

Echecs des projets informatiques : Quand la défaillance est humaine, l'éclairage de l'expert

Sommaire

Introduction et ouverture du colloque	2
Franck GENTIN, président du Tribunal de Commerce de Paris	2
Serge MIGAYRON, président de la CNEJITA	3
Quand la défaillance est humaine dans l'entreprise	5
Jean-Marc PHELIPPEAU, coach de dirigeants, co-fondateur d'ACOLIS	5
Patrick STACHTCHENKO, ancien président de l'ISACA et de l'AFAI	7
Le facteur humain au cœur du projet informatique	9
Témoignages et retours d'expériences par :	9
David ZNATY, expert, président de la CEESD, président d'honneur de la Compagnie nationale des experts agréés par la Cour de cassation	9
Christophe VERMONT, directeur des systèmes d'information sinistres IARD, Axa France	9
François-Pierre LANI, avocat associé du cabinet DERRIENNIC, spécialiste en droit des NTIC	9
Quelles clés de diagnostic et de compréhension dans l'expertise ?	18
Table ronde animée par Nathan HATTAB, président d'honneur de la CNEJITA, avec la participation de :	18
François MANTOUX, juge, délégué général aux mesures d'instruction au Tribunal de Commerce de Paris	18
Franklin BROUSSE, avocat spécialiste en droit des NTIC	18
Philippe AYMAR, expert, membre du comité directeur de la CNEJITA	18
Synthèse et clôture du colloque	24
Serge MIGAYRON, président de la CNEJITA	24

Introduction et ouverture du colloque

Franck GENTIN, président du Tribunal de Commerce de Paris

Mesdames et Messieurs, je vous remercie d'être parmi nous. C'est un plaisir de vous accueillir car nous sommes en permanence en recherche d'échanges avec toutes les parties prenantes qui ont un rôle à jouer dans la délivrance de la justice économique.

C'est pour moi l'occasion de vous dire quelques mots sur le fonctionnement du Tribunal de Commerce. Je commencerai donc mon propos par un rappel historique.

Vous avez ici même un buste de Michel de l'Hospital, gendre de Charles IX, qui a créé le Tribunal de Commerce en 1563. Voilà donc 450 ans que cette institution fonctionne. Cette justice est assurée par des dirigeants d'entreprises qui assurent cette mission de service public durant leur temps libre.

Les compétences du Tribunal de Commerce ont également été renforcées voilà 450 ans par Colbert. Ses ordonnances de 1673 ont élargi ces compétences.

Les priorités de la justice économique délivrée dans ce tribunal reposent sur trois principes permanents.

Le premier principe vise à rendre la justice pour les entreprises, dans des délais de plus en plus contraignants. Nous disposons de 172 juges qui prennent des décisions dans des délais très courts, ceux de la vie des affaires. Ainsi, pour un certain nombre de requêtes, 90 % des décisions sont prises en moins de 14 jours. Les procédures, elles, durent plus longtemps.

L'expert a une obligation d'être diligent. En effet, les entreprises ont toujours intérêt à ce que les incertitudes soient levées le plus rapidement possible et donc à disposer de décisions de justice dans des délais courts. Il est de l'intérêt des justiciables que les experts délivrent leurs missions et leurs rapports dans des délais courts. Le respect de ces délais est également de l'intérêt des experts. En effet, plus ces derniers les respecteront, plus les justiciables seront enclins à faire appel aux experts. *A contrario*, si les délais d'expertise devenaient incompatibles avec les contraintes de la vie économique, les justiciables se détourneraient de ce moyen de prononcer la justice.

Le deuxième principe s'attache à assurer la qualité des décisions. Nous assurons un suivi de la qualité de nos décisions grâce aux taux de recours car nous estimons que le taux de recours augmente l'acceptation des décisions les moins bien acceptées par les justiciables. Les experts ont un rôle essentiel à jouer pour l'acceptabilité des décisions. En effet, leur manière de mener leurs missions permet aux parties de comprendre le point de vue de l'autre et la position qu'il est amené à défendre. Ainsi, la mission de l'expert dépasse sa mission d'expertise proprement dite. Dans le cadre des ordonnances de l'article 145, la manière dont un expert mène sa mission a un impact sur la suite de la procédure.

Enfin, le troisième principe primordial pour les juges économiques du Tribunal de Commerce consiste à trouver les moyens de concilier les parties. En effet, la meilleure solution reste la négociation. La façon dont un expert exécute sa mission peut faire naître les conditions d'un rapprochement ou d'une conciliation entre les parties. Enfin, nous avons observé qu'au premier trimestre 2014, les solutions négociées étaient dix fois plus nombreuses que les solutions imposées par le juge.

Chaque fois qu'un expert est amené à assurer une mission au Tribunal de Commerce, il participe à l'exécution de la vision de l'ordre public économique de celui-ci. En matière économique et commerciale, la justice de demain sera une justice dans laquelle les juges seront capables de faire naître des conditions de rapprochement et de négociation.

Le juge de commerce, qui est un chef d'entreprise, a dans son ADN la démarche de la négociation puisqu'il est habitué à la pratiquer avec ses clients, ses fournisseurs et ses salariés. Ainsi, le thème de ce colloque porte tout à fait sur le même sujet : un technicien ne donne pas uniquement des avis techniques mais, à travers sa manière d'exécuter la mission qui lui incombe, contribue à faire comprendre aux parties la raison pour laquelle l'adversaire a un point de vue différent.

Etant moi-même chef d'entreprise, j'ai dû régulièrement régler un certain nombre de litiges dans mon domaine de compétence. J'ai pu constater que le client a souvent le sentiment que le technicien ne comprend pas sa demande, tandis que le technicien a l'impression que le client ne sait jamais ce qu'il veut. L'enjeu de la clarté de l'accord est d'autant plus important que chacun se trouve sur un terrain différent avec des barrières techniques.

Je crois que l'expert doit, s'il veut consolider la portée de la négociation, apporter de l'empathie pour favoriser sa mission.

Votre sujet de ce jour est excellent et je suis ravi que les débats se déroulent dans cette belle salle d'audience.

Serge MIGAYRON, président de la CNEJITA

Merci Monsieur le Président.

Ce colloque sera consacré au facteur humain et c'est un sujet ambitieux. En le choisissant, nous avons eu le sentiment de sortir des sentiers battus et de notre domaine de compétences traditionnel. Néanmoins, le facteur humain est bel et bien présent au sein des dossiers dans lesquels nous intervenons. Un projet informatique n'est pas uniquement un assemblage de méthodes et techniques complexes. L'humain y est présent et nous devons nous en féliciter. Ce constat n'est bien entendu pas propre à la seule spécialité informatique et d'autres spécialités d'expertise pourront dresser un constat similaire.

L'effet humain, dans la bonne ou la mauvaise exécution d'un projet, trouve un champ d'application très riche dans le domaine informatique. Je citerai donc quelques exemples en lien avec le programme de ce colloque.

La peur du changement est au cœur de notre sujet. Chaque entreprise peut faire face à des problématiques de gestion ou d'accompagnement du changement insuffisants, suscitant la peur du changement de la part des salariés face à un projet mal perçu. L'incompréhension entraîne bien souvent le rejet.

La perte de confiance lorsqu'un projet a été abandonné et que la cause précise de l'échec n'a pas été identifiée constitue un autre exemple. Dans ce type de cas, il peut s'agir d'un projet ayant pris du retard, ayant fait l'objet d'avenants ou de fonctionnalités différentes de celles qui étaient attendues.

Les problèmes de communication sont également récurrents. Ceux que rencontrent techniciens et utilisateurs sont bien connus, puisque ceux-ci peinent bien souvent à se comprendre. Il faut également mentionner les problèmes de communication interne chez les prestataires ou les utilisateurs. Typiquement, un salarié ayant à se reprocher la gestion d'un projet pourra être tenté de le dissimuler à sa hiérarchie. Par ailleurs, chaque utilisateur, et c'est son rôle, aspire toujours à davantage de fonctionnalités. Cette inflation des fonctionnalités est aussi à l'origine des causes d'échec des projets que nous sommes amenés à expertiser.

L'obligation de valider des dossiers de conception générale peut susciter, de la part des utilisateurs, des réticences, des hésitations et parfois même de la peur.

Enfin, les décisions ou choix erronés des individus peuvent avoir des conséquences graves sur un projet informatique. L'exemple de l'échec du premier vol de la fusée Ariane 5, provoqué par un bug dans le logiciel de contrôle du vol, l'illustre. Un programmeur ou une équipe de programmation était à l'origine de ce bug. Mais la non-détection (et donc la correction) de ce bug était imputable à une économie volontaire faite sur les tests du logiciel, qui avait parfaitement fonctionné jusqu'ici sur la fusée Ariane 4. Ce bug est réputé être le plus coûteux de l'histoire des logiciels.

L'humain est donc présent du début à la fin d'un projet numérique. Tout « dysfonctionnement » de l'humain peut provoquer des dysfonctionnements du projet et conduire à son échec.

Toutefois, le risque humain n'est pas inéluctable. En effet, il peut être fait un « contrôle continu » de l'exécution d'un projet grâce à des méthodes de gestion de risque. Mais ce contrôle n'est pas absolu, par exemple lorsque des changements de stratégie interviennent, sans être avoués, en cours d'exécution d'un projet. Nous, experts, pouvons alors nous trouver face à des griefs qui ne sont pas clairement justifiés et sont généralement très exagérés. Il n'est pas toujours aisé de discerner les motivations cachées sous-jacentes de changements de stratégie.

L'organisation d'un projet de même que l'organisation de l'entreprise dans laquelle il est conduit, résultent d'un management exercé par des hommes et des femmes. Ces organisations sont donc elles-mêmes directement sensibles au facteur humain. Des excès d'organisation, de procédures, de méthode peuvent d'ailleurs avoir des effets négatifs, notamment de déresponsabilisation. Les dispositifs organisationnels et méthodologiques n'encadrent pas toujours le risque humain de manière satisfaisante.

Nous avons organisé les débats en trois temps et en trois lieux. Le premier temps et le premier lieu seront occupés par l'entreprise et ses projets. Jean-Marc Phelippeau et Patrick Stachtchenko nous exposeront leur vision du facteur humain, dans l'entreprise, à travers leurs métiers et leurs expériences.

Dans un deuxième temps, l'espace va se resserrer sur le projet informatique proprement dit, qui intéresse particulièrement les experts en tant qu'acteurs de litiges dans les technologies de l'information. Nos quatre intervenants nous feront part de leurs retours d'expériences très concrets.

David Znaty, notamment chargé d'enseignement à l'École Centrale de Paris, traite dans ses modules des causes d'échec des projets informatiques. Grâce à son expérience d'expert, de chef d'entreprise et d'enseignant, il nous livrera sa vision du facteur humain dans le projet informatique.

