

**Mieux maîtriser le projet informatique
pour éviter l'échec**

Notre équipe IP/IT



**Daniel
Korabelnikov**



CLOIX & MENDÈS-GIL 2024
RECOGNIZED BY
Best Lawyers



**Sylvain
Joyeux**
Associé



**Corentin
Pousset-Bougère**

NOS PUBLICATIONS

Webinar :

Comment éviter l'échec des projets informatiques avec la méthode Agile – AFJE, 2021

Les outils pour éviter l'échec des projets informatiques en partenariat avec l'Agence pour la protection des programmes (APP) - 2023

Site Cloix Mendès-Gil :

La digitalisation de la relation client : le contract management - [série en cours de publication](#)

Le cycle éviter l'échec du projet informatique : [les négociations](#), [les outils](#), [le contract management](#), à méthode agile (en cours de publication)

Revue Expertise des systèmes d'information :

Contrôles sur audition par la CNIL : mode d'emploi – Septembre 2023

Echec de projet informatique : détermination des préjudices (partie 1) – [Juillet 2022](#)

Echec de projet informatique : détermination des préjudices (partie 2) – [Septembre 2022](#)

Le sous-traitant seul responsable de la sécurité du traitement – [Janvier 2023](#)

DOCTRINE



RGPD

Le sous-traitant seul responsable de la sécurité du traitement

En sanctionnant un sous-traitant, la Cnil consacre une obligation de résultat du sous-traitant à disposer d'un niveau de sécurité minimale conforme au RGPD. La délibération du 15 avril 2022³ de la Cnil tient compte du non-respect d'instructions et de l'absence d'encadrement du traitement des données. Cette sanction qui concerne exclusivement le sous-traitant peut néanmoins sembler sévère.

DOCTRINE



CONTENTIEUX

Echec de projet informatique : détermination des préjudices 2ème partie

Démontrer la réalité du préjudice économique subi par une des parties suite à l'arrêt d'un projet informatique implique une démonstration complexe. Après avoir présenté la méthodologie de démonstration du préjudice de la cour d'appel de Paris et de la CNECJ dans une première partie publiée dans le numéro de juillet (n° 481), les auteurs analysent dans cette seconde partie les postes de préjudice habituellement évoqués par la jurisprudence en cas d'échec des projets informatiques.

