cour d'appel et de la Cour de cassation)**.

- D'autre part, les juges peuvent effectivement reprocher au client de ne pas avoir défini ses besoins dans un cahier des charges et retenir de ce fait, sa responsabilité.

  - « *Mais attendu, en premier lieu, qu'après avoir relevé que* [le client] *n'a pas rédigé de cahier des charges, l'arrêt retient qu'il lui appartenait de définir ses besoins et les objectifs à atteindre en précisant clairement la nature et l'importance des travaux qu'elle souhaitait réaliser* » **(Cass. Com. 11 mai 1999)**

  - « *Mais attendu qu'après avoir relevé que* [le client] *n'avait défini le contenu des services télématiques qu'elle désirait qu'en cours d'utilisation en affinant le système de mois en mois, la cour d'appel en a déduit, dans l'exercice de son pouvoir d'appréciation des éléments de fait qui lui étaient fournis, que cette société était partiellement responsable des imperfections du système* » **(Cass. Civ. 1ère, 8 juillet 2003)**

  - « *Il doit être indiqué en préalable que le contrat cadre rappelle en préambule que [Le client] n'a pas fourni d'expression de ses besoins ni de cahier des charges* » **(Cour d'appel d'Aix-en-Provence, 8e ch. B, arrêt du 5 octobre 2017)**

syntec numérique

CÔTÉ PRESTATAIRE

- L'absence d'un cahier des charges peut également être reprochée au prestataire : les juges peuvent considérer l'échec du projet aux torts du prestataire, né de l'acceptation par celui-ci de faire un projet sans cahier des charges.
  - « ***Aucun cahier des charges exprès n'a été rédigé, ni validé par les parties*** [...] *La preuve est suffisamment rapportée d'un manquement* [du prestataire] *à son obligation de résultat de délivrer dans les délais convenus une solution informatique répondant aux besoins du client* » ***(CA Grenoble, Chambre commerciale, 4 juin 2015)***
- Du côté des experts, la position est fluctuante :
  - Certains considèrent que le client n'a pas à réaliser de cahier des charges et qu'il appartient au prestataire de le faire.
  - D'autres estiment, au contraire, qu'il est nécessaire que le client prépare un cahier des charges.

LES LIMITES

CONTENU ET VALEUR DU CAHIER DES CHARGES

- La particularité d'un projet est un facteur déterminant de la forme d'expression du besoin et de l'offre
- Si le principe est d'exprimer son besoin, il est toujours possible de déroger à la réalisation d'un cahier des charges avec un facteur de risque augmenté, si aucune autre expression du besoin n'est formalisée (problème de l'adéquation du progiciel aux besoins).
- Privilégier une pré-étude de cadrage. 

À CHAQUE PROJET INFORMATIQUE, UNE LIGNE DE CONDUITE DIFFÉRENTE

- Aucune nécessité absolue de cahier des charges si la solution/le développement en question offre des fonctionnalités standards.
- Lorsque « c'est le prestataire qui offre », il n'y a pas besoin de cahier des charges. Il appartient au prestataire de définir le besoin du client avec précisions au sein de son offre.
    - *Exemple : Projets de plateformes B2B ou des projets ERP en tout standard.*

syntec numérique

POINTS DE VIGILANCE

- **Ne pas offrir quelque chose qui n'existe pas ou en devenir.**
- **Offrir « mal »** (besoins du client mal traités).
- **Offrir de manière trop générale.**

Un cahier des charges très détaillé peut être un facteur de risque pour le prestataire dans le mesure où ce cahier peut servir de référentiel tout au long du projet.

S'il est annexé :

- **Dans le cadre du projet**, il cristallise la relation.
  - Le Client souhaite généralement que la solution réponde strictement au cahier des charges.
  - Le Prestataire souhaite que seule son offre détermine le périmètre, ce qui pourra être vecteur de tension.
  - Mieux vaut annexer à la fois le cahier des charges et l'offre.
- **En cas de contentieux** , il peut servir de référentiel, même si il n'est pas contractuel.
  - Il devient alors un outil pour le juge dans le partage de responsabilité des parties.
  - Il devient aussi un outil pour l'expert au cours des expertise.