Christophe Vermont est directeur des systèmes d'information « Sinistres et IARD » chez Axa. Il nous apportera un regard préventif sur le facteur humain. Il n'a connu que peu de projets ayant mal fonctionné à cause du facteur humain car son département est très vigilant quant à la prévention de ce type de risque. Il nous présentera les garde-fous, la méthodologie et les processus mis en place par Axa dans ce but.

François-Pierre Lani est avocat et spécialisé dans le droit des technologies, de l'informatique et de la communication. Il est très présent dans le monde des litiges en informatique.

Jean-Pascal de La Faye est expert et membre de la CNEJITA. Il est directeur des systèmes d'information d'Hermès et médiateur. Il présentera sa vision du facteur humain au travers de son expérience dans la conduite de projets internationaux et montrera combien il convient d'y comprendre et prendre en compte les différences culturelles.

Le troisième temps de ce colloque sera organisé sous la forme d'une table ronde centrée sur l'espace de l'expertise en informatique et de la procédure informatique. Cette table ronde sera animée par Nathan Hattab, président d'honneur de la CNEJITA doté d'une grande expérience en matière de litiges informatiques.

François Mantoux est intervenu récemment dans le cadre d'une journée technique de la CNEJITA. Il est juge délégué aux mesures d'instruction au Tribunal de Commerce de Paris et, à ce titre, est consulté lorsque des questions se posent durant une expertise ou lorsque des difficultés surviennent.

Franklin Brousse est avocat spécialisé en droit des nouvelles technologies de l'information et de la communication et est également très présent dans le monde des litiges en informatique.

Enfin, Philippe Aymar est expert et membre du comité directeur de la CNEJITA.

Dans le cadre de cette table ronde, nous chercherons ensemble des clés de diagnostic, de compréhension et d'analyse des griefs directement liés au facteur humain.

Quand la défaillance est humaine dans l'entreprise

Jean-Marc PHELIPPEAU, coach de dirigeants, co-fondateur d'ACOLIS

Je remercie le Président de la CNEJITA de me permettre d'être assis aujourd'hui dans cette Grande Salle d'Audience du Tribunal de Commerce de Paris à la place d'un juge. Je n'aurais jamais imaginé y être assis un jour.

Mon métier consiste à accompagner les dirigeants d'entreprises dans des contextes de changements importants. J'interviens lors de phases de réorganisations profondes, de changement de stratégie ou d'intégration d'un nouveau PDG sur le facteur humain. Je travaille donc sur le rôle de chacun des directeurs, la relation qu'ils établissent entre eux et la place qu'ils prennent ou ne prennent pas. Par ailleurs, les projets informatiques ne constituent pas ma spécialité.

La réorganisation d'une entreprise entraîne toujours des impacts informatiques majeurs. A l'inverse, l'informatique peut constituer une contrainte majeure.

Les projets informatiques représentent un cas particulier des projets complexes sur lesquels j'interviens. Un projet complexe ne peut pas se mettre en équation. En effet, au début de ce type de projet, un certain nombre de variables ne sont pas connues, voire le fait même que des variables existent n'est pas connu. Un déficit d'information caractérise donc les projets complexes. Ainsi, à chaque étape du projet, des décisions doivent être prises alors que seulement 10 % de l'information est disponible. Ces projets reposent également sur une part de subjectivité car le facteur humain y joue un rôle important. J'interviens dans des phases de tensions fortes.

Je souhaite donc vous présenter les méthodes choisies par les entreprises pour limiter les risques et les défaillances, leur rapport à la complexité et leur gestion de l'incertitude et les limites de ces méthodes, ainsi que les solutions émergentes qui permettront de mieux gérer ces risques.

Un projet peut être complexe en raison de l'innovation, du facteur humain ou du grand nombre de parties prenantes. Je constate une même tendance de fond dans tous les projets complexes du secteur industriel : face au risque et à l'incertitude, le tropisme des dirigeants consiste à ajouter des procédures supplémentaires pour gérer tout risque nouveau. L'ajout de processus aux processus existants et le renforcement de la centralisation de la décision en cas de crise sont sans limites. En effet, les dirigeants peuvent aller jusqu'à une forme de noyade par les processus. L'une des idées sous-jacentes de cette attitude consiste à considérer les indicateurs chiffrés comme seuls dignes de confiance, tandis que l'être humain ne l'est pas. Cette démarche s'accompagne d'une illusion de contrôle total et d'un refus de l'incertitude. Or il est aisé de constater que ces méthodes ne sont plus efficaces.

Par exemple, les accidents du travail constituent un domaine caractérisé par une pléthore de processus dans les entreprises industrielles. La courbe des risques du travail, après avoir baissé de manière conséquente durant plusieurs années, finit chez les groupes les plus avancés par atteindre une asymptote. Aucun groupe du CAC 40 ne peut se permettre d'accepter cette situation, car il y a encore des accidents mortels. Les processus arrivent donc à leurs limites.

Jusqu'à présent, les dirigeants étaient rassurés par la quantité d'informations et d'indicateurs disponibles et la centralisation des décisions. Ils sont inquiets face à l'intuition humaine. Leur façon de procéder nie l'importance de la qualité des relations entre les individus et les parties prenantes du projet. Les problèmes de communication, les conflits, les jeux de pouvoir au sein de la gouvernance et le manque de confiance mutuelle ne peuvent être résolus par des processus. Une partie de mes missions consiste à aider les acteurs à communiquer. Les approches traditionnelles de prévention des risques nient également l'état émotionnel des individus. L'être humain dispose d'une capacité de sabotage considérable, ne serait-ce que par une forme de résistance passive, des processus les plus intelligents ou les plus performants lorsqu'il ne les comprend pas ou qu'il ne les accepte pas. Ces processus, conçus pour pallier à la défaillance humaine, peuvent déresponsabiliser les acteurs, réduire leur lucidité et leur sens critique. Dans un

tel cas, ils ne cherchent plus à comprendre la situation ni à prendre des initiatives mais à obéir aux ordres.

Les événements statistiquement imprévisibles sont également niés par les dirigeants puisque les processus ne permettent de gérer que ce qui est connu. Par exemple, tous les process des plus grandes banques françaises n'ont pas empêché l'affaire Kerviel. Il convient donc de se demander comment agir au-delà des processus puisque même les processus de contrôle des risques aussi stricts que ceux d'une grande banque sont insuffisants.

L'approche par les processus ne prend pas en compte la capacité d'adaptation d'un groupe humain, ni son aptitude à décider en concertation, à se transmettre de l'information et à prendre une décision collective. Elle ignore les notions de collaboration et d'entraide. Tous les contrats pouvant être établis entre les différents prestataires d'un projet informatique et le client peuvent, dans une certaine mesure, comporter des effets pervers : chacun cherche d'abord à se protéger, et seulement dans un deuxième temps à faire réussir le projet.

Les dirigeants sont donc confrontés au dilemme suivant : se protéger en cas d'échec du projet afin que l'ensemble des responsabilités ne leur soit imputé ou faire tout ce qui est en leur pouvoir pour obtenir la réussite du projet coûte que coûte. Néanmoins, l'optimum global ne correspond que rarement à la somme des optima locaux. Et comme l'approche privilégiée par les dirigeants favorise le cloisonnement et l'absence d'entraide dans la prise de décision, les clauses contractuelles peuvent devenir problématiques.

Il ne s'agit pas de supprimer les processus et les règles mais de s'interroger sur ce qui existe au-delà des processus afin de réduire le nombre d'accidents du travail, réduire les risques d'échecs des projets informatiques ou des grandes réorganisations.

Les nouvelles solutions sont connues sur le plan théorique mais ne sont pas appliquées par les entreprises. Je reste souvent sollicité par les dirigeants d'entreprises afin de les aider à introduire davantage de processus, d'autoritarisme et de hiérarchie. Spontanément, la tendance d'un dirigeant en phase de crise consiste à imposer des solutions au lieu de négocier.

Les causes des difficultés de mise en place d'un travail collaboratif passant par la confiance sont multiples. La première réside dans le rôle joué par l'Education nationale : les jeunes ne sont pas formés à travailler en équipe ou à développer leur capacité d'initiative. Les professeurs étrangers, notamment américains, sont frappés par cette lacune lorsqu'ils enseignent en France. Par ailleurs, il n'est pas d'usage de co-construire le cours entre étudiants et professeurs. La dimension de soumission des étudiants aux professeurs demeure prégnante, tandis que la distance hiérarchique reste très sensible.

A l'inverse, des milieux hiérarchisés tels que les armées, ont mis en place, dans certains contextes, des dispositifs de management collaboratif. C'est le cas dans les sous-marins où la majorité des incidents graves survenus depuis la Seconde Guerre mondiale ont été causés par une erreur humaine. Ainsi, si un amiral prend seul les décisions et qu'aucun membre de l'équipage n'ose lui proposer d'alternatives, toute mauvaise décision peut être fatale. Un travail a donc été mené dans les sous-marins afin que chacun transmette toutes ses connaissances puisque celles-ci représentent un facteur-clé de la survie. Ce travail a également permis à chaque membre de l'équipage de se sentir autorisé, si les circonstances l'exigent, à émettre ses doutes.

Les innovations dans le domaine du management ne se trouvent donc pas nécessairement là où l'on pourrait le croire. Le changement de mode de management du risque se fera sur une génération et nécessitera des transformations profondes depuis l'Education nationale française jusqu'aux dirigeants d'entreprises.

Mon travail consiste à semer les germes de cette approche novatrice et à construire la confiance entre les dirigeants et les différents acteurs des entreprises. En effet, au-delà d'un certain niveau de contrôle celui-ci tend à perdre en efficacité. C'est pourquoi les dirigeants d'entreprises doivent accepter, dans certains domaines, de lâcher prise et de faire confiance.

Je conclurais par une citation de l'un de mes confrères : « L'incertitude n'est pas un problème à résoudre, mais c'est le produit de l'évolution de notre monde. Sans elle, aucune innovation, aucune création de valeur ne serait possible. Elle est la meilleure et la seule garante d'une liberté individuelle. » J'estime que nous pouvons poser un regard positif sur l'incertitude.

Serge Migayron

Merci Monsieur Phelippeau. Je passe la parole à Patrick Stachtchenko, ancien président de l'ISACA qui est une organisation mondiale regroupant des auditeurs internationaux.

Patrick STACHTCHENKO, ancien président de l'ISACA et de l'AFAI

L'ISACA a pour membres des professionnels de l'informatique du risque et de la sécurité. Elle regroupe plus de 100 000 personnes dans le monde. Les auditeurs comptent pour 30 % au sein de son effectif.

Je tenterai de démontrer comment l'aspect humain peut être inclus dans les missions d'audit et d'apporter un éclairage à partir de mon expérience. Dans le cadre de mes fonctions à l'ISACA, j'ai été responsable de l'élaboration de l'ensemble des référentiels en matière de management et de risque sécurité. Plusieurs milliers de personnes ont été impliquées dans l'élaboration des bonnes pratiques qui sont actuellement utilisées par des dizaines de milliers d'entreprises dans le monde.