DOCTRINE



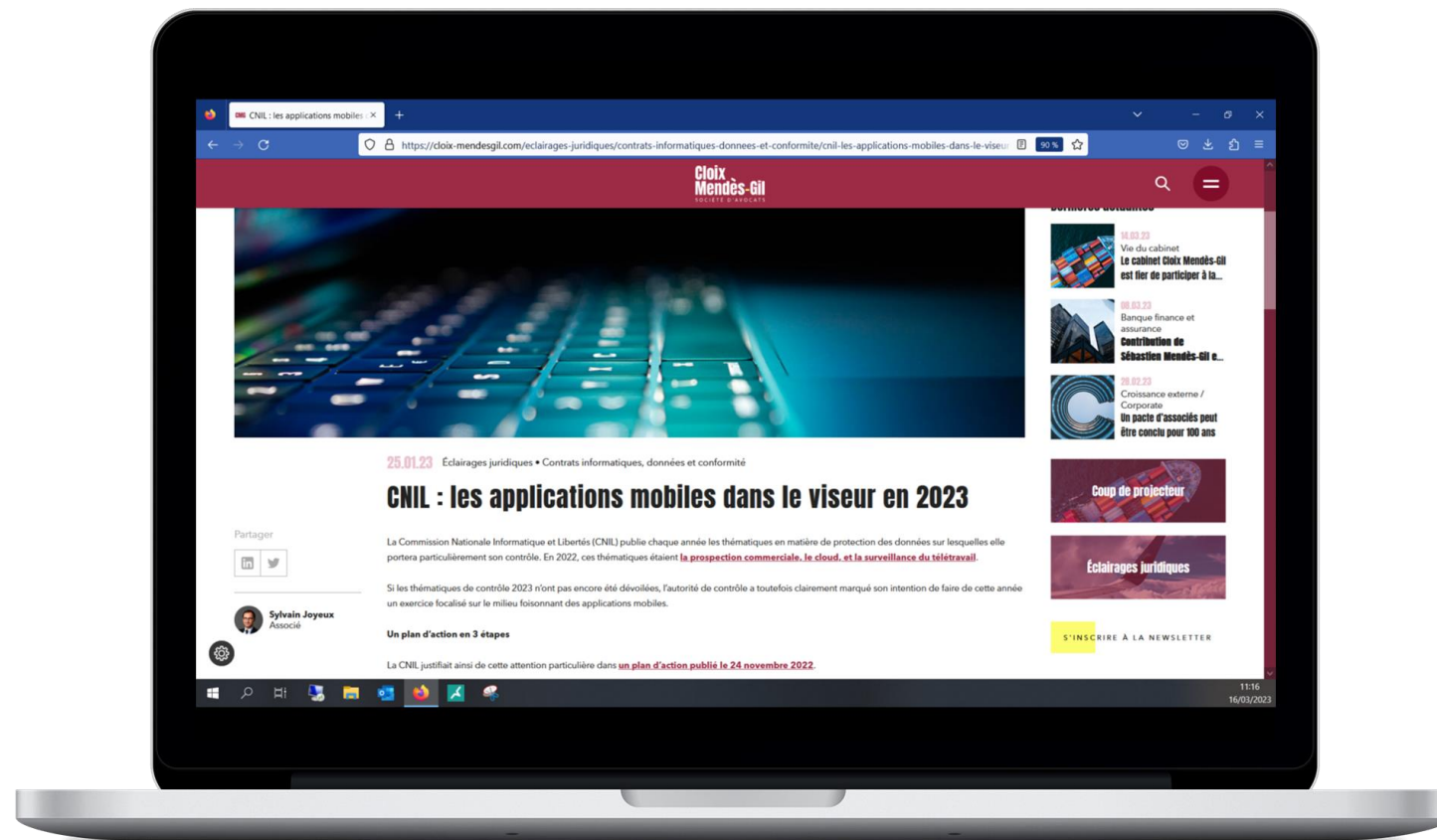
RGPD

Contrôle sur audition par la CNIL, mode d'emploi

Retour d'expérience de conseils intervenus dans l'exercice du contrôle sur audition de la CNIL, moins fréquent que le contrôle sur place mais en augmentation, et qui peut avoir une influence majeure sur la décision qui en résultera.



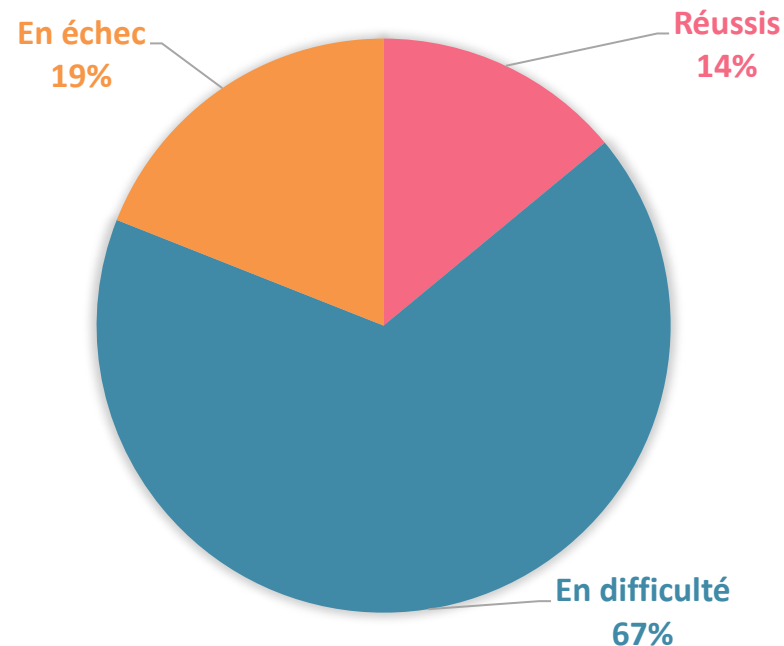
Le podcast « Par ces motifs » du Cabinet Cloix Mendès-Gil disponible sur Spotify