S'il n'est pas annexé :

- Le cahier des charges peut être intégré dans un document unique.
- Il peut être substitué par la réponse du prestataire afin d'avoir un seul référentiel.

syntec numérique

RECOMMANDATIONS

- **Eviter les couches de documents successifs, imprécis, voire contradictoires**, vecteurs de risques dans la détermination des obligations de chacune des parties et de leurs responsabilité.

- **Le contrat doit régler la question du cahier des charges.**



L’expression du besoin et sa gestion

La gestion des besoins

LA QUESTION DE LA GESTION DE L'IMPLICITE

- Principale source de conflit.
- C'est souvent lors des ateliers de présentation du produit qu'émerge ce type de risque.
- L'implicite non maîtrisé provoquera sûrement chez le client un doute et une perte de confiance en son prestataire dès les premières sessions de travail.
- Pour éviter une gestion de l'implicite, il convient que les possibilités du produit soient détaillées et ses fonctionnalités mises en avant.
- Lorsque naît le conflit, il faut gérer le consensus (développement spécifique) et faire valider l'arbitrage ou remonter aux instances de pilotage.

LES BESOINS DANS LE GROUPE

- Attention à l'absence d'homogénéité des besoins : parmi les différentes entités du groupe, absence de projet intermédiaire d'homogénéisation ou encore tentation de fédérer l'entreprise par l'informatique.

syntec numérique

L'ÉVOLUTION DU BESOIN ET DU RÉFÉRENTIEL

- **Différentes hypothèses** :
  - Fonctionnalités plus complexes.
  - Nouvelles fonctionnalités.
  - Régressions fonctionnelles par rapport au système existant.
- **Question : étaient-elles prévisibles ?**
  - Ne pas s'engager sur le périmètre fonctionnel dès le début de projet, afin de pouvoir y apporter des modifications.
- **Recommandations** :
  - Tracer toutes les modifications ou abandons au fur et à mesure de leur émergence, même les moins importants.
  - Tracer de la même façon les charges induites par ces modifications.
  - Si l'ensemble devient important, négocier un avenant et surtout ne pas repousser la discussion sur les aspects financiers.
  - En cas de modification des attentes du client, il convient de veiller à la modification du dossier de spécification, de faire valider toutes les évolutions de ce dossier.
  - Etablir un plan d'actions pour prévoir à l'avance la gestion de toute difficulté.

NOS PRÉCONISATIONS

- Bien définir les besoins réels ;
- Procéder à une analyse détaillée entre l'offre et le besoin et valider cette analyse ;
- Gérer la question de la réalisation et de la valeur du cahier des charges dans le contrat ;
- Gérer tout désaccord (porte de sortie en cas d'impasse) : arbitrage entre « je renonce et je m'adapte » ;
  « je partage les conséquences de l'implicite »
  - Plan d'actions à proposer impérativement :
    - ✓ Le Client accepte que le Prestataire continue le projet selon le Plan d'actions;
    - ✓ Le Client refuse que le Prestataire use de son droit à résiliation (Attention : autorisation préalable de l'assureur)
- Traduire cela dans le contrat et/ou les comités de pilotage ;
- Gérer la question du besoin aussi bien en amont qu'en aval du projet.

Gérer le projet dans les délais et le budget

Le planning

syntec numérique

L'IMPORTANCE DES DÉLAIS ET DE LA GESTION DU PLANNING

- Lorsque l'on planifie un projet, il faut dans tous les cas fixer des délais, car sans délais, un projet n'est jamais terminé.
  - Attention toutefois à la gestion de projet selon un planning irréaliste depuis le début.
  - Au moment de l'offre, le planning doit être systématiquement un planning prévisionnel.
  - Idem dans le contrat avec possibilité de s'engager sur un planning définitif après analyse.



- Si dès le démarrage du projet, il existe des écarts significatifs avec le planning convenu, il faut aussitôt remonter l'information au niveau de décision qui convient.
  - Exemples de dérapages : mauvaise évaluation de la difficulté technique du projet et/ou du poids des développements spécifiques ; gestion du projet privilégiant le respect des délais à l'obtention d'un résultat de qualité ; un lancement qui a du mal à se faire ; une plateforme technique qui n'arrive pas ; disponibilité limitée des consultants
- Le planning (ou macro-planning) convenu dans le Plan Qualité ou le contrat doit être rigoureusement respecté. Des pénalités, souvent fortes, sanctionnant les retards pris par le prestataire.