Par ailleurs, j'ai une activité de responsable de l'activité de consulting. J'ai également été responsable d'une activité d'audit informatique ce qui m'a permis de participer à des centaines de projets d'audit. A ce titre, j'ai participé à des expertises judiciaires lorsque j'étais consultant.

Il m'a été demandé de faire un audit d'un projet SI pour une structure publique. Il s'agissait de la mise en place d'un outil de gestion comptable. La mission s'est bien passée et les utilisateurs étaient satisfaits. Elle s'inscrivait dans le cadre normal de l'audit de tous les grands projets de cette structure. A l'issue de la mission, nous avons demandé aux membres du personnel s'ils étaient satisfaits par les effets de production des comptes, dont nous avons amélioré les délais, et par le perfectionnement des fonctionnalités. Ils nous ont répondu par la négative.

Quelle est la définition du succès ? Suffit-il de répondre à un cahier des charges élaboré par les utilisateurs pour y parvenir ? Ou bien s'agit-il d'objectifs ? Dans l'exemple évoqué, l'ensemble des indicateurs semblaient positifs alors que cette mission a été un échec total.

La perception de la réalité constituait donc un élément central dans le cadre de cette mission puisque, de toute évidence, il existait un problème que nous n'avions pas vu. Par ailleurs, la responsabilité de l'expert à traiter le sujet devait également être prise en compte.

Un responsable des audits d'AIG, en charge de 150 personnes procédant à des audits dans le monde, s'est adressé à moi car il rencontrait le même type de problème que celui évoqué plus haut. Ses projets étaient menés de manière satisfaisante et ses questionnaires *ex post* recevaient des réponses positives. Malgré cela, tous ses projets connaissaient un taux d'échec de 100 %.

Tous les projets et tous les environnements sont différents. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier les profils des projets et de mener des entretiens techniques. Il convient de s'assurer que chaque projet mené est en adéquation avec l'environnement qui lui est propre. Ainsi, les éléments de contextualisation sont essentiels pour fournir des indicateurs clairs sur les projets.

Je citerai également mon intervention dans un grand groupe industriel français dans le cadre d'un projet sur les systèmes de commandes. Ce projet a été conçu pour des ingénieurs alors qu'en réalité des ouvriers spécialisés allaient y avoir recours. La question de la qualité du projet n'avait pas été suffisamment prise en compte.

Le fait de mettre en place des systèmes professionnels ne suffit pas. Les aspects humains doivent les compléter.

Il convient de structurer l'ensemble des thèmes devant être traités.

Les thématiques relatives aux parties prenantes doivent permettre de se demander pour quelle partie prenante le projet sera un succès. S'agira-t-il, par exemple, du PDG, du directeur marketing ou du directeur financier ? Convient-il de privilégier le court terme ou le long terme ? J'ai eu l'occasion de constater que le court terme est souvent préféré au long terme. Quels aspects doivent être mis en avant : les aspects techniques, business ou financiers ? En effet, il convient de garder à l'esprit l'idée qu'un expert n'est pas un expert du projet mais de certaines questions uniquement. Enfin, les termes utilisés pour identifier un succès ont de l'importance : ainsi, j'ai pris part à des projets dans lesquels les parties prenantes concernées notaient entre 1 et 4 le degré de succès du projet.

Une évaluation de la rentabilité de l'investissement doit être faite. En effet, lorsque la chaîne de production est très éclatée, il est difficile de déterminer qui bénéficie du projet. Par ailleurs, il convient d'être prêt à prendre des risques pour la réussite du projet. Il arrive en effet qu'un dirigeant souhaitant obtenir des bénéfices importants n'en prenne pas et n'obtienne aucun bénéfice. Ainsi, les aspects de valeur doivent être

évalués au regard de leurs bénéficiaires. Il en va de même pour les risques. Ces deux notions représentent des aspects importants de la gouvernance.

La connexion entre les résultats et les actions doit être interrogée. Dans un projet technique, il peut être assez aisé de déterminer les responsabilités et les torts. La difficulté réside dans le fait que la collectivité n'existe pas. C'est pourquoi il est important de mettre en place une cascade d'objectifs afin de déterminer la contribution de chaque objectif au succès du projet. Enfin, la gestion des conflits et du quotidien représente des éléments critiques qui méritent d'être étudiés.

L'expertise doit être menée par rapport à des critères. Bien souvent, ces critères ne sont pas définis en amont. Il convient donc de mettre en place un certain nombre de pratiques et d'éléments de mesure des résultats et des moyens. En effet, un élément qui n'est pas mesuré ne peut être contrôlé. L'évaluation est connectée aux éléments de mesure d'un projet.

L'expert doit également mettre en place un dispositif. Il doit pouvoir orienter le projet.

Ces différents éléments doivent être pris en compte dans le cadre des démarches. Nous avons donc élaboré des démarches tenant compte de l'ensemble de ces éléments. Sept types de leviers ont été identifiés dans le cadre de ces démarches : ils interviennent de manière systémique. Il s'agit des structures organisationnelles, des principes, des compétences, des comportements, de l'information utilisée pour prendre les décisions et les services associés. Ces éléments doivent être structurés et dotés d'un indicateur de performance de leur cycle de vie. Ainsi, une démarche doit être mise en place pour chacun d'entre eux.

La structure organisationnelle est composée d'éléments en termes de personnes, d'agenda et de pouvoirs. Pour chacun de ces éléments, il est nécessaire de disposer d'une démarche prenant en compte les aspects humains. Or la plupart des approches traditionnelles ne traitent pas de ces aspects, leur préférant les processus. Il n'en reste pas moins que pour les experts, les aspects humains constituent un référentiel déterminant pour l'avenir de notre société.

L'individu intervient systématiquement sur l'ensemble des éléments qui composent un projet. Il interprète, comprend, définit, réagit, imagine des réponses, apaise, collabore, suggère et consulte. Il agit en liaison avec les autres, sur la base de sa perception de ce qui doit être fait, de ce qui peut être fait et de ce qui a été fait.

L'échec d'un projet s'explique par le fait que certaines actions n'ont pas été exécutées de manière satisfaisante.

Serge MIGAYRON

Merci Monsieur Stachtchenko. Nous allons maintenant entendre les témoignages et retours d'expérience.

Le facteur humain au cœur du projet informatique

Témoignages et retours d'expériences par :

David ZNATY, expert, président de la CEESD, président d'honneur de la Compagnie nationale des experts agréés par la Cour de cassation

Christophe VERMONT, directeur des systèmes d'information sinistres IARD, Axa France

François-Pierre LANI, avocat associé du cabinet DERRIENNIC, spécialiste en droit des NTIC

David Znaty

Je remercie la CNEJITA de m'avoir invité à vous présenter une partie du cours que j'enseigne à l'École Centrale de Paris sur les causes d'échec des projets dans les systèmes d'information. Toutefois, j'aurais aussi bien pu dire « sur les causes de réussite des projets dans les systèmes d'information ». Ce cours est destiné à des étudiants souhaitant devenir des DSI au sein de grandes entreprises. Il s'agit donc d'une mise en garde sur ce à quoi ils doivent être attentifs lorsqu'ils construisent des systèmes et conduisent des projets informatiques.

La définition d'un facteur humain est large. Un être humain peut aussi bien saboter entièrement un projet, qu'avoir une attitude passive durant sa mise en œuvre. Les acteurs d'un projet sont des utilisateurs, des informaticiens internes à une entreprise, des éditeurs, des fournisseurs de matériel et parfois des consultants internes ou externes. Ce sont eux qui contribuent aux causes de succès ou d'échec d'un projet.

Lorsqu'un expert intervient, seuls les effets lui sont exposés. Certains résultats développent des causes mais l'expert ne recherche que les effets car eux seuls lui permettent de comprendre le type de problème survenu. Il évalue ainsi la correspondance entre l'histoire du projet et ses effets. Il va, bien entendu, de soi qu'un projet peut comporter plusieurs causes d'échec. Le modèle mental que je vous présente ce jour ne sera pas systématiquement pertinent pour tous les projets.

La première cause d'échec réside dans la stagnation des applications de standards de gestion. Les américains nomment ce phénomène le syndrome du « *one for one* » : les contributeurs à un projet appliquent les méthodes qui ont fonctionné pour un projet précédent sans se soucier de savoir si le projet en cours est identique au précédent. Par exemple, un système de logistique production mis en place dans une entreprise pourra être transposé à une autre qui n'a pas le même type d'activité. La résistance au changement est liée à la peur de la non-compréhension de la démarche. En effet, les contributeurs à un projet peuvent avoir peur de ce qu'ils ne comprennent pas et se rabattre sur les procédés qu'ils maîtrisent. Or les procédés qu'ils maîtrisent ne correspondent pas nécessairement au nouveau projet entrepris.

La dynamique de réaction de l'entreprise par rapport à son environnement doit également être prise en compte. La dynamique peut être observée lors de la mise en place d'un système d'information dans les front office et les back office. Le système et l'être humain doivent donc s'adapter à la capacité de réaction des front office et des back office. Un système d'information est utile uniquement lorsqu'une base décisionnelle existe.

Les contributeurs aux projets ont peur de prendre des décisions car ils ne comprennent pas nécessairement l'impact de celles-ci. Les consultants externes et les éditeurs de logiciels ne connaissant pas l'organisation de l'entreprise dans laquelle ils interviennent. L'entreprise peut ne pas être organisée pour s'adapter à la nouvelle forme de technologie qui sera mise en place.

La communication entre utilisateurs et informaticiens est souvent mauvaise. Ainsi, lorsqu'un technicien doté d'une grande aura prend la parole, les utilisateurs n'osent pas toujours lui dire qu'ils ne comprennent pas ses propos. C'est pourquoi les utilisateurs laissent les techniciens faire et ne réagissent que lorsqu'ils constatent que le système

mis en place par les techniciens ne correspond pas à son entreprise. Cette réaction a un impact sur les coûts et les délais.

L'absence de maîtrise de certaines technologies par les informaticiens peut se trouver à l'origine de l'échec d'un projet. Le secteur informatique est l'un des plus fragiles en termes de suivi des compétences. A ce propos, McKinsey a publié une étude montrant que plus de 70 % des projets en matière de systèmes dépassaient le budget estimé, le temps de réalisation estimé et arrivaient à leur terme sans que les objectifs fixés aient été atteints. Il convient donc de s'assurer que les techniciens qui effectueront le travail ont choisi des technologies qu'ils maîtrisent. Il arrive, par ailleurs, que les utilisateurs ne soient pas adaptés aux nouveaux types de technologies.

La relation entre le vendeur de logiciels et l'entreprise peut se révéler difficile puisqu'une fois la facture signée, un autre acteur prend le relais.

Les décideurs ayant établi le budget sont influencés par un « effet tunnel » à partir d'une certaine durée de réalisation du projet. Ils peuvent alors décider de mettre un terme à celui-ci. Cette décision peut également être prise à cause d'un dépassement du budget ou des délais de réalisation du projet. Ces différents éléments causent alors une perte de confiance dans le projet.

