



## Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

[www.andsi.fr](http://www.andsi.fr)

### Intégration des ERP

### Echanges croisés de DSI et d'un Avocat spécialisé

Compte rendu de la présentation du 08 mars 2016, au salon tunisien du Train Bleu

Compte rendu rédigé par Laure MUSELLI & ANDSI

#### **En bref...**

Comme le montrent certains cas dont la presse spécialisée s'est fait l'écho, l'intégration d'un ERP n'est pas sans risque. Elle constitue bien souvent un projet d'envergure, faisant intervenir différentes parties prenantes, et représente de ce fait un enjeu sérieux pour les DSI. Maître André MEILLASSOUX, Avocat spécialisé dans les technologies de l'information, la propriété intellectuelle et les contrats, répond aux interrogations des DSI et leur fait bénéficier de son expertise des contrats d'intégration. Il revient plus particulièrement sur la question du niveau d'engagement des prestataires IT et sur la pertinence du concept de « Maîtrise d'œuvre », avant de présenter quelques pistes concernant le schéma contractuel à privilégier.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

#### **Table ronde « Heurs et malheurs de l'intégration des ERP »**

Quelques conclusions d'un cas réel, exposé par le DSI l'ayant vécu.

Le choix d'un ERP et son intégration font parfois intervenir des parties prenantes qui ne laissent pas au DSI une grande marge de manœuvre.

Parmi ces parties prenantes, on peut citer :

Un **actionnaire** qui, notamment en cas de rachat d'entreprise, peut avoir pour préoccupation principale la rentabilité et donc le seul respect des coûts et délais, au détriment de la qualité de la solution mise en place.

Un **management** éventuellement soumis à la pression de l'actionnaire qui :

s'il a été récemment nommé, n'est pas suffisamment au fait des enjeux liés aux particularités du business model de l'entreprise,

peut ne pas associer les responsables opérationnels aux décisions concernant le projet,

peut favoriser des solutions considérées comme standards du marché sans véritable analyse de la capacité des différentes solutions à s'adapter au métier de l'entreprise.

Un **chef de projet** pouvant avoir une vision différente de celle du DSI.

Un **intégreur** qui peut :

chercher systématiquement à appliquer le modèle qu'il a construit sans tenir compte des particularités de l'entreprise,

être prisonnier des engagements initiaux, pris pour remporter le contrat,

bénéficier d'un contrat IT à bas niveau d'engagement.

Les conséquences d'un projet d'intégration d'ERP raté peuvent être multiples :

Dépassement des délais et des coûts.

Renoncement au lancement de la solution, après l'investissement de plusieurs millions d'euros.

Lancement qui peut complètement désorganiser une entreprise.

Pour le DSI, la décision d'alerter le management ou le comité de pilotage d'une dérive du projet peut l'exclure du projet voire de l'entreprise.

Le niveau d'engagement de l'intégreur, défini par le contrat IT signé avec l'entreprise, peut être déterminant dans le bon déroulement d'un projet d'intégration d'ERP.

**Exposé de Maître André MEILLASSOUX**  
Avocat associé chez ATM Avocats et Président de l'AFDIT

L'aspect juridique d'un projet constitue un de ses éléments cruciaux, et une attention particulière doit être portée au contrat IT liant prestataire IT et entreprise.

En effet, les entreprises paient cher les services de prestataires qui doivent répondre à un besoin fort de leur part. Par ailleurs, il existe une certaine asymétrie d'information. D'une part, les clients ne mesurent pas toujours l'ampleur des changements dans l'organisation de l'entreprise que va générer le nouveau système, tout en pressentant qu'elle sera grande ; d'autre part, les prestataires, qui connaissent cette difficulté, par expérience, savent que les clients vont être soumis à une très forte pression, mais sont obligés de tenir un discours commercial pouvant être lénifiant.

Il y a donc souvent, une appréciation différenciée des risques. Or il va falloir les prendre en compte et se donner les outils pour les gérer.

Il s'agit donc, pour le client, de se poser les bonnes questions et de construire une architecture contractuelle susceptible de bien fonctionner. Il faut surtout ne pas minimiser cette phase contractuelle.

**Niveau d'engagement des prestataires IT et pertinence du concept de maîtrise d'œuvre :**

Les contrats IT peuvent être classés en deux catégories :

- Les contrats à « **bas niveau d'engagement** », pour des projets courts et légers.
- Les contrats pour les projets lourds, à forts enjeux, qui doivent impérativement être à « **haut niveau d'engagement** » de la part des prestataires. Cela signifie que l'intégrateur doit prendre l'engagement de **mener le projet jusqu'au bout, ou à tout le moins d'être celui qui lancera la procédure d'escalade et alertera lorsque les choses ne se déroulent pas correctement.**

La méthode juridique civiliste classique considère comme **une étape déterminante celle de « qualification juridique »** du contrat, qui permet ensuite d'en tirer toutes les conséquences juridiques. Cette **étape est presque toujours omise** pour les contrats de prestations IT, d'où une source de flottement préjudiciable.