Gérer le projet dans les délais et le budget

Le budget

LA MAÎTRISE DU BUDGET

- Il est fréquent de rencontrer un écart significatif entre le prix contractuellement annoncé et le coût réel du projet, ce qui fait généralement un très mauvais effet devant le juge si le dossier prend une tournure judiciaire.

  - La jurisprudence a pu considérer que manque à son devoir d'information, **le prestataire** qui ne met pas en garde son client des dépassements de coût pouvant découler des difficultés d'un projet informatique :
    CA Paris, 25e chambre, section A, 28 mai 2008, Lenôtre c/ Cialos Conseil, Juris-Data n°2008-362528.
    « *Considérant qu'il résulte de ces éléments que* [le prestataire] *n'a pas été en mesure de mener à bien le projet dans les délais qu'il avait prévus* ***et pour le coût qu'il avait estimé avec une marge de plus ou moins 15%*** *après la phase de pré-étude; que s'agissant d'un projet complexe, il lui incombait d'informer au préalable son client des difficultés y afférentes et* ***des dépassements de coût pouvant en découler*** »

  - La jurisprudence a aussi considérer que le prestataire engageait sa responsabilité s'il venait à cacher au client, afin de contracter, que le budget alloué était insuffisant.
    Tribunal de Commerce de Paris, 1ère chambre, Jugement du 6 février 2018
    La décision prise de ne pas informer le client, alors qu'il connaissait ***la nécessité de la sortie future du cadre forfaitaire contractuel****, ne relève pas seulement d'un manquement à l'obligation de conseil et d'alerte du prestataire informatique vis-à-vis de son client mais est constitutif de réticence dolosive*.

- Aussi, **le client** qui a sous-estimé son besoin, peut être tenu responsable par le juge malgré une inflation du budget en cours de projet.

LES PRINCIPALES CAUSES D'UN DÉPASSEMENT BUDGÉTAIRE

- Une mauvaise estimation de la charge à l'origine.
- Un dépassement des charges du fait d'une dérive durant l'exécution du projet.
- La formule « X jours/homme » nécessaire à la réalisation du projet peut être mal évaluée.
- Une inadéquation du produit au projet client.
- Sous estimation de la complexité, notamment des règles clients

NOS PRÉCONISATIONS

- Être réaliste dans l'organisation du projet et ce, que la prestation soit au forfait ou en régie.
- Etablir un budget cohérent avec les objectifs du projets.
- Documenter toutes hypothèses, incertitudes ou aléas concernant une modification du budget ou du planning.
- Revoir le calendrier et le budget afin de correspondre à l'évolution du projet et des demandes nouvelles du client ou difficultés du prestataires.
- Faire approuver de manière appropriée toutes modifications des coûts du projets.
- Attention, un projet en régie n'est pas "Open-bar".



Répartition des rôles et suivi du projet

Définition des obligations des parties et respect de la répartition des tâches

ATTENTION AUX PHASES « OBSCURES » DU PROJET

- Il est courant que la répartition des rôles et responsabilités des parties dans certaines phases du projet soit obscure.
  - « *Tu devais faire ceci, je ne devais pas faire cela* » ; « *qui fait quoi et quand* ? »
- Définir préalablement certains rôles.
  - Qui Fait?
  - Quel périmètres?
  - Qui contrôle?
  - Comment est organisé la recette?
- Définir les modalités des différents point du projet.
  - Paramétrages : en assistance, en transfert de connaissance / compétence, qu'est-ce que cela signifie ?
  - Migration des données
  - Tests (définition, réalisation)
  - Formations
  - Les interfaces : desquelles parle-t-on (question de la gestion des API, etc.) ?

ATTENTION À LA CONFUSION DES RÔLES (RISQUE DE DILUTION DES RESPONSABILITÉS)

- La substitution de la maîtrise d'ouvrage par le prestataire.
  - Il est déconseillé d'assumer à la fois des tâches de maîtrise d'œuvre et des tâches de maîtrise d'ouvrage sur une période donnée. Un risque de confusion et de déresponsabilisation du client ou du prestataire en découle le plus souvent.