Il est inutile de mettre en place un système dans une société mal organisée. Par ailleurs, lorsque les dirigeants ne participent pas à un projet, ce dernier n'a aucune chance d'aboutir. La mauvaise compréhension des besoins par les consultants est liée au fait que les utilisateurs n'ont été qu'insuffisamment appelés à s'exprimer. A ce jour, ce constat correspond à la norme dans ce domaine. De plus, il est fréquent que les utilisateurs ne sachent pas s'exprimer et que les experts ne soient pas compris des techniciens. Une telle situation produit un impact psychologique sur l'utilisateur qui se renferme et adopte une attitude passive.

Une étude McKinsey a montré que 17 % des projets ont failli faire déposer le bilan aux entreprises. La remise en cause du système se produit lorsque rien ne fonctionne comme prévu. Par exemple, le Club français du disque avait décidé de modifier son système d'information au moment où la situation de cette structure était très critique sur le plan financier. Le système s'est stabilisé après six mois de fonctionnement mais les problèmes de trésorerie ont entraîné un dépôt de bilan du Club. Ainsi, la négligence du facteur humain est une cause d'échec en matière de systèmes d'information.

La formation, l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise et de celles des consultants sont essentielles.

Les contrats peuvent également être une cause d'échec car les contributeurs à un projet ne les connaissent qu'insuffisamment.

La décision demeure l'aspect le plus important d'un projet. Il existe trois types de décisions pouvant être prises grâce à un système d'information : la décision structurée, semi-structurée ou non structurée. Lorsque les systèmes doivent être validés, les contributeurs au projet vérifient que le système révèle des états décisionnels. S'ils constatent des erreurs, ils ont peur et émettent des réserves, ce qui impacte les délais et les coûts.

Christophe Vermont

Je vais apporter mon éclairage de praticien de la gestion de projet. En effet, toutes les craintes exposées précédemment correspondent à mon expérience quotidienne. Un chef de projet se pose en permanence le défi de la maîtrise du facteur humain dans les projets.

Je travaille au sein de la DSI d'Axa France sur les systèmes de gestion de sinistres. J'ai récemment eu l'occasion de mener un grand projet de remplacement du système de gestion de sinistres d'Axa.

Axa France dispose d'une force d'environ 250 chefs de projets qui sont aidés par des prestataires et gère environ 300 projets par an.

Quelles sont aujourd'hui les pratiques que nous mettons en œuvre pour maîtriser le risque lié à l'aléa du facteur humain dans les projets.

Le premier garde-fou, le plus évident, est le recours à un important corpus méthodologique et aux mécanismes d'assurance qualité associés. Notre histoire en matière de gestion de projet a été très marquée par les méthodes de gestion dites cycle en V et les certifications de type CMMI. Nos chefs de projet sont donc très bien équipés

en livrables, outils de reporting et kits de pilotage opérationnel visant à assurer une gouvernance efficiente et une gestion des risques rigoureuse. Ils sont aidés par des équipes dites « Méthode et qualité » chargées de coacher et contrôler l'application des pratiques. Des audits sont également menés régulièrement sur les projets majeurs afin de vérifier que les exigences de maîtrise sont remplies. Nous disposons aussi d'équipes achats et juridiques pour veiller à l'encadrement des engagements pris par nos prestataires.

Le dispositif est rodé et, force est de constater que nous ne rencontrons que peu de défaillances de projets en termes de budget et de délai. A ce titre, on peut considérer que le facteur humain est maîtrisé.

En revanche, nous avons été confrontés à un vrai paradoxe ces dernières années. En effet, nous avons constaté que les méthodologies et les procédures en place pour maîtriser le facteur humain avaient, dans une certaine mesure, bridé l'intelligence collective et individuelle, écartant nos chefs de projet de l'essentiel : construire des solutions les plus adaptées.

Ainsi, une nouvelle forme de questionnement est apparue : certes, les délais et les budgets sont maîtrisés, mais avons-nous bien mis en œuvre la solution la plus adéquate ? Le projet est-il un succès ? Avons-nous délivré le maximum de valeur par rapport aux moyens qui nous étaient alloués ? Est-ce que la solution mise en place est correspond à l'ensemble des conditions d'utilisation, en particulier nouvelles, non envisagées au lancement du projet ? Face à ces interrogations, nous avons décidé de réintroduire de l'humain dans nos projets en adoptant des pratiques de gestion de projet plus « agiles ». A ce jour, ces méthodes prônant la co-construction, le travail en équipe co-localisée et pluridisciplinaire, l'adaptation du périmètre délivré au rythme de *delivery* plutôt qu'une planification théorique, concernent 30% de nos projets. En réintroduisant un pilotage plus proche du produit livré que des livrables documentaires, elles offrent plus de garanties dans l'alignement des solutions avec les besoins. Toutefois, elles ne dédouanent pas le chef de projet de ses activités de gestion, et, bien au contraire, requièrent un niveau de professionnalisme et de suivi d'une très grande précision.

Le deuxième garde-fou face à l'aléa humain relève de l'animation managériale. En effet, le métier de chef de projet est un métier à risque. Les chefs de projets ont souvent sous leur responsabilité des moyens importants, tout en faisant face à un aléa très fort. Face à ce risque, nous pouvons être exposés à une forme de déni de l'échec ou de mise sous couvert de défaillances ou de risques, qui, s'ils avaient été identifiés plus tôt, auraient permis de redresser la situation.

Pour prévenir ce type de comportement, il est essentiel « d'allumer la lumière sur les projets », Pour ce faire, nous avons mis en place un management visuel qui permet de rendre le projet plus visible. Sur nos plateaux de *delivery*, nous affichons un certain nombre d'indicateurs visibles de chacun, y compris des managers. Ces indicateurs permettent à l'équipe d'être consciente en permanence de l'avancement du projet, de prendre des décisions au quotidien et de traiter les problèmes dès qu'ils se posent. Cette pratique favorise la transparence et permet de détecter au plus tôt les signaux de dérive, même s'ils sont faibles.

Dans cette même logique de transparence comme facteur clef de réduction de l'aléa humain, nous veillons en permanence à estomper la frontière entre le client du projet et le fournisseur, en responsabilisant les opérationnels, futurs utilisateurs des solutions délivrées, dans la conduite du projet. Dans ce sens, nous travaillons sur les notions de *sponsorship* et d'équipe projet étendue avec des mécanismes de gouvernance qui intègrent les utilisateurs finaux de manière continue. Nous faisons de la co-construction des solutions, qui est au cœur des pratiques « Agiles », un élément de plus en plus, essentiel de notre méthode.

Enfin, un troisième garde-fou est la création d'une culture de confiance. Ce levier fait appel à des pratiques de conduite du changement, à des aspects RH et à l'encadrement de la délégation avec une définition claire des rôles et des terrains de jeu de chacun. Pour être performants, transparents et autonomes, les intervenants d'un projet doivent être plongés dans un climat de confiance, où le droit à l'erreur est accepté dès lors que les valeurs de l'entreprise et les marges de manœuvre confiées sont respectées. Ce dernier aspect cristallise la culture d'entreprise d'Axa. Nous l'avons résumé par le slogan « *Trust and achievement* », qui signifie « Confiance et réalisation ». C'est, paradoxalement, un levier fort de maîtrise de l'aléa humain.

François-Pierre Lani

Je souhaite vous présenter les points communs des défaillances humaines que nous retrouvons dans les différents litiges qui nous ont été soumis et auxquels les experts ont participé. Sur les trois dernières années, mon cabinet a participé à 23 expertises judiciaires. .

Nous sommes d'accord sur un certain nombre de lignes de paradoxes. Actuellement, les projets mobilisent moins de main-d'œuvre qu'il y a trente ans. Nous constatons, par ailleurs, beaucoup moins de consultants et de développeurs travaillant sur un projet qu'il y a trente ans. De plus, les ERP mis sur le marché depuis une vingtaine d'années ont permis de réduire les besoins. La gestion de projets a été bouleversée et s'est professionnalisée. Pour autant, cela ne signifie pas que l'humain est inutile aux projets.

Les outils de développement, de reporting et de gestion des risques permettent de contrôler les budgets et les délais. Ils réduisent la part du facteur humain dans les projets. Néanmoins, les contentieux des nouvelles technologies sont aussi nombreux qu'il y a vingt ans alors que ces différents outils auraient dû permettre le succès de ces projets pour les utilisateurs ou les prestataires informatiques.

Les griefs que nous rencontrons à l'heure actuelle sont paradoxalement de moins en moins techniques sur le volume des affaires traitées à quelques exceptions près.

Généralement, les maîtrises d'ouvrages reprochent à leurs prestataires informatiques un manque d'analyse préalable et une absence de connaissance du contexte dans lequel la solution logicielle opérera. Elles leur reprochent également l'impossibilité de tenir leurs engagements et la non-réalisation à l'issue du projet des objectifs promis à la signature du contrat.

Ces griefs regroupent parfois des éléments à caractère psychologique. En effet, le ressenti des équipes projets se focalise sur l'arrogance des prestataires informatiques. Lors des expertises auxquelles nous participons, nous recueillons souvent auprès de ces équipes le sentiment de ne pas avoir été écoutées par leurs prestataires. Ces derniers ne font pas preuve d'empathie envers l'utilisateur final.

Les prestataires informatiques travaillent sur plusieurs projets à la fois et doivent observer certains taux de remplissage des journées des consultants. Les maîtrises d'ouvrages reprochent à leurs consultants de ne pas être suffisamment impliqués dans les projets menés face à un allongement des délais de réalisation.

Souvent les griefs techniques laissent la place à des griefs à caractère humain.

De l'autre côté, les prestataires reprochent opportunément l'absence d'expression des utilisateurs sur leurs besoins et surtout une évolution du besoin de l'utilisateur au cours du projet. En conséquence, les prestataires estiment que l'allongement des délais de réalisation des projets, voire leur échec, sont dus au manque d'expression des utilisateurs quant à leurs besoins.

Le manque d'accompagnement par la direction d'une entreprise du changement induit par un projet est également un grief récurrent lequel comporte une dimension humaine.

Je souhaite vous présenter certains dossiers dont a du mal à croire qu'ils aient pu nécessiter une expertise. Par exemple, un grand hôtel-restaurant a demandé une expertise judiciaire à cause d'une absence de communication entre les parties. L'enjeu de cette affaire était dérisoire puisqu'il s'élevait à 20 000 euros. Techniquement le système de gestion des commandes client ne fonctionnait pas dans un environnement spécifique. Cette affaire a été transigée à l'issue d'une expertise laquelle laissait apparaître que le prestataire n'avait pas su répondre avec la proximité et la réactivité attendues par son client lequel n'avait fait aucun effort pour s'adapter à la situation. Aucun des acteurs de cette affaire n'avait pris le soin d'analyser la situation, ni de reconnaître sa responsabilité alors que la défaillance était minime.