Une newsletter sur l'actualité de l'IP/IT disponible sur notre site et par email

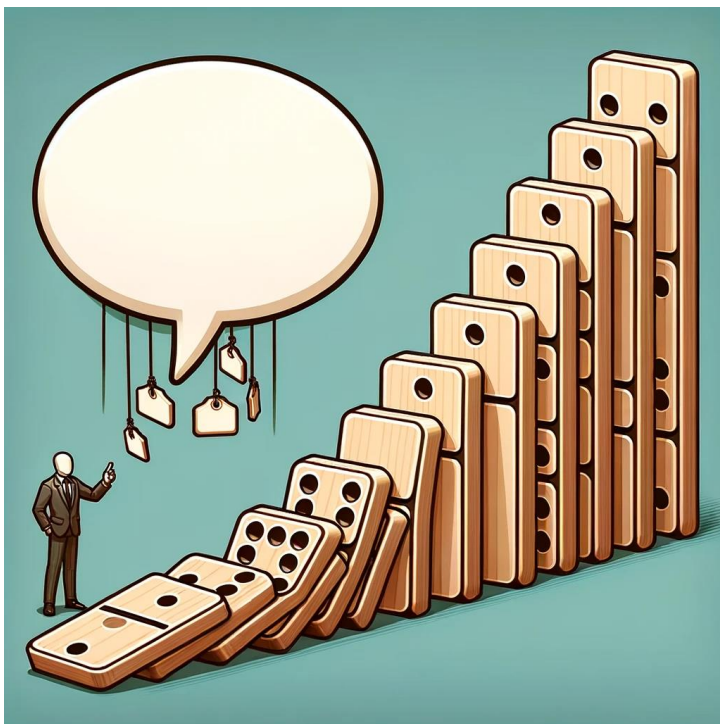
Pourquoi ce Webinar?

TAUX DE RÉUSSITE (OU D'ÉCHEC!) DES PROJETS IT



Source : étude du Standish Group (groupe de réflexion sur le project management fondé en 1985)

- **Les causes d'échec du projet informatique**



Expression de
besoins
insuffisantes

Absence de plan
qualité projet

Difficulté à rester
dans le cahier des
charges (liste du
père Noël)

Retard de livraison

Perte de maîtrise
de la qualité des
livrables

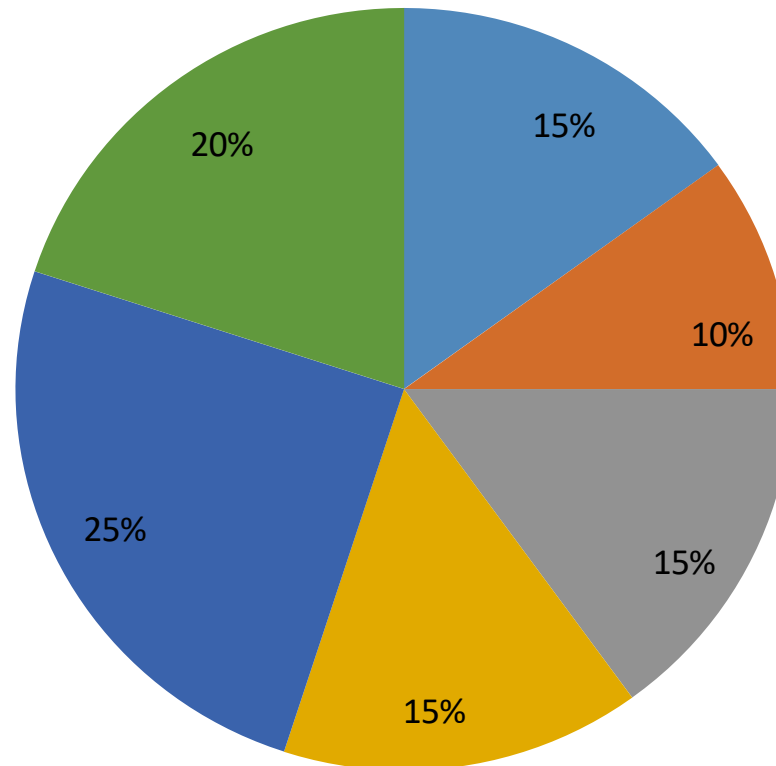
Instabilité des
équipes

Anomalies
nombreuses

Déperdition
d'information

Crise de confiance

- **Principaux facteurs de succès du projet**



- Chef de projet expérimenté
- Jalonnement du projet
- Objectifs clairs
- Soutien de responsables
- Autres facteurs (humains, structurels..)
- Implication des utilisateurs

Source : étude du Standish Group (groupe de réflexion sur le project management fondé en 1985)

- **Utiliser ces facteurs clés de succès à l'aide d'outils juridiques**
 - Le projet informatique est particulier par rapport à tout autre projet: la collaboration et le dialogue sont des points clés. Croire que le prestataire doit simplement exécuter est une erreur fondamentale
 - Le dialogue entre le prestataire et le client un élément fondamental du projet informatique: **avant, pendant et après** la signature du contrat
 - Objet du Webinar: présenter les **outils de gestion** de projet ou les **outils juridiques** permettant de choisir le bon prestataire et d'assurer ce **dialogue permanent, le suivi des prestations, le contrôle du prestataire**
 - Le rôle du juriste ou gestionnaire de projet est essentiel