- La substitution du chef de projet par un consultant du prestataire
  - La prise en charge de tâches relevant du client ou d'un tiers, doit être évitée à tout prix, quand ces tâches sont mal ou même non réalisées par la personne qui doit les assumer. Dans ce cas une alerte est indispensable.

- Il convient de définir, connaître et appliquer scrupuleusement le contrat (le contrat est une « spécification projet »).

- Mettre en place un RACI et s'y référer.

LA QUESTION DE L'ASSISTANT À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE (AMOA)

- Il a pour mission d'aider le maître d'ouvrage à définir, piloter et exploiter, le projet réalisé par le maître d'oeuvre. L'assistant a un rôle de conseil et de proposition, le décideur restant le maître d'ouvrage.
- Son rôle de principe est de faciliter la coordination de projet et permettre au maître d'ouvrage de remplir ses obligations au titre de la gestion du projet.
- Parfois, l'AMOA pratique un double langage : vis-à-vis du prestataire c'est un professionnel, mais il reste missionné et payé par le client.
- Il peut permettre de « décristalliser » un dossier, comme être vecteur de tension et conduire un dossier dans l'impasse. Son statut est, aux vues de la jurisprudence, relativement protégé dans la mesure où sa responsabilité est rarement mise en cause et/ou retenue.
- Il se substitue aux carences du prestataire, ce qui les met en exergue. S'il ne fait rien, la faute du client peut toujours être retenue.
- En tout état de cause, il convient de l'impliquer dans les préconisations – car il fait passer les messages du/au client – et d'être informé des écrits qu'il produit, dans le cadre du projet, au profit du client.
- Si le contrat prévoit que le pilotage est assuré par un prestataire MOE, alors le client ne pourra pas confier le pilotage à un AMOA.



Répartition des rôles et suivi du projet

Suivi du projet

LES PROBLÉMATIQUES RÉCURRENTES

- L'échec du projet informatique trouve souvent son origine dans :
  - L'introduction de nouveaux outils informatiques qui exige une préparation des structures, de l'organisation du travail et des utilisateurs (conduite du changement).
  - L'absence de traçage des livraisons ;
  - L'absence de programmation des interventions ;
  - L'absence d'anticipation : à faire, fait, reste à faire ;
  - L'absence de comptes-rendus ;
  - L'absence d'accusé de réception ou temps de réponse long aux difficultés ;
  - De manière plus générale, des instances de pilotage non tenues / mal tenues.
  - L'absence de signature de procès-verbal
- Le mot d'ordre **: Toujours être réactif.**

IMPORTANCE DE LA RÉUNION DE LANCEMENT

- Elle réunit l'ensemble des personnes participant au projet
- C'est l'occasion, sans dénaturer l'engagement, de rappeler les grandes lignes de la méthodologie, de mettre en place ou de rappeler le contenu du RACI, de recadrer les charges du client…
- Formaliser un compte-rendu précis et détaillé à l'issue de cette première réunion, rappelant notamment le périmètre et le calendrier du projet
- Obtenir la validation du compte-rendu avant de démarrer la réalisation du projet.
- Attention : ce n'est pas l'occasion pour le client de modifier l'expression des besoins et pour le prestataire de modifier complètement son offre.

IMPORTANCE DU PILOTAGE DU PROJET

- La mise en place et l'action des comités de pilotage du projet sont un facteur clé dans la gestion de ces difficultés et nécessaires dans tout projet informatique et digital.
- Les réunions permettent de bien comprendre le besoin du client, remonter les difficultés, tracer les réponses et évolutions du projet, d'acter les décisions prises par mails.
- Il est ainsi indispensable de faire vivre les instances et les outils de pilotage
- S'assurer de la tenue des comités,
- Veiller à la présence de tous les intéressés, établir ou faire établir les comptes-rendus à chaque réunion,
- Préparer la réunion suivante.