Une autre affaire a conduit à l'intervention d'un expert pour une journée/homme.

Serge Migayron

Quel était l'enjeu de départ de cette expertise ?

François-Pierre Lani

Une agence d'un client utilisateur mettait plus de quatre minutes pour éditer un contrat. Cette situation entraînait des délais d'attente très longs pour les agents venant chercher leur contrat en fin de journée. Dans ce contexte, cette agence devait déposer l'impression desdits contrats sur une autre agence éloignée. La maîtrise d'ouvrage s'est

révélee très agressive vis-à-vis des prestataires car personne ne prenait en charge son problème. Dans le cadre de l'expertise chacun s'est renvoyé la balle alors que la modification à opérer ne nécessitait qu'une simple intervention.

Dans une autre affaire, la maîtrise d'ouvrage rejetait le projet en cours de réalisation et refusait de conduire le changement au sein de l'entreprise. Le DSI s'est révélé être pinailleur et le dirigeant de mauvaise foi lequel a cru que « en montant un dossier » contre l'éditeur et l'intégrateur lui permettrait d'obtenir une indemnisation de leurs assureurs. Sauf que l'Expertise a conclu à aucune défaillance technique mais uniquement à une incompatibilité d'humeur entre les intervenants au projet. .

Une affaire concernant une entreprise de gestion immobilière a conduit l'expert à conclure à une intervention de plus de 600 jours/hommes d'actions de correction. Dans un premier temps, les défaillances techniques en tant que telles ont été identifiées comme étant la cause du litige. En réalité, les véritables causes de l'échec de ce projet étaient dues à un grand nombre d'autres facteurs. En effet, trois équipes de prestataires différentes sont intervenues sur ce projet durant deux ans, sans communiquer entre elles et sans établir de liens de cohérence entre leurs travaux. S'y sont ajoutés un défaut d'information et un déni du prestataire qui ont conduit à l'accumulation de mauvais choix techniques.

L'absence d'empathie crée inmanquablement de la crispation dans le cadre d'un projet. Elle peut conduire à l'échec de celui-ci, même si ce projet est acceptable. L'expert doit donc prendre en compte la raison de l'échec du projet.

La place de l'expert est importante dans les dossiers évoqués. Nous l'avons signalé lors d'une matinée de la CNEJITA voilà quelques mois. En effet, ces dossiers ont été soit résolus dans le cadre de l'expertise menée, soit définitivement transigés au fond.

Jean-Pascal de la Faye

L'erreur est humaine, mais conjuguée à l'informatique elle peut produire des catastrophes.

Pour un projet, douze facteurs-clés de succès sont classiquement reconnus, tels que l'implication de la direction générale ou l'implication des utilisateurs. Sur ces douze, huit sont des facteurs humains.

Les méthodologies de projets comprennent en général deux facteurs humains majeurs: le management du projet et la gestion du changement.

Depuis 25 ans que je dirige l'informatique de groupes internationaux, j'ai souvent observé qu'un projet peut être défaillant dès le départ, à cause d'une prévision des charges et des ressources inexacte. En effet, de nombreuses raisons peuvent venir justifier la minimisation des coûts et des délais prévisionnels.

On dit souvent que 70 % des projets terminent hors budget et hors délais. On peut aussi considérer que ces 70 % des projets ont été mal évalués au départ. Lorsque j'ai rejoint le groupe Hermès voilà quinze ans, il s'agissait d'une importante PME et nous n'étions absolument pas prêts à entendre qu'un projet pouvait coûter 15 millions d'euros. Nous avions donc tendance à minimiser les coûts et délais des grands projets. Depuis, la Direction Générale accepte un coût réaliste des projets, et nous avons lancé trois ces dernières années, en affichant dès le départ un coût supérieur à 15 millions d'euros, qui ont été des succès.

L'évaluation des charges, des délais et des ressources est une activité 100 % humaine. Prévoir est un art difficile, et beaucoup de projets sont voués à l'échec dès le départ, faute de moyens. Les projets sous-évalués manquent de moyens, ce qui ne permet pas de respecter une bonne méthodologie. En effet, la deuxième cause d'échec des projets est liée au non-respect des bonnes pratiques, souvent faute des moyens nécessaires. Ces difficultés entraînent toujours les mêmes conséquences : le non-respect des délais, les difficultés techniques et la perte de confiance des clients et des utilisateurs. Pour maîtriser l'humain, il est nécessaire de contrôler le comportement. Nous disposons d'un grand nombre d'outils pour cela, notamment un Plan d'Assurance Qualité, complet et formalisé. Souvent, ce plan n'est pas formalisé alors qu'il définit exactement les rôles et les responsabilités. C'est pourquoi, dans tout projet en difficulté, il est nécessaire de vérifier si le Plan d'Assurance Qualité a été formalisé et respecté.

Dans le cadre d'un projet international, tous nos repères sont bousculés et notre intuition est inefficace et parfois même nuisible. La culture d'un pays regroupe des normes de valeurs, fondées sur des principes d'organisation, des normes de comportements, des normes de gestion et des modes de pensée et de raisonnement.

Ces normes peuvent être analysées notamment à travers trois critères : Les modes de prise de décision, les modes de raisonnement, le rapport au temps.

L'ignorance du mode de prise de décision dans un pays donné peut conduire à de grandes difficultés. Aux Etats-Unis, la décision est prise selon un circuit hiérarchique précis. Les pays anglophones fonctionnent selon le mode de la conviction : le dirigeant cherchera avant tout à convaincre de la pertinence de son projet. En France et en Asie, l'adhésion à un projet constitue une priorité. Au Japon, la décision doit se prendre d'une manière consensuelle.

Le mode de raisonnement est également différent selon les pays. En France, le raisonnement est cartésien et déductif. Dans beaucoup d'autres pays, il est plus intuitif et pragmatique. Dans ce dernier cas, il s'agira de chercher à observer les faits et de mettre en place une solution, plus que de définir des modèles et des concepts.

Enfin, le rapport au temps varie selon les pays. La France est très axée sur le passé et craint le changement. A l'inverse, un grand nombre de pays vit davantage dans le présent : les musulmans et les Japonais voient l'avenir dans le présent. Enfin, les Etats-Unis ont tendance à orienter tous leurs projets vers le futur.

Prenons pour exemple le cas du Japon. Un grand nombre d'entreprises françaises ont connu des échecs dans le cadre de leurs projets avec le Japon, car les différences culturelles entre un japonais et un français sont très nombreuses.

En premier lieu, les Japonais utilisent essentiellement le mode descriptif et l'image, et ont du mal à appréhender les concepts théoriques. Même pour exprimer des sentiments ou une idée philosophique, les japonais utilisent le mode imagé. Par exemple, si on demande à un japonais quel est son idéal de vie, il peut répondre " être une pierre dans la montagne ", ce qui signifie pour lui " être un élément d'un grand tout harmonieux ".

Il existe plusieurs approches logiques possibles pour chaque chose. Par exemple, essayons de répondre à la question simple suivante : convient-il de finir son assiette lorsque vous êtes invité chez des amis ? En France, il faudra finir son assiette car, dans le cas contraire, la maîtresse de maison conclura que son repas n'était pas réussi. A l'inverse, dans les pays arabes, finir son assiette revient à insulter la maîtresse de maison qui pensera que ses hôtes n'ont pas mangé à leur faim. Au Japon, il conviendra de terminer son assiette mais en laissant quelques grains de riz afin de ne pas montrer que la quantité était insuffisante.

Il en est de même pour les projets informatiques : les codes culturels doivent être connus afin d'éviter une catastrophe.

Un Japonais ne peut travailler que sur le mode du consensus. J'ai ainsi vu des projets bloqués durant des mois car aucun consensus ne pouvait être trouvé. Par ailleurs, les Japonais peuvent changer d'avis : même s'il se déclare d'accord un jour, le lendemain il peut ne plus l'être. C'est ce que les Occidentaux appellent le « zombie style ».

La confiance et le sens du service et de l'honnêteté sont essentiels dans la culture japonaise. Le prestataire fera tout ce qui est possible pour satisfaire son client : c'est pourquoi un contrat écrit est secondaire. En travaillant avec eux, il convient d'agir de la même manière. Dans le cas contraire, ils considèrent leurs partenaires comme étant de grossiers personnages.

Le pragmatisme prime sur la planification et les dogmes. Les faits l'emportent sur les lois. Par exemple, lorsque nous avons construit un grand building à Tokyo, j'ai exigé de voir les plans de câblage. En France, nous plaçons trois prises sous chaque fenêtre de façon à disposer de branchements même lorsque les cloisons sont déplacées par la suite. Les Japonais ne voulaient pas faire de plan de câblage. Les Français réfléchissent de cette manière car ajouter une prise supplémentaire dans un bureau nécessite des mois. Les Japonais peuvent poser une prise supplémentaire dans les heures suivant la demande. Les asiatiques ne planifient pas ce type de détails, car ils sont beaucoup plus réactifs que nous.

Au Japon, le souci du détail masque souvent la vision globale. Les Français partent du général pour arriver au particulier. A l'inverse, les Japonais s'attachent aux détails : un projet est conçu comme un puzzle. Tant qu'ils ne disposent pas de tous les morceaux du puzzle, ils ne lancent pas le projet. Un grand nombre de projets communs avec des Japonais échouent car les partenaires occidentaux ne comprennent pas pourquoi ils posent mille questions de détail avant d'initier le projet.

Enfin, au Japon, le travail est collectif : l'individu n'existe pas, seul le groupe existe. Il est donc inutile d'organiser les tâches à la personne puisque le travail sera effectué par l'équipe projet, qui s'organisera en fonction des contraintes et des aléas du projet.

Les risques humains liés aux projets internationaux peuvent être maîtrisés en faisant appel à des sociétés ou des coachs spécialisés. Hermès a demandé au coach qui a formé les équipes de Renault-Nissan aux codes culturels du Japon de former ses équipes. Après cette formation, les équipes d'Hermès se sont bien mieux entendues avec les équipes japonaises.

Il existe également des sociétés de traduction " intelligente ", qui traduisent des logiciels ou des sites internet, en adaptant l'ergonomie et les logiques d'arborescence des écrans à la culture locale.

En conclusion, ces quelques exemples montrent que les projets internationaux présentent des risques humains particuliers, mais que ceux-ci sont maîtrisables à condition de les connaître, et parfois de se faire aider.

Serge Migayron

A travers l'ensemble des interventions entendues jusqu'ici, des éléments dominants peuvent être dégagés.

Les effets liés au facteur humain que nous cherchons à analyser résultent très souvent de problèmes de communication. Ces problèmes sont transverses des process et activités du projet et peuvent causer, de façon directe ou indirecte, des dysfonctionnements.