1 La phase préparatoire
/avant contrat

2 Les éléments indispensables à prévoir

La phase préparatoire



Décoller : Cahier des charges, POC, Cadrage



Avec le bon pilote



Le choix des besoins



Le choix de la méthode



Décoller : Cahier des charges, POC, Cadrage

La phase préparatoire : le cahier des charges

Définition du cahier des charges

- Document essentiel pour définir les exigences clients d'un produit ou service

Enjeux du cahier des charges

- Vision globale
- Document préparatoire qui ne peut pas être exhaustif
- Aider au dimensionnement par le prestataire de sa mission
- Documenter l'existant chez le client
- Susciter les questions du prestataire



Décoller : Cahier des charges, POC, Cadrage

La phase préparatoire: le POC

Définition du POC

- Démonstration qu'un projet est viable avec l'outil proposé
- Différent d'un prototype

Enjeux du POC

- Vérifier la faisabilité d'un projet sans fournir un produit final; détecter la capacité à faire et les limites du produit
- Envisager le reste à faire de manière macro
- Adhésion des équipes
- Identifier les premiers risques

Contractualisation ? Prix



Décoller : Cahier des charges, POC, Cadrage

La phase préparatoire: la phase de cadrage

Définition du cadrage

- Étape préliminaire pour définir clairement le projet et approfondir les besoins clients

Enjeux du cadrage

- Rappeler contexte, enjeux, aligner besoins avec stratégie, définir ROI
- Définir encore précisément le reste à faire et les besoins du client
- Tester la capacité à exécuter et l'engagement du prestataire
- Instaurer le dialogue prestataire/client
- Affiner le prix et le calendrier

Contractualisation du cadrage

Conséquence à la fin du cadrage: continuer ou s'arrêter



Avec le bon
pilote

La phase préparatoire: le rôle de chacun



Rôle du prestataire

- Détecter la maturité du client
 - Identifier les sponsors client
 - Identifier si le client a une DSI interne suffisante
 - Identifier si le client a un AMOA



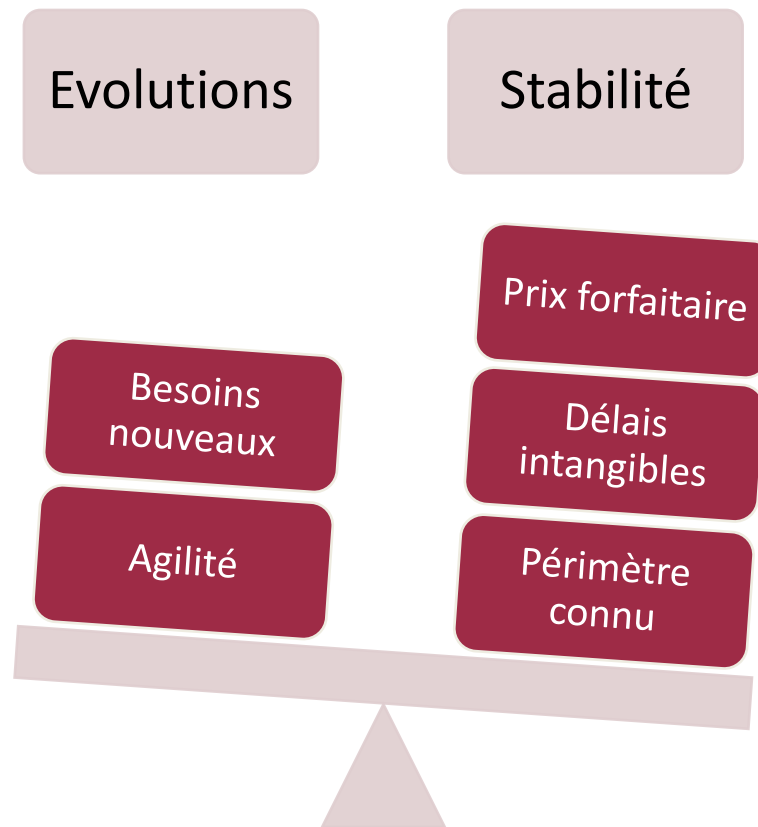
Rôle du client

- S'assurer du soutien fort de la Direction
- S'entourer des bons interlocuteurs en internes
- Renforcer la DSI?
- Prendre un AMOA



Le choix des
besoins

La phase préparatoire: quels besoins du client ? Déjà définis ou à construire?