IMPORTANCE DE LA GESTION DOCUMENTAIRE

- Une gestion documentaire défaillante peut être à l'origine de nombreux projet défaillant.
  - Remise tardive pour des validations sans délai ou absence de remise.
  - documents incomplets ou contradictoires
  - paramétrages sans documentation ou documentés tardivement (au moment de la recette également).
- L'absence de documentation peut constituer un manquement suffisamment grave pour mettre fin au contrat et/ou engager la responsabilité de la partie défaillante.

LA QUESTION DE LA MÉTHODOLOGIE

- La mise en place d'une méthodologie du projet est indispensable pour la réussite de celui-ci (notamment la méthode AGILE).
  - A noter que la jurisprudence s'est récemment montrée sévère en l'absence de méthode projet.

    Exemple : **Cour d'appel de Paris, Pôle 5, chambre 11, 7 mai 2015, n°12/22044** : « *Ainsi est démontrée l'absence de cadrage suffisant du projet par la société ODESYS, dans la mesure où les fonctionnalités et écrans ont été proposés au fur et à mesure des développements et non préalablement à ceux-ci,* ***laquelle va de pair avec une absence de méthodologie*** *; le développement s'est ainsi effectué de manière incrémentale (par couche successive) sans respecter un plan global, sans découper en lots les travaux à accomplir, ce qui a abouti à une perte de maitrise du logiciel, une inflation du cout et de la durée du projet imputable à ODESYS* ».

syntec numérique

LA QUESTION DU PLAN ASSURANCE QUALITÉ (PAQ) COMME REMÈDE : FAUT-IL EN FAIRE UN ? (1/2)

- Le PAQ doit contenir l'encadrement du projet :
  - Les procédures à mettre en place pour gérer des modifications intervenant en cours de projet c'est-à-dire : la procédure à suivre en cas d'événement ayant un impact sur le coût et le délai du projet ; la procédure à suivre en cas d'anomalies, leur prise en compte et leur résolution ; la procédure à suivre en cas d'aménagements/évolutions des fonctionnalités ;
  - les limites du projet (ce qu'il inclut, ce qu'il n'inclut pas) ;
  - les procédures correctives en cas de dérive du projet.

- Ainsi que ses composants :
  - Les ressources affectées au projet, les terminologies et définitions ;
  - la démarche du projet c'est-à-dire la répartition des tâches dans chaque étape du cycle de vie du projet (notamment les modalités de livraison et de réception).

syntec numérique

LA QUESTION DU PLAN ASSURANCE QUALITÉ (PAQ) COMME REMÈDE : FAUT-IL EN FAIRE UN ? (2/2)

- Un PAQ correspondant aux règles de l'art pose un cadre permettant de surmonter les difficultés.

  - **Avantage de la méthodologie projet :** lorsqu'un projet est balisé dès son origine, les risques de défaillance du prestataire sont réduits.

    La répartition des tâches et des responsabilités est gravée dans le marbre, ce qui limite les risques de confusion des rôles ou de rejet des responsabilités des uns sur les autres.

  - **Attention il est engageant sans être juridique**. Eviter le PAQ standard ou modèle-type, car chaque projet est différent.

  - **Qui dit PAQ, dit suivre le PAQ** : comme toute méthodologie, pour être efficace, elle doit être fidèlement appliquée. En outre, ne pas suivre le PAQ aggrave le risque qu'un manquement contractuel soit caractérisé.

    NB : Les experts ont également leur « propre vision » d'un PAQ : un expert a ainsi pu considérer qu'un document de 2/3 pages pouvait constituer un PAQ…

NOS RECOMMANDATIONS

- Programmer les interventions (toute déprogrammation est un élément de risques).
- Expliquer ce que l'on va faire.
- Demander ce dont on a besoin.
- Toujours faire des comptes rendus (y inclure systématiquement un suivi des risques) et les signer autant que possible.
- faire vivre les instances de pilotage.