Christophe Vermont nous a dit : « Nous mettons en place une culture de confiance ». Je crois que pour qu'une communication soit efficace, elle doit s'inscrire dans un climat de confiance. Il a ajouté : « et nous acceptons le droit à l'erreur ». Ce dernier point m'intéresse au plus haut point car j'ai le sentiment qu'en France, le droit à l'erreur est dans l'ensemble mal accepté. Contrairement aux Anglo-saxons, les Français ont une culture de sévérité à l'égard de l'erreur. Pourtant, une certaine tolérance à l'égard de l'erreur permet de mieux comprendre les rôles, les obligations et leurs limites, des différents acteurs d'un projet. Alors je lui pose la question : Comment se décline ce droit à l'erreur dans vos processus, votre communication et vos actions de formation ? S'agit-il d'une intention, d'un état d'esprit ou bien d'une réelle politique de l'entreprise ?

Christophe Vermont

La démarche « agile » repose sur un principe de priorisation par la valeur, de *lean management* : elle permet un contrôle moins procédurier du travail au quotidien reposant sur une logique de suivi continu. Dès lors que ces schémas sont mis en place, les erreurs sont bien moins fréquentes et s'autocontrôlent.

Dans ce cadre, nous nous efforçons d'établir une culture de collaboration et de management d'équipe permettant à chacun d'exprimer les problèmes auxquels il est confronté. Ce schéma permet de réduire les risques et l'erreur est donc bien mieux acceptée dans ce contexte.

David Znaty

Le droit à l'erreur dans le cadre de la mise en place des systèmes d'information a été perçu depuis un certain nombre d'années lorsqu'OTIS a créé son système OTIS Line. Il permettait d'anticiper l'erreur afin d'éviter qu'elle ne se produise. La question centrale liée à l'erreur porte sur la durée nécessaire pour la corriger. Il me semble donc qu'il faut apprécier la correction et non l'erreur.

François-Pierre Lani

Il est effectivement impossible d'éviter les erreurs. La répétition des erreurs et l'incapacité à éviter les erreurs techniques s'expliquent par l'absence de gestion du risque ou de suivi. L'absence de rigueur et de prise de conscience du fait que le non-traitement de l'erreur peut avoir des conséquences considérables s'ajoute à cette première explication. C'est donc l'incapacité de se comporter en professionnel face à une erreur qu'il convient de souligner.

Serge Migayron

Dans l'énoncé de leurs griefs réciproques, l'expert demande aux parties d'inscrire ces griefs dans l'histoire de leurs relations. Pour chaque grief, il est important de savoir à quel moment il est apparu, a été notifié et quelles ont été les actions correctives menées. C'est bien sur les modalités de gestion de l'erreur, plus que sur l'erreur elle-même, sinon inévitable du moins courante, que portent nos analyses dans l'expertise.

De la salle

Deux points n'ont pas été assez mis en valeur.

Il y a une dizaine d'années, avec un confrère expert, nous avons mené une analyse des projets que nous avons eus à traiter. Dans 50 % des cas, l'erreur provenait de la sous-estimation de la maîtrise d'ouvrage. Aucun des plannings établis par les prestataires ne prenait en compte les tâches de la maîtrise d'ouvrage. Voilà une caractéristique générale des projets.

Ce constat nous avait amenés à formuler un certain nombre de questions lorsque nous intervenions en équipe. Lorsque nous arrivions dans une société rencontrant un problème dans le cadre d'un projet, nous demandions au directeur informatique, au chef de projet, aux utilisateurs et au directeur général ce qu'il se passerait si le projet était un échec. Si la réponse de l'ensemble de ces interlocuteurs était identique, le risque était considéré éliminé. Si aucun des interlocuteurs ne pouvait répondre, nous estimions que le risque était très élevé.

De la salle

Lorsqu'un outil est mis en place par un prestataire et un client de nationalités différentes, quel est le référentiel adopté pour définir le grief ?

Jean-Pascal de la Faye

Il s'agit avant tout d'essayer de savoir ce qu'une société française, par exemple, met en œuvre pour comprendre ses interlocuteurs étrangers. Chez Hermès, des cours de culture japonaise ont été dispensés à nos informaticiens et à nos managers afin qu'ils puissent s'entendre avec nos interlocuteurs japonais. Si une entreprise n'a rien mis en œuvre à cette fin, une erreur a de grandes chances de survenir.

De la salle

Il convient donc de s'adapter aux référentiels du client.

Jean-Pascal de la Faye

Oui, nous sommes obligés de nous conformer aux référentiels de nos clients.

De la salle

Lorsque les deux parties n'ont pas le même référentiel et que l'une souhaite avant tout que le projet réussisse, tandis que l'autre estime que le contrat constitue le référentiel, l'expert doit faire face à une situation caractérisée par le non-respect de l'obligation contractuelle. Il doit également prendre en compte une forte aggravation du préjudice par l'attitude de l'une des parties qui campe sur ses positions au lieu d'aller dans le sens d'une résolution du problème.

Jean-Pascal de la Faye

L'approche contractuelle rigide, complétée d'un reporting permanent, semble nier le fait que tout projet comporte des aléas. Tous les aspects d'un projet ne peuvent être prédéfinis en termes de délais, de phases, de livrables et de budget.

Lorsqu'un projet rencontre des difficultés, et que les indicateurs passent au rouge, le fait d'exercer une pression contractuelle sur les acteurs clés ne facilite pas la remise sur la bonne voie du projet.

Un contrat bien négocié prévoit un mode de résolution des problèmes pragmatique et réaliste.

David Znaty

Trop de contrôle tue le contrôle. Par ailleurs, certains avocats proposent des contrats que personne ne veut signer car ils sont incompréhensibles. Si une possibilité d'organiser des réunions de planification existe afin d'évaluer l'état des projets, le suivi d'un schéma critique permettra d'identifier les points de blocage. Un conducteur et des points de repère permettront de comprendre les erreurs.

Serge Migayron

Les intervenants ont souligné à plusieurs reprises des effets pouvant être déresponsabilisants de l'excès de formalisation des règles de gestion des projets. Toute

formalisation ne doit pas faire oublier que l'objectif premier d'un projet est de réussir, et non simplement qu'une méthodologie formelle ait été appliquée.

Il est remarquable de constater que les plans qualité sont rarement respectés. C'est bien la surproduction de procédures qui constitue la raison même pour laquelle elles peuvent ne pas être appliquées.

D'un point de vue général, les prestataires s'exposent, au-delà de ce qu'ils croient, en proposant des plans qualité ambitieux au point qu'ils ne seront pas respectés.

Christophe Vermont

Aucun cahier des charges n'est respecté par les prestataires car le référentiel des utilisateurs est différent de celui des prestataires.

De la salle

J'ai eu l'occasion de travailler sur un beau projet international voilà quelques années. Des dizaines de millions de dollars étaient en jeu : il s'agissait de mettre en place tous les systèmes techniques d'un important aéroport. Le chef de projet de l'intégrateur nous avait expliqué qu'il fallait trouver le juste équilibre entre différentes méthodes de management. Il désignait l'une de ces méthodes comme « le souk » et l'autre comme le « the good ». La marge est nulle dans le cadre de ces méthodes et il convient donc de trouver un juste milieu entre les deux. C'est là tout l'art du chef de projet.

David Znaty

Lorsque le métier est très bien connu par le prestataire, le cahier des charges n'est pas indispensable si le projet est mené en interne.

Christophe Vermont

Il est essentiel d'accorder davantage d'importance à la solution délivrée et aux exigences de tests auxquels nous souhaitons que le produit réponde, plutôt qu'à la rédaction formelle d'un cahier des charges. La sur-documentation consistant à décrire des fonctionnalités peut être remplacée par des mécaniques de validation itératives, qui sont bien plus efficaces. La documentation a posteriori permet de « documenter utile » et d'avoir les informations nécessaires à la maîtrise de l'application et de son bon fonctionnement.

François-Pierre Lani

Certains PAQ sont encore très épais et quasi-impossibles à respecter. Cependant, l'absence d'une vraie conduite de projets mène à l'échec des projets. A ce jour nous n'avons pas trouvé un meilleur référentiel quant à la gestion de projet que le PAQ auquel il faut savoir se reporter avec intelligence et recul. A l'inverse l'absence de formalisation de la gestion de la qualité conduit inmanquablement à l'échec du projet lequel va dériver faute de balises. L'histoire est donc écrite dès le lancement du projet...

Des PAQ très formalisés et qui ne sont pas respectés peuvent aussi être une porte ouverte à la cristallisation de la relation au simple motif que le PAQ n'est pas respecté à la lettre. Il convient donc de trouver le bon équilibre entre l'existence d'un document structurant permettant la réussite du projet ou, à tout le moins, l'identification des risques du projet, et les éléments secondaires des PAQ.

Quelles clés de diagnostic et de compréhension dans l'expertise ?

Table ronde animée par Nathan HATTAB, président d'honneur de la CNEJITA, avec la participation de :

François MANTOUX, juge, délégué général aux mesures d'instruction au Tribunal de Commerce de Paris

Franklin BROUSSE, **avocat spécialiste en droit des NTIC**

Philippe AYMAR, expert, membre du comité directeur de la CNEJITA

Nathan Hattab

En tant qu'experts, nous sommes amenés à donner un avis sur des griefs, des dommages et des causalités. La difficulté consiste à donner le bon avis ou de trouver la bonne causalité. A travers les propos entendus cet après-midi, nous avons retenu quatre causes à l'origine des litiges : la capacité à négocier, la capacité à gérer l'aléa, la capacité à communiquer et la capacité à se confronter au changement. Une cinquième causalité peut être adjointe car elle est commune aux quatre causes citées : il s'agit de l'adéquation des acteurs aux projets.

Les griefs humains auxquels nous devons réagir sont la perte de confiance, les défauts de communication, les défauts de gestion du changement et les difficultés d'identification des besoins.

La formulation de ces causalités et de ces griefs constitue l'une des premières difficultés qu'un expert doit affronter. Souvent, les avocats nous les présentent d'une manière qui ne nous permet pas de comprendre le fond du problème et l'enjeu de l'affaire. En tant qu'experts, nous devons travailler sur la technique. Or les avocats nous présentent des objets et des concepts qui dépassent la technique. Par exemple, comment évaluer la capacité à négocier ? Comment évaluer un aléa raisonnable ? Comment apprécier une perte de confiance ? Quel avis donner à un grief qui touche au subjectif ? Il est extrêmement difficile pour un expert de répondre à un grief tel que : « Une dissimulation de la charge réelle du projet a été faite par la partie. » ou bien « Un manque manifeste de volonté de collaborer a été constaté. ». Face à ce type de griefs, l'expert ne peut que se tourner vers le juge du contrôle afin de demander son avis sur l'attitude qu'il convient d'adopter face à une telle situation.

François Mantoux

Dans un premier temps, je me demanderai comment intervenir en tant que juge du contrôle sur un sujet qui concerne les problèmes liés à la conduite de l'expertise. La relation entre le juge de contrôle et l'expert peut être très importante dans la conduite des expertises et permet d'aboutir à un rapport utile au juge du fond.

Un grand nombre d'expertises conduisent à une conciliation, réussite qui est imputable à l'expert.