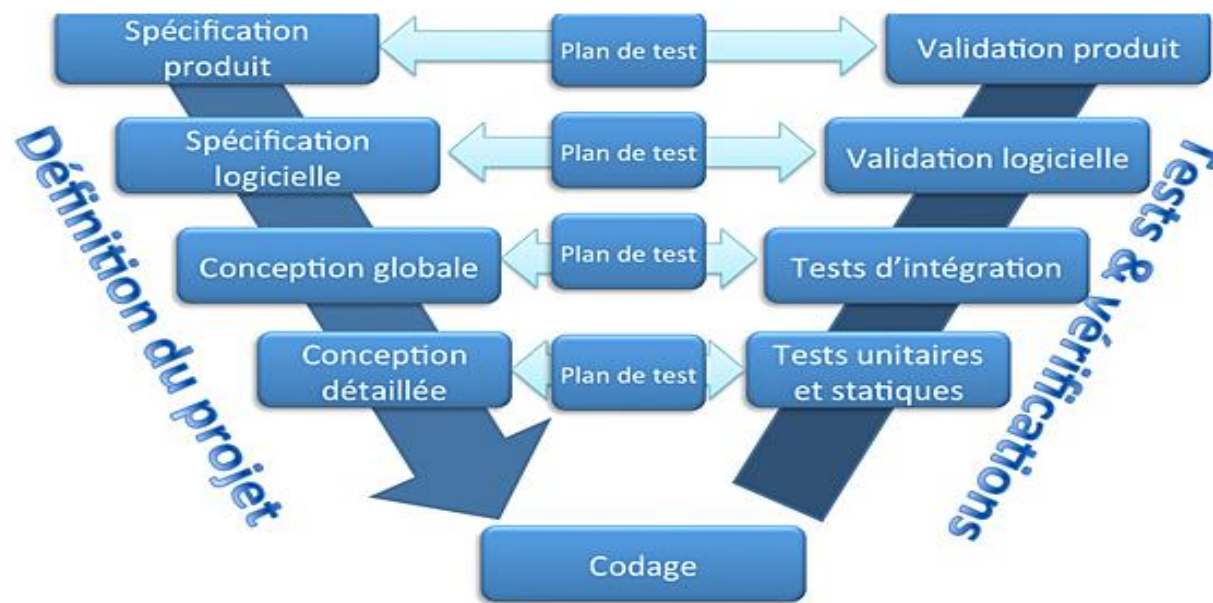




Le choix de
la méthode

Choisir la méthode qui convient aux besoins du client: le V

Cycle en V: chaque étape l'une après l'autre, en suivant un cycle précis. Pas de « tuilage » (la réalisation débute alors que la conception n'est pas achevée), évolutions limitées.