Le facteur humain

Insuffisance ou instabilité des équipes

CÔTÉ CLIENT

- Insuffisance quantitative et qualitative des équipes MOA (attention aux équipes sous dimensionnées) : manque de ressources internes, de disponibilités notamment lors des ateliers et de la recette, de compétence, etc. ; changement des hommes « clés » ;

- absence de décision/d'arbitrage.

syntec numérique

CÔTÉ PRESTATAIRE

- insuffisances des ressources du prestataire ;
- mauvaise communication entre les consultants et entre les consultants et le chef de projet ;
- le défaut de compétence des consultants et du chef de projet
  - Le consultant ne maîtrise pas le produit sur lequel il travaille et le client demande son changement ;
  - le chef de projet méconnaît le métier les principales fonctions de l'application, etc...
- Le « turn-over » :
  - Changement des équipes d'avant-vente au moment du build.
  - Changement du chef de projet, qui est particulièrement préjudiciable et réprimé par la jurisprudence si ce n'est pas justifié.
  - Changement d'un consultant et le chef de projet minimise le transfert des informations, etc...
- des informations trop étalées dans le temps.
- incapacité à émettre / escalader les alertes.

Le facteur humain

Les problèmes de communication et d’arbitrage

LES DIFFICULTÉS DE COMMUNICATION (INTERNE ET EXTERNE)

- Attention à ce qu'il se dit chez le client ou le prestataire lors des temps informels.
- Carence de communication entre le chef de projet et les consultants (mauvaise information des ressources quant aux objectifs projets).
- Carence de communication avec le management (insuffisance des « reportings » et alertes au management).
- carence de communication entre les services :
  - au commerce, des engagements pas toujours réalistes ;
  - au juridique, certaines obligations sont acceptées imprudemment ;
  - au niveau de la réalisation en tant que telle, le constat que les services fournis ne peuvent réaliser tout ce que à quoi l'entreprise s'est engagée.

A noter que le collaborateur en charge d'une difficulté doit en être « propriétaire » jusqu'à sa résolution.

- **Il convient donc d'organiser la communication entre les parties :**
  - Désigner clairement un chef de projet côté prestataire comme interlocuteur privilégié.
  - idem côté client, cette personne devant être autorisée à imposer aux entités de sa société les décisions prises pendant le projet.

LES DIFFICULTÉS D'ARBITRAGES

- L'absence de décision claire et l'absence d'un « process » d'arbitrage peuvent tuer un projet.
- Des alertes à ce sujet doivent donc être émises en temps utile et ce, tout au long du projet.
- Il convient aussi et surtout de répondre et traiter ces alertes avant qu'elles ne s'accumulent et que le projet prenne une tournure « précontentieuse ».
- Le Chef de projet doit connaître la solidité des décisions qui sont prises afin d'éviter les écueils.

CONSEILS

- Être proactif en cas de tensions et communiquer afin de désamorcer le litige potentiel.
- Éviter le « colmatage » par avenants lorsque le projet ne se déroule pas comme prévu. Il n'y a rien de pire qu'un avenant qui n'est qu'un saut vers l'inconnu.
- En dépit des difficultés relationnelles que cela peut engendrer, ne pas hésiter à émettre des alertes.
  - Il n'est pas nécessaire que l'alerte soit exprimée fortement, soit de manière explicite et le plus tôt possible.
- A partir d'un certain niveau de risques, une formalisation de l'alerte par lettre au niveau hiérarchique adéquat est indispensable
  - Par lettre simple ou RAR selon la gravité
  - Dans les comptes-rendus des comités (prévoir, en cas de changement de périmètre lié à l'alerte, un paragraphe spécial le consacrant dans le compte-rendu de réunion en décidant).
  - Privilégier toujours l'écrit.
- En cas de difficultés graves ou récurrentes, il est indispensable d'alerter la direction générale du client et/ou du prestataire.
- Mettre en place un « journal d'alertes » qui sera renseigné régulièrement par le chef de projet, pour présenter l'avancement à chaque point projet, voire de formaliser un « plan alerte projet ».

L'AVENANT TRANSACTIONNEL

- **Il ne s'agit en réalité ni un avenant, ni une transaction.**
  - On privilégie le protocole d'accord auquel la rédaction donne une qualification transactionnelle. La rédaction de ce protocole d'accord doit être réservée à un juriste / avocat.