Lorsqu'un expert est nommé, il ne dispose que d'un texte très succinct lui présentant l'affaire. Il doit donc obtenir toutes les déclarations des parties en respectant les règles du contradictoire alors que les parties sont en conflit. Elles feront tout leur possible pour contrecarrer les demandes de l'expert. C'est pourquoi le problème de la communication est essentiel. L'ensemble de cette démarche peut générer des tensions volontaires ou non que les parties font reposer sur les épaules de l'expert. Le rôle de l'expert consiste à s'imposer dès le début de l'expertise. Souvent, l'expert est comparé à un professeur qui rencontre pour la première fois sa classe en début d'année : soit il s'impose dans les premiers jours, soit l'expertise se déroule mal.

Le juge du contrôle, en plus du traitement des éléments courants de l'expertise (prolongation de délais, ordonnances sur les provisions complémentaires...), dispose d'une compétence exclusive pour traiter les incidents de l'expertise. L'expert n'est donc pas seul dans le cadre de l'expertise mais peut s'appuyer sur le juge du contrôle et doit l'informer. Cette coopération est prévue par le code du Tribunal de Commerce : « l'expert

se heurtant à des difficultés qui font obstacle à sa mission doit en faire part au juge », à la suite de quoi le juge peut convoquer les parties. Dans la majorité des cas, cela permet de faire émerger un consensus.

Compte tenu de cela, il est nécessaire que l'expert anticipe l'émergence de difficultés. C'est pourquoi les juges du contrôle du Tribunal de Commerce incitent les experts à les prévenir assez rapidement des difficultés qui pourraient survenir dans le cadre de l'expertise. L'expert peut contacter le juge du contrôle sans en informer les parties. Cette démarche est tout à fait légale.

Même si le thème de l'expertise est très technique, le juge du contrôle peut aider l'expert. Par ailleurs, le juge du contrôle a la possibilité d'imposer une solution lors d'une réunion avec les parties au moyen d'une ordonnance. Les parties sont donc beaucoup plus conciliantes lorsqu'elles se présentent au juge du contrôle que lorsqu'elles s'adressent à l'expert. Il n'existe pas de possibilité d'appel pour les ordonnances faites par le juge du contrôle (sauf pour les ordonnances de récusation et de taxation). Elles sont donc définitives, ce qui permet de faire avancer l'expertise.

Il faut bien reconnaître que, dès la parution des premières conclusions de l'expert, la partie la moins avantagée par la conclusion tentera de faire appel au juge du contrôle.

Nathan Hattab

Que pouvez-vous nous dire sur l'avis formulé par l'expert qui concerne des notions subjectives ?

François Mantoux

Il est du rôle du juge de convoquer les parties lorsque des motifs subjectifs sont invoqués. Néanmoins, son rôle demeure juridique et il ne peut remplir des fonctions d'animation de l'expertise.

Nathan Hattab

Comment l'expert peut-il trancher une question portant sur la « volonté de dissimuler » ? J'ai eu à traiter d'une affaire dans laquelle ce grief a été invoqué par l'une des parties : je ne pouvais bien évidemment pas rentrer dans le for intérieur des parties pour résoudre cette question. Un expert ne peut se prononcer que sur la transparence ou la communication entre les parties, notions factuelles. J'ai donc refusé d'aller sur ce terrain.

François Mantoux

Le juge du contrôle n'intervient pas dans la conduite de l'expertise. Si l'expert estime qu'il ne lui revient pas de répondre à certaines questions, il doit l'écrire dans son rapport adressé au juge du fond. Le juge du contrôle n'est pas compétent pour connaître de l'interprétation des griefs, tandis que le juge du fond dispose de cette compétence.

Nathan Hattab

Il est donc de mon devoir de répondre à ce type de griefs sur la base d'éléments factuels. Par ailleurs, l'expert est souvent confronté à des affirmations non justifiées relatives à la partie adverse.

François Mantoux

En effet, vous ne pouvez-vous appuyer que sur ce type d'éléments. Les éléments subjectifs seront tranchés par le juge du fond. Le juge du contrôle de l'expertise ne peut intervenir sur la rédaction du rapport.

L'expert ne donne qu'un avis. Il revient au juge du fond de décider si cet avis sera repris dans la décision qu'il rendra. L'avis consistant à affirmer qu'un grief est subjectif est parfaitement pertinent : il sera inscrit dans le rapport et lors d'une confrontation au fond, le juge disposera de l'expertise et permettra aux parties de s'exprimer sur ce sujet. Le but de l'expertise consiste à éclairer le juge mais non pas à décider. L'expertise ne peut donc pas se substituer à la fourniture des preuves par les parties.

De la salle

L'humain est au cœur des propos qui se tiennent puisque le subjectif est fondamentalement humain. Il en est de même lorsque vous évoquez des utilisateurs « qui font de la résistance au changement ». Comment l'avocat d'un prestataire

informatique peut prouver à l'expert la réalité d'un tel élément subjectif, qui est au cœur de l'échec du projet ?

Les projets informatiques sont dotés d'effets provenant d'éléments humains : c'est tout le paradoxe de notre débat de ce jour.

Nathan Hattab

Vous pouvez appuyer un grief subjectif par des faits objectifs. Sans élément de fait, cette démonstration est impossible.

François Mantoux

Effectivement, les éléments factuels peuvent venir consolider des griefs subjectifs. De plus, au Tribunal de Commerce, la preuve peut être apportée par tous les moyens.

Il peut cependant arriver que les parties fassent valoir le non-respect du contradictoire.

Nathan Hattab

La capacité à préparer l'adaptation au changement constitue l'un des critères que j'ai évoqués précédemment. Je vous propose de donner la parole à Philippe Aymar qui pourra apporter son éclairage sur ce point.

Philippe Aymar

En tant que consultant en informatique, j'ai travaillé dans le domaine du conseil en ergonomie des systèmes d'information. Ce sujet, l'adaptation d'un système technique aux situations d'usage, est à la frontière de la technique et de l'humain, il fait partie de ces sujets « mous » qui résistent à l'analyse purement technique.

Par exemple, lorsqu'une interface homme-machine est livrée, l'utilisateur peut ne pas apprécier la nouvelle interface ou ne pas vouloir s'adapter à ce changement. Il estimera que la nouvelle interface est illisible et qu'il travaillait plus efficacement grâce à l'ancienne interface. L'interface est rejetée et le nouveau système ne trouve plus sa cible. Le sujet du subjectif est donc très présent dans ce type d'expérience puisqu'il conditionne l'échec de nombreux projets. Face à ce rejet, le prestataire affirme à son tour que « l'utilisateur ne veut pas s'adapter ».

Ce cas de figure illustré par un débat sur l'ergonomie est fréquent. L'expert se trouve face à un débat engagé dans des termes subjectifs. Il importe de ramener dans le terrain objectif. Le débat en expertise sur le facteur humain, sur les causes non techniques, s'y prête-t-il ?

Aujourd'hui, chaque interlocuteur intervenu ce jour a présenté une grille de lecture différente de l'humain. Aucun consensus ne peut être trouvé sur la grille de lecture des difficultés rencontrées. Il existe autant de grilles de lecture que de situation, ou peut-être d'observateur. Un effort d'adaptation doit ainsi être fourni face à chaque problématique, à chaque lieu de débat, pour convenir d'une grille qui permette de formuler les difficultés de façon à conduire un débat constructif.

Le retour aux faits est un bon fil directeur. Par exemple, si un prestataire veut mettre en avant la résistance au changement de la part de l'utilisateur, il peut mettre en avant le temps mis par les utilisateurs à valider les spécifications qu'il soumettait. Un grief non-technique, absence de volonté, est traduit en termes techniques par des délais allongés pour effectuer des actions nécessitant une journée de travail. Ce décalage constitue un élément factuel pouvant être débattu dans le cadre de l'expertise technique. Ce n'est pas le seul argument utilisable. Par exemple si les utilisateurs envoient des annotations sur les spécifications du prestataire à la dernière minute, remettant ainsi en cause la totalité du projet alors que ces spécifications avaient été mises au point durant six mois, c'est un autre point factuel qui pourra être débattu.

Élément éminemment non technique, le changement ne s'improvise pas, il se prépare. Les manuels de conduite du changement ne manquent pas. Une discussion doit être établie avec les utilisateurs dès le début du projet en s'attachant à employer un langage qui leur est compréhensible. Ainsi, les utilisateurs doivent avoir un exposé clair de ce que le projet informatique en cours changera dans leur travail quotidien. Selon les dispositions prises par le projet, la charge de cet exposé incombera au prestataire ou à la direction de projet coté client.

L'accord donné par les utilisateurs doit également être analysé : s'agit-il d'un accord éclairé ou bien d'un accord sur la base d'éléments peu compréhensibles ? Si cet accord doit être débattu, il pourra être utile de déterminer la manière dont les utilisateurs ont été engagés dans le projet. Comment le projet les a associés ? Comment s'est faite

l'articulation entre l'exécution du projet, son pilotage au sein de l'entreprise et les transformations de l'activité des utilisateurs ? Y avait-il une méthodologie implicite, explicite ? Comment a-t-elle été suivie ?

Plus généralement, la capacité à communiquer doit souvent être passée en revue et ramené en termes factuels. Le recours à l'expertise par les parties révèle le fait que celles-ci n'ont pu maîtriser la résolution de leurs problèmes. Comment cette perte de capacité s'est construite au fil du temps ? Certains acteurs ont-ils réagi face à la dégradation de la situation ?

Le même débat factuel pourra être mené sur les effets constatés. Le grief d'« inutilisabilité » pourra se voir traduit en termes de temps de réaction, d'effort d'apprentissage, de fiabilité d'usage.

Nathan Hattab

Le fait de ramener les griefs aux faits et d'établir un historique de la relation pourra éclairer le juge afin qu'il formule un avis et réponde aux griefs.

L'adéquation des acteurs au projet représente une causalité permanente. Maître Brousse est intéressé par cette causalité puisqu'il a eu l'occasion d'y faire face dans le cadre de nombreux litiges.

Franklin Brousse

Le thème précédent a montré que la démonstration de l'adéquation des acteurs à un projet est très complexe. Un grand nombre de griefs développés en expertise comportent un aspect humain car ils se rattachent à une défaillance ou une carence.

Nous développons le grief afin de le mettre en perspective avec l'historique du dossier. Il est très difficile de démontrer grâce à une ou deux pièces que les acteurs n'étaient pas adaptés au projet. Souvent, la cause d'un problème peut être l'inadéquation des projets aux acteurs. Ainsi, un prestataire informatique peut être très compétent, mais s'il ne connaît pas le métier du client, le projet sera un échec.

La mise en perspective de l'historique passera par l'identification des mails comportant des preuves du problème rencontré. Cette démarche permettra de constituer un faisceau d'indices et de comptes rendus afin de reconstituer le fil rouge du grief invoqué.