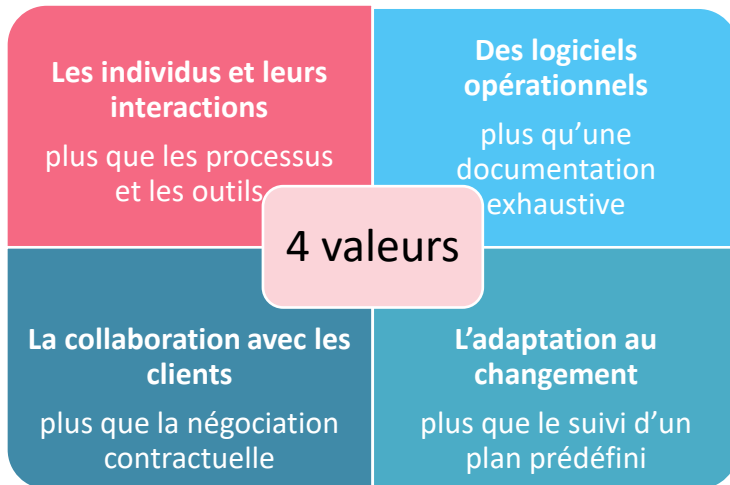


Choisir la méthode qui convient aux besoins du client: AGILE

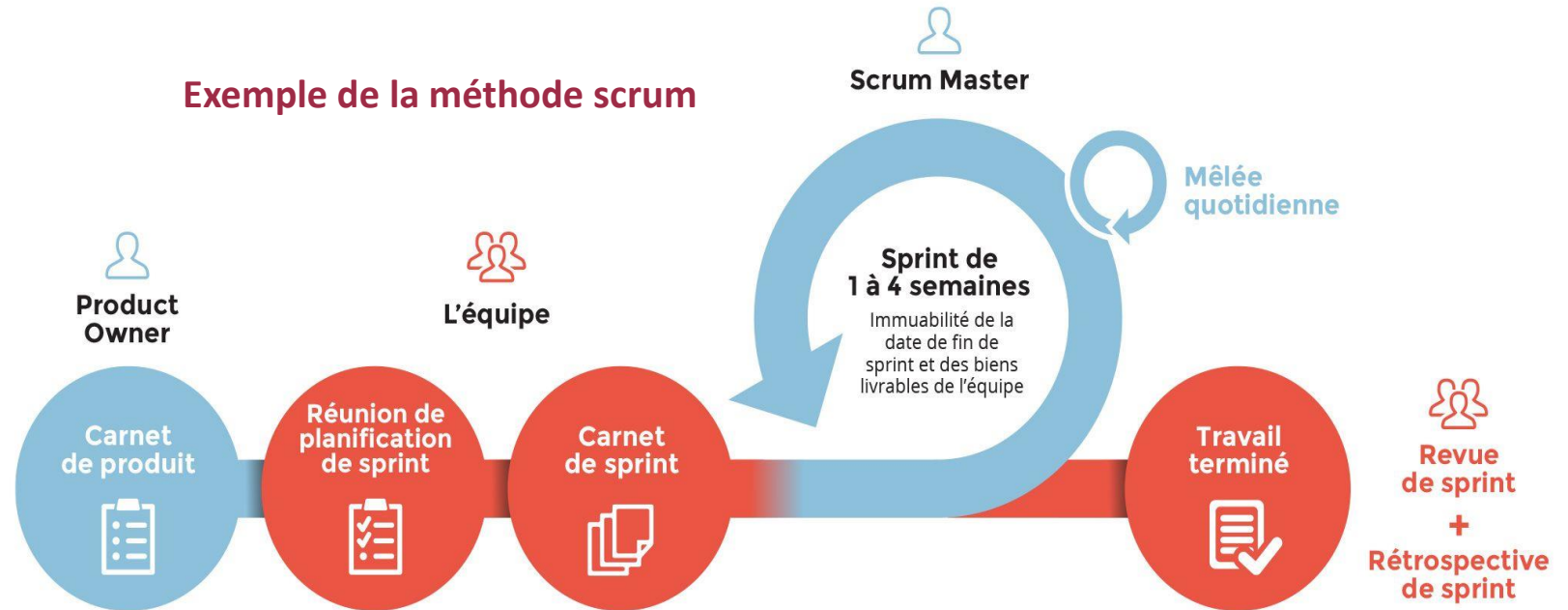


Le choix de la méthode

Agile : itérative, incrémentale et adaptative, centrée sur les objectifs opérationnels du client.



Exemple de la méthode scrum





1

La phase préparatoire/avant contrat

2

**Les éléments
indispensables à prévoir**

Les éléments indispensables à prévoir dans le contrat



Le plan d'assurance
qualité



Le choix de la
motivation et de la
punition



Mesurer la
collaboration



L'escalade



Le plan
d'assurance
qualité

Les éléments indispensables à prévoir dans le contrat: Le PAQ/PQP

Référentiel de
conformité

Qu'est-ce que c'est ?

Formalisation par écrit de l'ensemble des éléments nécessaires à la gestion opérationnelle du projet (tenue des comités de pilotage, modalités de constitution des plans de tests, RACI...)

Une distinction

Plan assurance qualité (PAQ) : mécanisme *ex ante* destiné à prévenir des non-qualités

Plan qualité projet (PQP) : mécanisme *ex post* destiné à contrôler la qualité du service



Le plan
d'assurance
qualité

CONTENU

Conditions de gouvernance

clarifier les responsabilités des différents intervenants du projet (RACI)

identifier les méthodes de travail du projet et en particulier les outils de communication entre les membres des différentes équipes du prestataire, qui seront propres à faciliter les actions de coordination et à éviter les retards