Les contrats de prestations informatiques, sont en effet des contrats de « **louage d'ouvrage** », que l'on peut décrire comme la « livraison d'un objet non préexistant » (à la différence de la « vente » où l'objet préexiste). La conséquence juridique immédiate en est, comme dans le bon vieux domaine du BTP, **la nécessité d'un « architecte »** pour la « construction d'un ouvrage » quel qu'il soit, projets IT compris, et la présence d'un **maître d'œuvre**.

L'intégrateur constitue donc théoriquement la maîtrise d'œuvre, alors que le client est le « maître de l'ouvrage » **Or, cette notion de maître d'œuvre est souvent omise, passée sous silence, sous divers prétextes, voire considérée comme un « gros mot », à ne pas utiliser :**

- Les contrats IT, bien que juridiquement qualifiés de contrats « **sous maîtrise d'œuvre** », sont généralement qualifiés par les **opérationnels**, de manière inadéquate mais répandue, de **contrats « au forfait »**. Cette appellation qualifie le mode de paiement du prix retenu et occulte le niveau d'engagement du prestataire.
- On assiste aujourd'hui à une forte concentration du marché, qui rassemble de moins en moins d'acteurs. Cela incite les **grands intégrateurs** à refuser la responsabilité qui leur incombe, c'est-à-dire la casquette de maître d'œuvre. Leur offre juridique standard se limite parfois, quand on leur pose la question et qu'on les pousse dans leurs retranchements, à celle **d'assistant au maître d'œuvre, ce qui laisse le rôle du maître d'œuvre vacant**, relève l'intégrateur de son engagement naturel et peut être préjudiciable au client. **Il s'agit pourtant d'un enjeu clé de la négociation.**

**Le contrat d'intégration de systèmes** est en réalité **un contrat à double objet**, correspondant, pour le prestataire, à 2 grandes catégories de tâches, avec deux positionnements juridiques bien distincts :\*

- La réalisation d'un certain nombre de **tâches et de livrables** (tel un « artisan »).

- La maîtrise d'œuvre (tel un « architecte ») : **fonction transverse** exercée tout au long du contrat de la conception de l'ouvrage, jusqu'à sa réception.

Le contrat doit présenter, par conséquent, une **double série de clauses** pour tenir compte de ce double objet et surtout d'une **double recette** (« *recettes unitaires* » pour les livrables et « *recette d'intégration* » du système, essentielle). A défaut de prendre en compte ce **dédoublé des problématiques** dans la rédaction des contrats, on aboutit à des impasses.

Quel schéma contractuel privilégier pour les contrats d'intégration ? Il y en a classiquement trois, dont seul le 3<sup>e</sup> est à recommander.

1. **Le schéma 1 est à déconseiller. C'est le cas du Contrat de fourniture de SI dit « clé en main »** : où le maître d'ouvrage contractualise avec une "entreprise générale" responsable de tout, qui contractualise lui-même et contrôle par conséquent, la relation avec l'éditeur, les fournisseurs de hardware et de services.
  - Dans la plupart des cas, ce schéma ne convient pas, ni pour l'implication directe que doivent avoir les différents fournisseurs, vis-à-vis du client final, que pour la répartition des rôles nécessitée par la vie du projet
  - Un contrat « clé en main » revient à confier toute la latitude à l'entreprise générale : le client perd donc la visibilité sur les acteurs impliqués, car l'entreprise générale fait écran
  - L'esprit d'un projet d'intégration d'ERP nécessite une collaboration directe du client à sa réussite et non par l'interposition d'un intermédiaire
  - D'ailleurs, dans la pratique, c'est bien le client qui, de fait :
    - Choisit l'ERP (même si l'intégrateur préconise)
    - Souhaite ne pas payer un « mark-up » sur le prix de la licence (ce qui est le cas si la licence est prise par un intermédiaire)
    - Conclut le contrat et gère, dans le temps, la relation : *en direct avec l'éditeur, ce qui est un schéma vertueux*

→ Il s'agit donc d'un schéma contractuel à rejeter en principe, bien qu'il semble présenter des avantages. Ce schéma a de lourds inconvénients, il comporte des risques et n'est pas adapté aux pratiques de projets.
2. **Le second Schéma « sans intégrateur »**, est également déconseillé : il peut prendre deux formes:
  - le maître d'ouvrage gère en direct et seul les relations avec les éditeurs et fournisseurs divers de hardware et de services, mais sans responsabiliser un professionnel sur la bonne cohésion de l'ensemble
  - le maître d'ouvrage se donne lui-même le rôle de maître d'œuvre, ce qui est incompatible et contre-nature

Ces deux schémas ne sont pas satisfaisants, car il manque un « architecte » qui assume la « maîtrise d'œuvre », et qui