AFFRONTEMENT ENTRES DIFFÉRENTES ENTITÉS CLIENTES

- **Exemple du cas du groupe de sociétés :** Il est fréquent que les besoins ne soient pas homogènes d'une filiale à l'autre, d'un service à l'autre, mais aussi que les diverses organisations internes aient des intérêts divergents.
  - Le contrat ou la réunion de lancement ou le document projet doivent clairement faire apparaître l'engagement de l'entité leader ou pilote de disposer des moyens et de l'autorité nécessaires pour imposer le *core system* (pilote) à l'ensemble des entités concernées.
  - L'organisation projet doit elle aussi prévoir côté maîtrise d'ouvrage, la présence d'un décideur autorisé à imposer aux entités la solution connue (attention à la présence d'un sponsor imposé n'ayant pas la disponibilité, l'autorité ou la légitimité).

Gérer les crises

La crise déclarée

syntec numérique

ENJEU GLOBAL

- Ce n'est pas au moment de la survenance de la crise qu'il faut envisager les solutions mais dès le début du projet (notamment dans la rédaction du / des contrat(s) afférent(s)).
- Il faut à tout prix **éviter le silence en cas de crise** et au contraire informer en émettant des alertes lors des comités.
- Il faut **enclencher les mécanismes d'alerte s'ils sont prévus dans le contrat ou le PAQ**, puis les faire vivre.
- Un projet en crise n'est pas un projet condamné : des solutions de sortie du conflit existent et peuvent s'appliquer sans pour autant renoncer au projet.
- Ne jamais abandonner un projet dans l'impasse et **toujours proposer des solutions**.

syntec numérique

RÉCEPTION D'UNE LETTRE RECOMMANDÉE AVEC AR ET MISE EN DEMEURE

- Une LRAR n'est pas nécessairement une mise en demeure. Il convient de ne pas multiplier leur nombre.
- Toute lettre doit recevoir une réponse circonstanciée.
- Tout retard dans la réponse risque d'être préjudiciable
  - Des parties ont pu résilier ou assigner du seul fait que le destinataire ne répondait pas à leurs demandes dans un courrier.
  - La même chose s'est produit dans le cas ou la partie avait répondu dans un temps anormalement long.
- Le contenu de la réponse ne va pas de soi : s'il existe un risque que cette réponse mette en exergue des défaillances, il faut se rapprocher de l'avocat ou juriste pour construire une réponse appropriée.
- Une réponse banale à une lettre fortement argumentée est, en effet, fortement déconseillée.
- Éviter les réponses-type en omettant de réponse à l'ensemble des points de la LRAR.
- Attention à bien tenir toute promesse « actée » dans un courrier : faire toujours ce que l'on a écrit dans un courrier recommandé.
- Il est important que la lettre soit signée par un intervenant de même niveau hiérarchique que l'auteur de la lettre (DG /DG).
- La lettre doit être validée par les juristes et/ou l'avocat.

ALERTER ET ESCALADER LES INTERLOCUTEURS HABITUELS

- Beaucoup de difficultés qui sont susceptibles de surgir en cours de projet peuvent être résolues si un procédé d'alerte est enclenché au bon moment et au bon niveau hiérarchique.

- Il est recommandé de réunir les équipes pour partager sur les raisons de l'impasse, de savoir « écouter » avant de « décider ».

- Il est recommandé de mettre en place une communication fluide entre le Chef de projet et le juriste/avocat

syntec numérique

METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTIONS

- Il est essentiel :
  - d'être force de propositions ;
  - de dédramatiser les situations surtout lorsque l'on est responsable de la situation ;
  - de ne jamais reconnaître ses torts, sans contester l'incontestable;
  - de proposer une alternative rapidement en exigeant la validation de celle-ci ;
  - de toujours faire ce que l'on a dit par écrit (exemple : je vais vous proposer un plan d'actions).

- L'importance de mettre en place un plan d'actions :
  - lotir le projet ;
  - redéfinir les priorités ;
  - traiter toutes les difficultés sans laisser de « trou ».

- Attention aux plans d'actions qui n'en sont pas : proposer quelque chose de vraiment nouveau en détaillant l'impact en termes de temps et de coût ce, afin d'avoir une visibilité.