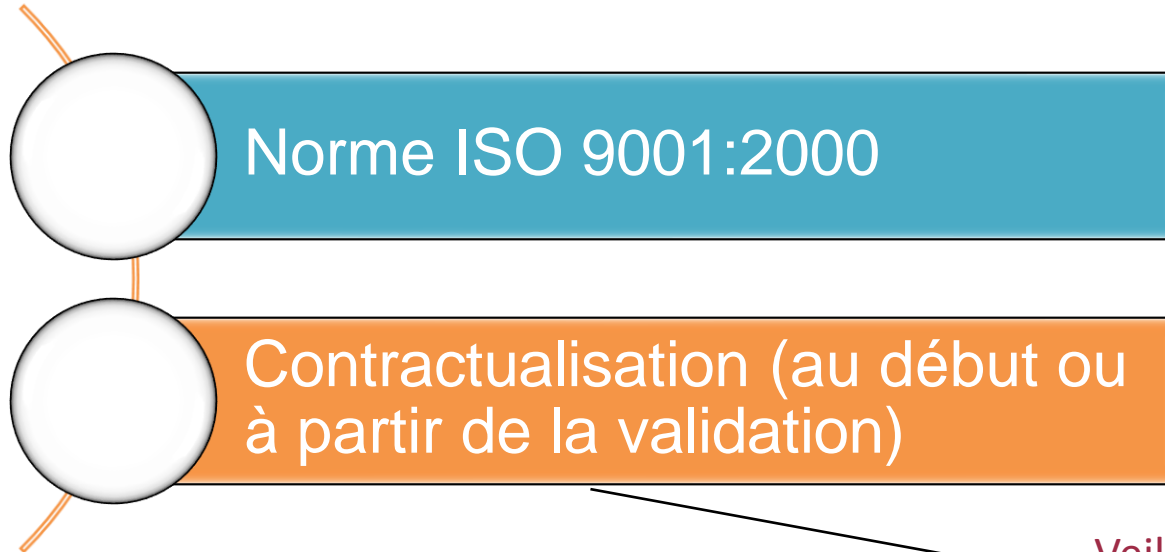
définir les démarches de réception et de validation des livrables et prestations à mettre en œuvre

mettre en place les points de contrôle qui doivent jalonner le projet

assurer la diffusion et l'historique des décisions prises



Le plan
d'assurance
qualité



Veiller à la bonne articulation du PAQ
avec le contrat (éviter les contradictions) !

Les éléments indispensables à prévoir dans le contrat:



Le choix de la
motivation et de
contrôle

- L'implication du prestataire via le PAQ/PQP, le RACI et les comités
- Prévoir un paiement aux principaux jalons du calendrier (si méthode agile, pas de difficulté, les paiements sont liés aux story points embarqués)
- Mentionner les délais impératifs (uniquement si vraiment impératifs)
- **Clause de résiliation pour convenance** du client et/ou du prestataire ? Utilité de la clause? stopper avant qu'il ne soit trop tard et éviter les fuites en avant. C'est une résiliation sans faute et sans indemnité. En fin de cadrage?



Le choix de la
motivation et de
contrôle

- **Pénalités de retard appliquées au prestataire en matière de contrats informatiques (C.Civ art. 1231-5)**
 - Fonctions : Indemnitaire et coercitive – rapide et nécessite peu de discussions
 - Les rédactions imaginatives changent peu la situation - Toute tentative pour qualifier la clause de pénalité « d’astreinte conventionnelle » est vouée à l’échec (Cass. 2ème civ. 3 sept. 2015 n°14-20431)
 - Attention au cumul avec les dommages-intérêts
 - En pratique cela risque de générer directement une limitation de responsabilité – mais uniquement pour les cas prévus par la clause de pénalité
 - Libératoire ou non libératoire ?
- **Quid des success fees?**



Le choix de la
motivation et de
contrôle

- **Clause relative à l'obligation de résultat du prestataire, une assurance tous risques ?**
 - ✓ Intérêt majeur de la clause : le prestataire doit démontrer une faute du client ou un cas fortuit/force majeure pour s'exonérer
 - ✓ Point majeur de discussion
 - ✓ Obligation de délivrance conforme aux spécifications et respect des délais impératifs
 - ✓ Attention toutefois: CA Versailles 24 mars 2010 - n° 08/04309: non-conformités pas d'une gravité suffisante pour justifier la résolution de la convention compte tenu de la complexité applicative de la solution - Partage de responsabilité 60%/40%



Mesurer la
collaboration

Les éléments indispensables à prévoir dans le contrat: s'assurer de la collaboration du client

Les composantes du devoir de collaboration du client

- ✓ implication suffisante
- ✓ en participant à la définition de son besoin et de sa formulation
- ✓ en contribuant à collecter des données variables
- ✓ en assistant et réagissant aux instances de pilotage du projet afin de valider et superviser les délais de déploiement; de gérer les problèmes de migration ou d'exploitation
- ✓ en contribuant à l'élaboration de documents techniques