  - assure l'intégration du système
  - conçoit et contrôle le projet, avec une réelle autorité, et indépendamment des fournisseurs que dont l'éditeur de l'ERP sous licence, le fournisseur des services complémentaires ou du hardware).
3. **Le 3<sup>e</sup> Schéma est celui que, par expérience, nous recommandons fortement, celui où on a bien un « intégrateur-maître d'œuvre », au centre du dispositif, avec un rôle majeur** :
  - L'intégrateur maître d'œuvre est responsabilisé sur les relations avec les divers prestataires et fournisseurs notamment avec les éditeurs d'ERP et les fournisseurs de hardware
  - Le client, de son côté, prend quand même en direct la licence ERP et peut contracter directement certaines fournitures, notamment le hardware.

→ Il s'agit du schéma contractuel à privilégier.

Quelques conclusions :

- **Le concept de « maîtrise d'œuvre » est une clé**, élémentaire pour les juristes, car inhérente à la nature juridique du contrat.
- Les clients maîtres d'ouvrage, même dotés d'une équipe projet structurée, même bien conseillée par des assistants à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO), ont besoin d'un vrai pilote, qui soit juridiquement responsabilisé : un intégrateur maître d'œuvre.

- Un intégrateur qui accepte la maîtrise d'œuvre est responsable de la bonne fin du projet, sauf à montrer qu'il a averti et fait ce qu'il fallait pour anticiper les problèmes.
- La **phase de « contractualisation »** est cruciale. Pour des projets lourds, complexes techniquement, et à forts enjeux pour les entreprises, **des outils contractuels adéquats, travaillés, voire sophistiqués sont nécessaires** afin de bien encadrer leur gestion et leur risque.
- Le **concept de solidarité** entre les prestataires doit être stipulé dans les contrats, quand il y a un groupement d'entreprises, de manière à ce que le client final puisse avoir un recours, même s'il ne sait pas qui, au sein d'un groupement de prestataires, est responsable de dysfonctionnements.

### Débat :

**Intervenant :** On remarque, dans la pratique interne des entreprises utilisatrices de solutions, une confusion ou une utilisation à mauvais escient des termes de Maître d'ouvrage et (MOA) et de maître d'œuvre (MOE) (par exemple quand les métiers sont qualifiés de MOA et la DSI de MOE) ?

**André MEILLASSOUX :** Oui, cela est courant. Si le client se qualifie lui-même de « maître d'œuvre », pourquoi l'intégrateur, dont c'est le rôle naturel, prendrait une responsabilité qu'on ne lui demande même pas. Cela peut être une explication, qui permet aux intégrateurs de ne pas prendre leur responsabilité de maître d'œuvre. Camus disait « mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde ».

**Intervenant :** Qu'en est-il des clauses de limitation de responsabilité ?

**A. M. :** Ce sont souvent des clauses qui sont vers la fin des contrats, qui sont occultées, alors que cet engagement est essentiel. **Ces limitations et ces maximums de responsabilité** doivent être regardés de près. Une limitation trop basse revient à ne pas s'engager sérieusement, car il n'y a plus de juste sanction aux éventuelles fautes contractuelles. Il faut absolument négocier des montants sérieux qui permettent de mettre un prestataire défaillant face à ses responsabilités (une bonne clause de responsabilité se négocie entre une et trois fois le montant du projet) J'invite les signataires des contrats à aller voir cette clause.

**Intervenant :** On rencontre une nouvelle clause dans les contrats de licence d'ERP notamment, stipulant que tous les développements spécifiques réalisés à l'occasion d'une intégration de progiciels appartiennent (ou sont cédés) à l'éditeur. Qu'en pensez-vous ?

**A. M. :** Certains éditeurs de progiciels tendent à insérer des clauses auxquels il faut être attentifs, car elles sont parfois excessives, voire déséquilibrées. C'est effectivement le cas de cette clause qu'on rencontre depuis 3 ou 4 ans. Je pense qu'il faut veiller à faire supprimer ce type de clause, qui ne se justifie pas. Les développements spécifiques sont financés par le client (ou parfois par l'intégrateur) Ils représentent une valeur forte, parfois représentatifs de savoir-faire particuliers, qu'il faut protéger. Il n'y a pas de raison que les éditeurs puissent se les approprier, sans discussion, même pour enrichir les fonctionnalités standard de leurs produits.

### **Présentation des orateurs**

**André MEILLASSOUX :**

Avocat au barreau de Paris depuis 1983, Associé du cabinet ATM AVOCATS, ameillassoux@atmavocats.com, il est chargé d'enseignement dans plusieurs grandes écoles. Il est l'actuel Président de l'AFDIT (Association Française de Droit de l'Informatique et de la Télécommunication), Représentant Local (« LR ») pour la France de l'association américaine ITECHLAW (International Technology Law Association).