

CHANGEMENT DE SYSTEMES D'INFORMATION : 10 CONSEILS JURIDIQUES ET PRATIQUES POUR LA REUSSITE DES PROJETS INFORMATIQUES

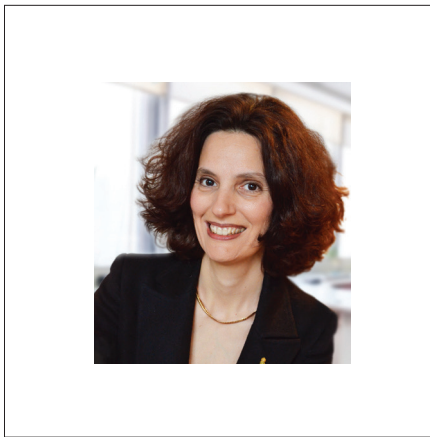
Effectuer une migration de système d'information en mettant en place, par exemple, un nouveau progiciel (ERP) de comptabilité, de gestion des achats ou des RH, constitue pour les entreprises un projet souvent stratégique. Ces solutions logicielles de gestion intégrées sont, en effet, des éléments essentiels de la transformation numérique qui participent au bon fonctionnement et à la compétitivité des organisations.

Ces projets s'étendent sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années, à compter de l'appel d'offres et requièrent la négociation de nombreux contrats tels que : licence, intégration, hébergement, maintenance, tierce maintenance applicative, AMOA, gestion du changement, formation. Ces projets sont coûteux en termes financiers et d'allocation en ressources humaines internes. Or, les risques de dérapages sont nombreux : problèmes de délais non tenus, budgets dépassés, fonctionnalités inexistantes... D'après le « Standish Group Chaos Report » de 2018, à peine 20% des projets informatiques réussissent. Alors que peut-on faire pour limiter les risques ?

Voici une liste de 10 préconisations pratiques issues de l'exercice depuis 20 ans du métier d'avocat en droit des contrats informatiques auprès d'entreprises de toutes tailles. Ces recommandations s'adressent plus particulièrement aux sociétés clientes utilisatrices mais également aux éditeurs de logiciels et prestataires informatiques :

1. SÉCURISER LES PROJETS LE PLUS EN AMONT POSSIBLE : Faire valider juridiquement son cahier des charges ou sa proposition commerciale permet de sécuriser ce qui constitue le premier livrable du projet, notamment en renforçant la clarté de l'expression des besoins ou de l'offre de services, en procédant à un travail d'homogénéisation des termes utilisés et repris ensuite dans les contrats, et en ajoutant si nécessaire des principes structurants.

2. INTRODUIRE DES PRÉREQUIS CONTRACTUELS DÈS LA CONSULTATION : Rédiger et communiquer une



Caroline SANDLER-ROSENTAL

liste d'exigences juridiques dès le début de l'appel d'offres permet d'augmenter sa force de négociation de manière considérable. Il appartient également aux soumissionnaires de se positionner en répondant de façon astucieuse, en veillant à s'exprimer le plus positivement possible afin d'obtenir la meilleure notation, la réponse aux prérequis faisant partie des éléments de choix des clients et donnant lieu à des classements qui s'ajoutent aux critères techniques et commerciaux (« yes but » n'est pas égal à « no but »).

3. S'ASSURER DU SCHÉMA CONTRACTUEL : Faut-il une licence par module du progiciel ou bien une seule licence pour l'ensemble des modules ? Les rôles et responsabilités des prestataires et de leurs sous-traitants sont-ils déterminés clairement ? Est-ce bien la société qui a émis la proposition qui conclut les contrats ou bien une filiale beaucoup plus petite ? Si l'éditeur fait aussi l'intégration, est-ce qu'il a une réelle expérience de la direction de projets ? Est-il possible de travailler en mode révision sur les contrats-types soumis par les prestataires ou bien faut-il rédiger des conditions particulières séparées, beaucoup plus consommatrices de temps ? Le droit français est-il bien le droit applicable au contrat ?

4. VÉRIFIER LES AFFIRMATIONS : L'équipe de développement du prestataire et son expérience sont-elles suffisantes et adaptées ? Les ateliers

et POC permettent généralement de se rendre compte de la différence entre ce qui peut être annoncé et la réalité, mais des vérifications supplémentaires peuvent s'avérer utiles, notamment auprès des références clients (visites clients...).

5. EXPLOITER ET GÉRER LE TEMPS : Plus le client dispose de temps, plus la liberté de choix de ce dernier est grande et plus les négociations peuvent être importantes. Par ailleurs, plus le directeur de projet est rigoureux et organisé dans son rôle de « chef d'orchestre » plus les chances de respect des délais augmentent.

6. APPRÉHENDER LE PROJET COMME UN PUZZLE : Il convient d'envisager les conséquences de chaque contrat sur les autres contrats du projet : quid par exemple du contrat d'intégration et du contrat de maintenance si le contrat de licence est résilié ? Il conviendra de gérer la connexité des contrats par des clauses de résiliation adaptées.

7. COLLABORER DE MANIÈRE TRANSVERSALE AFIN NOTAMMENT D'ESTIMER L'ENSEMBLE DES COÛTS : Une communication étroite entre les Directions (DSI, Direction financière, Direction des opérations, Direction des Achats, Direction Juridique, holding...) permet de mieux évaluer les différents aspects du projet et l'ensemble des coûts : conditions de résiliation et de remboursement des redevances de licences payées en cas de manquements, pénalités non libératoires, absence de pré-qualification de dommages indirects, révision des prix, conséquence des changements de versions, coûts indirects, coûts en cas d'évolution des besoins, en cas de nouvelles versions imposées... ?

8. PRÉVOIR LES RESSOURCES INTERNES ADAPTÉES : Anticiper le volume de ressources à mettre en œuvre sur le projet, les changements d'organisation et de règles métiers.

9. INSÉRER UNE CLAUSE DE MÉDIATION : Cet outil de résolution amiable des différends est utile dès les comités de pilotage, de même qu'en cas de conflit déclaré.

10. SE Doter d'un juriste ou d'un Avocat IT : Ces projets gagneront, bien entendu, à être traités par un juriste/avocat ayant l'expérience technique suffisante lui permettant de comprendre pleinement les annexes des contrats, d'assister efficacement aux comités contractuels ou de pilotage, et ayant une certaine appétence pour les négociations « gagnant-gagnant ».

Me Caroline Sandler-Rosental
Droit de l'Informatique et des Achats
Site : <http://www.rscavocat.com>
Mail : caroline.sandler@rscavocat.com
Tél : + 33 6 81 23 02 97