Mesurer la
collaboration

Le devoir de collaboration du client est le pendant du devoir de conseil du prestataire (CA Toulouse, 2e ch. 26 févr. 1992, n°3473/89 ; T. com. Nantes, 25 juill. 2016, n° 2014011717; CA Versailles, 12e ch., 19 mai 2022, n° 19/02849)

Le devoir de collaboration est un aléa impactant l'obligation de délivrance du prestataire dans les délais (CA Toulouse, 25 janv. 2001, FRS c/ Actipole, JCP E, 2001, n°24, p. 999, note Le Tourneau)

Exemples de manquements:

- ✓ non transmission d'informations (Cass. Com., 10 janv. 2018, n°16-23.790)
- ✓ sollicitation incessante pour faire évoluer et modifier son besoin (CA Aix-en-Provence, 2ème ch., 2 mars 2017, n°13/2835)
- ✓ Indisponibilité des équipes client



Mesurer la
collaboration

Concrètement comment tenir compte de l'obligation de collaboration du client :

- ✓ Chiffrage de l'implication client (valeur approximative, contrepartie à l'engagement prestataire)
- ✓ Participations aux ateliers et spécifications énoncées comme obligation au contrat
- ✓ Détermination du rôle des équipes client dans le RACI
- ✓ Gestion du pilotage KPI ou indicateur sur la présence client

Les éléments indispensables à prévoir dans le contrat: Gérer l'escalade et trouver des solutions aux difficultés





L'escalade

- ✓ L'évaluation des risques puis la gestion des difficultés via la gouvernance
- ✓ Comitologie: prévoir des comités de direction spécifiques pour trancher les cas difficiles
- ✓ Envisager une reprise des prestations dès le départ: la réversibilité
- ✓ Règlement amiable du différend (simple, ou via des procédures telles que la médiation)
- ✓ Litige et risque d'expertise

Cloix Mendès-Gil

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

 7 rue Auber, 75009 Paris

 cabinet@cloix-mendesgil.com



 +33 1.48.78.92.42

 +33 1.48.78.92.40



Un cabinet dédié au droit des affaires



Un cabinet tourné
vers l'**innovation** avec
une **démarche qualité**
constante

Une expertise **sur**
mesure et un
accompagnement
personnalisé

Une relation de
proximité et
opérationnelle

NOS CLASSEMENTS



Cloix
Mendès-Gil

CLOIX MENDÈS-GIL RENFORCE SA CAPACITÉ DE RAYONNEMENT

Track record: à l'appui des liens privilégiés établis avec des experts judiciaires ou d'assurance et fort de ses liens avec de nombreuses ESN, elle intervient dans les grands contentieux en matière informatique. L'équipe contractualise également de nombreux projets digitaux innovants, notamment en matière de métavers. En 2022, l'équipe lance un podcast intitulé "Par ces motifs".

Team & différentiation: l'équipe continue de faire preuve d'une technicité à laquelle les opérationnels de l'informatique sont particulièrement réceptifs. Elle est sollicitée lors de webinars, écrit de nombreux articles dans des revues spécialisées et réalise des médiations devant le CMAP. Depuis un an, elle collabore avec l'Institut européen de l'expertise et de l'expert (EEEI) ainsi qu'avec une association de premier plan en matière d'IA.

FRANCE 2023

a classé

CLOIX & MENDÈS-GIL Forte Notoriété

INNOVATION,
TECHNOLOGIES &
TÉLÉCOMS

**Informatique, software &
projets digitaux**

CLOIX & MENDÈS-GIL

2024

RECOGNIZED BY

Best Lawyers®

Les pôles d'expertise

30
avocats

5
associés



Notre positionnement : technique et pragmatique

- L'équipe conseille depuis 20 ans de nombreuses ESN françaises en matière de contrats informatiques et de contentieux et participe à la croissance de ces entreprises ainsi que des clients utilisateurs.
- Nous avons développé une pratique experte en matière de droit de l'informatique/IT que ce soit sur les grands projets ou les projets innovants, dans le cadre d'un travail approfondi avec les équipes projet, les directeurs de projet. Nous sommes à même d'identifier les risques habituels (collaboration et rôle du client, rencontre des besoins vs méthodologie projet adoption/adaptation etc.) et à les gérer via les documents projet ou le contrat.
- Nous sommes membres de plusieurs associations professionnelles et participons à des groupes de travail.