- Attention à éviter l'engagement par écrit « qui plus est » : engagement par écrit sur un plan d'actions puis rétractation ou absence de lancement.

syntec numérique

IL FAUT SE PRÉCONSTITUER DES PREUVES (1/3)

- Particulièrement tout évènement critique dans le projet, notamment :
  - Eléments du projet : comptes-rendus des instances de gouvernance du projet (comités de pilotage en tête) ; l'ensemble des courriels y compris les échanges en interne ; les courriers papiers qui formalisent bien plus sûrement les points importants et délicats que les courriels (les faire viser par un avocat est un plus) ; les PV de recette provisoire ou définitive.
  - Attention : filtre à opérer, certains courriels contenant des éléments très défavorables à la partie les présentant.
  - Les référentiels contractuels (contrats, PAQ), au regard desquels sont déterminés les torts de chacun.
  - Des dérives dans le projet, des difficultés et de leurs conséquences,
  - De tout événement ayant un impact sur le déroulement du projet et notamment sur les charges et les délais.

IL FAUT SE PRÉCONSTITUER DES PREUVES (2/3)

- **Les bonnes pratiques :**
  - Les informations doivent être compréhensibles pour quelqu'un d'extérieur au projet (attention au vocabulaire) ; il est aussi recommandé de s'appuyer sur une frise chronologique du déroulement du projet et sur le journal des comptes-rendus, des alertes et des livrables.
  - Il est également vivement recommandé de désigner un expert indépendant pour fixer et analyser à l'instant T le déroulement, les dérives du projet et les responsabilités de chacune des parties (rapport d'expertise documenté = mémoire du dossier).
  - Cette étape est essentielle en cas de précontentieux portant sur un projet digital complexe.
  - Aussi, en l'absence d'expertise judiciaire, un rapport d'expertise pourra constituer un document technique permettant d'éclairer le Tribunal et soumis à la contradiction.

syntec numérique

IL FAUT SE PRÉCONSTITUER DES PREUVES (3/3)

- **La question de la sauvegarde contradictoire du système :**
  - Avant de se lancer dans une expertise, il est fortement conseillé de faire réaliser une sauvegarde contradictoire du système complet tel qu'il était au moment de l'arrêt/la résiliation du projet.
  - L'absence de sauvegarde contradictoire peut rendre la demanderesse à l'expertise défaillante dans la preuve certaine et irréfutable des griefs et/ou de l'absence de griefs qu'elle alléguera.
  - Une telle démarche permet ainsi de figer les anomalies et/ou l'absence d'anomalies à un instant T et de balayer toute remise en cause de la réalité des griefs ou de l'absence de griefs (faute de possibilité d'altération du système).
  - A noter que certains experts judiciaires considèrent qu'en l'absence de sauvegarde contradictoire, une vérification in situ permettra de pallier ou non cette absence s'il s'avère que le système n'a effectivement pas évolué depuis l'arrêt du projet.

syntec numérique

CE DONT ON A BESOIN EN PHASE CONTENTIEUSE

- **Synthèse claire du projet**, de l'origine (élément déclencheur) du litige, des propositions ou des contestations.
- **Frise récapitulative du déroulement du projet** :
  - Signature des contrats
  - Résumé de lancement (avec son compte rendu)
  - Les dates des comités de pilotage (compte rendu)
  - Les dates hors comités de pilotage
  - Les échanges structurants marquants
  - Les invitations à recette et date de procès-verbal de recette
  - Les dates de début et fin de phase (atelier d'analyse, remise de rapport d'analyse, paramétrage début/fin, migration des données, tests et réception, mise en production)
- **Des pièces associées à tous les événements mentionnées dans la frise**
  - On rappelle que tout courrier du client doit avoir une réponse
  - Toute remise avec le remise doit avoir la CR
- **Des contrats et annexes**
- **Des factures émises** (tous les services doivent être facturés dès le début du contentieux, **même les services gratuits**)
- **D'un état du compte client** (le plus clair possible)

CE DONT ON A PAS BESOIN EN PHASE CONTENTIEUSE

- De tous les mails échangés (sans intérêt) : il faut donc faire un premier nettoyage 
- D'une implication du chef de projet dans les premières semaines du litige (être disponible pour répondre à l'avocat, préparer les courriers avec lui, lui narrer les difficultés, …)

QUESTIONS / RÉPONSES



MERCI DE VOTRE PRÉSENCE