Nous nous attachons également à analyser le niveau d'expérience et de compétence des acteurs. Ainsi, il peut être demandé à l'expert de donner son avis sur le niveau de compétence du client, du chef de projet ou du prestataire.

Nathan Hattab

Plusieurs experts ont des compétences informatiques et ont occupé la fonction de chef de projet. Ils savent donc déceler un chef de projet ou un prestataire qui ne connaît pas le métier du client.

L'informatique comporte deux métiers : le métier de la conception et le métier de l'architecture et de l'informaticien programmeur. La conception nécessite de connaître le métier car, dans le cas contraire, il est très difficile de modéliser l'application informatique. Il sera donc très facile de démontrer à un expert que des intervenants débutants dans ce domaine ne disposent pas de l'expérience requise pour mener à bien le projet. Leur comportement durant le projet devra également être pris en compte. Parfois, la traçabilité instaurée dans la conduite du projet, à travers notamment les comptes rendus de comités de gouvernance, permet d'identifier les défaillances de certains acteurs.

Franklin Brousse

Faites-vous ce travail vous-mêmes ? Imaginons qu'un avocat ne dispose pas de suffisamment de pièces permettant de démontrer l'incompétence de l'une des parties. L'avocat ne dispose pas nécessairement du CV du chef de projet de la partie adverse.

Nathan Hattab

L'expert ne peut bien évidemment pas se substituer à la partie pour faire la démonstration de son grief. Si des griefs sont présentés, c'est que des éléments pouvant en apporter la preuve concrète existent. Par exemple, des CV peuvent être communiqués à cette fin par à l'expert. Si la partie refuse de le communiquer, une demande en ce sens peut être adressée à la Juridiction.

Philippe Aymar

Le grief consistant à affirmer qu'un consultant « n'avait pas le niveau » survient après que les équipes aient travaillé près de deux ans ensemble. Ramener ce grief au CV est délicat. Il pourrait être plus utile de demander quels sont les événements que vous pouvez pointer ? De mauvaises décisions ou des délais qui n'ont pas été respectés, par exemple, sont des événements tangibles et donc plus efficaces en termes d'argumentation.

Nicolas Herzog, avocat

Les éléments subjectifs entraînent des conséquences objectives. Un grief sans conséquences préjudiciables pour la partie qui l'exprime ne peut qu'alourdir une procédure judiciaire.

Philippe Aymar

C'est effectivement le cas sur le terrain du grief. En revanche, la déclaration consistant à affirmer que « l'équipe n'avait pas le niveau » est intéressante car si elle provient du sentiment même des équipes, elle témoigne alors d'une défiance qui s'est installée tout au long du projet. Il convient dès lors d'analyser la construction de cette défiance afin d'identifier les éléments qui l'ont nourrie et les acteurs qui n'ont pas agi alors qu'ils auraient dû le faire.

Nathan Hattab

La compétence d'un acteur du projet est une question moins compliquée que celle de la perte de confiance.

Jean-Pascal de la Faye

La compétence donne nécessairement lieu à communication durant le projet ou alors il ne s'agissait pas d'un élément déterminant. Dans tous les cas, on ne peut avoir travaillé six mois avec des équipes avec un niveau médiocre sans en avoir fait état par un échange direct ou un compte rendu de tâches.

David Znaty

Les symptômes d'incompétence ne sont pas identiques d'une société à une autre.

De la salle

Le manque de compétence de la maîtrise d'ouvrage et du prestataire est facile à démontrer puisqu'il existe des comptes rendus de réunion pouvant en apporter la preuve. En revanche, la perte de confiance est un processus graduel dont il est difficile de mesurer le niveau précis.

Nathan Hattab

C'est pourtant fréquent : la formule « nous avons perdu confiance et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de mettre un terme au projet » se rencontre souvent en expertise. Un certain nombre de faits sont ensuite produits pour décrire les causes ayant conduit à la perte de confiance.

François-Pierre Lani

Je rencontre actuellement un cas particulier dans le cadre d'une expertise judiciaire où je représente une maîtrise d'ouvrage, ce qui est toujours un exercice difficile lorsqu'il s'agit de démontrer l'incompétence du prestataire. Ce projet a démarré en 2009 et en 2012 nous parlions encore des spécifications fonctionnelles du projet. En toute objectivité, je peux affirmer que mes clients ont eu affaire à un véritable incompétent. Il n'écrit jamais et je ne dispose donc d'aucune preuve. Il est toujours d'accord avec toute nouvelle proposition et fait durer ce dossier afin d'amener le client à abandonner le projet puisqu'on lui demande, au bout de trois ans de mise en œuvre du projet, 280 jours de réalisation alors que le projet en comportait 170 à l'origine.

Je ne peux pas apporter la preuve de l'incompétence du prestataire car je ne dispose d'aucune pièce dans ce dossier. Le dirigeant de l'entreprise me demande donc sans cesse : « Virez-le moi ! ». Par ailleurs, la vérification des compétences des prestataires ne fait pas partie des missions de l'expertise. De plus, ce prestataire a disparu.

Nathan Hattab

Certains dossiers présentent effectivement un déficit de preuves.

David Znaty

Certaines décisions de management révèlent la perte de confiance entre un utilisateur et un prestataire. Néanmoins, l'expert doit communiquer aux magistrats les éléments factuels apportant la preuve de la perte de confiance. C'est une tâche particulièrement difficile.

Il revient aux parties de justifier les griefs puisque l'expert ne peut créer des griefs et assister une partie.

Nathan Hattab

Peu d'expertises vont au fond : un grand nombre d'entre elles prennent fin avant le dépôt du rapport. Par ailleurs, les magistrats sont toujours contents de voir aboutir une affaire suite à une conciliation.

L'expert joue-t-il un rôle dans la conciliation ?

Franklin Brousse

Certains experts ont tendance à inviter les parties à la conciliation. D'autres restent neutres du début à la fin de l'affaire. Néanmoins, rien n'empêche les experts de jouer un rôle de médiateur.

Nathan Hattab

Certaines parties ont recours à l'expertise car elles savent qu'elles y disposeront de moyens de conciliation. Par ailleurs, certaines expertises à taille humaine facilitent ce type de solution.

De la salle

Quel impact une attitude passive de la part du client a-t-elle sur les griefs reprochés au prestataire ? L'attitude passive du client entre-t-elle dans le champ du droit à l'erreur ?

Philippe Aymar

Le grief « passif » peut être mesuré grâce à des éléments objectifs tels que le temps de réaction du prestataire à certaines demandes du client. Ensuite, il convient d'en apprécier les conséquences. En revanche, si le grief sur la passivité repose essentiellement sur un sentiment ou une attitude générale, il ne peut être pris en compte par l'expert technique.

De la salle

L'expert peut demander à la partie qui devait remplir une obligation de prouver qu'elle l'a satisfaite. Si elle ne peut apporter de preuve de la réalisation de cette obligation, il est possible de considérer que le client n'a pas répondu aux demandes du prestataire.

Synthèse et clôture du colloque

Serge MIGAYRON, président de la CNEJITA

Le prisme « facteur humain » que nous avons adopté dans les exposés et débats de ce colloque nous a permis de constater à quel point l'humain est présent dans toutes les activités d'un projet du monde numérique, tant dans ses activités de définition que dans ses activités d'exécution.

L'expert est un spécialiste dans ses technologies mais non dans ce qui relève de l'humain.

Et pourtant, dans nos expertises, il est finalement très rare que nous nous trouvions dans des situations d'impasse, dans lesquelles, face à un grief lié au facteur humain, nous ne saurions que penser ni que conclure. Nous allons pratiquement toujours au bout de nos opérations et déposons notre rapport en étant capables de répondre aux questions de notre mission.

Alors quelle explication à cette contradiction apparente ?

Tout d'abord, l'expert attend des parties qu'elles lui exposent leurs griefs et les avocats ici présents connaissent très bien cette pratique expertale bien établie dans les technologies du monde numérique. Il appartient ensuite à l'expert de dire, pour chacun des griefs allégués par une partie, si ce grief peut être retenu, c'est-à-dire si ce grief exprime un manquement dont les preuves ont été apportées, ou si, à l'inverse, il doit être écarté.

Pour qualifier un tel manquement éventuel, l'expert dispose de deux outils puissants d'analyse : Les référentiels de définition et les référentiels de méthode.

Les référentiels de définition (cahier des charges, dossier de spécification ou autre) permettent de rapprocher les livrables du projet qui ont été fournis, des référentiels qui ont fait l'objet d'une procédure acceptée par les parties. Les référentiels de méthode (plan d'assurance qualité, plan de qualité projet ou autre) quant à eux, fixent les règles de fonctionnement du projet.

Avec ces outils, l'expert dispose d'un grand pouvoir d'appréciation des manquements respectifs éventuels des parties.

Ensuite, il convient de distinguer le facteur humain en tant qu'élément causal, du facteur humain en tant que conséquence d'autres causes. Quelques situations que présente le programme du colloque qui vous avait été diffusé, permettent de l'illustrer :

- La perte de confiance : Si en tant que telle, elle est difficile à apprécier, elle s'appuie néanmoins sur des éléments qui sont eux objectivables. Quels étaient les coûts et délais prévus au départ ? Quelles sont les causes de leurs dépassements constatés ? S'il s'agit d'évolutions du périmètre par rapport au cahier des charges, ce qui est souvent le cas. Si oui, à quelle partie sont-elles imputables ?

On voit dans ce premier exemple très lié au facteur humain, qu'au travers d'une grille d'analyse factuelle, la question de la perte de confiance peut être posée en des termes mesurables.

- La gestion du changement : Elle est également très difficile à apprécier dans une vision générale mais peut aussi se décliner en questions concrètes : Un plan de formation et un plan de communication étaient-ils initialement prévus ? Leur définition était-elle adaptée à une gestion du changement efficace ? Ou bien est-ce l'exécution qui a été en deçà ce qui était prévu ? Des actions d'organisation permettant d'adapter les processus de l'entreprise sur le système d'information cible ont-elles été mises en œuvre ? Si non pourquoi et à qui cela peut-il être imputé ?

Ce deuxième exemple, également très lié au facteur humain, peut donc également être apprécié au travers d'une grille d'analyse objectivable.

Il revient à la mission d'expertise, face à des griefs exprimés par le demandeur qui touchent à l'humain, soit de poser explicitement à l'expert, soit de lui permettre de se poser, les questions qui lui permettront d'utiliser ces outils d'analyse objectifs.

On a vu dans ce colloque, combien la dualité entre facteur humain et méthodologie était présente dans les réflexions.

Nous devons aussi être attentifs à certains points qui peuvent constituer des clés de compréhension de la vie du projet :

- C'est notamment le cas de la communication. Comment a-t-elle été gérée dans le projet sachant qu'une communication de mauvaise qualité peut avoir des effets négatifs sur un grand nombre des activités du projet ;
- La perte de confiance peut engendrer des effets désastreux, dont le découragement et la démobilisation. L'expert doit donc se demander si les parties ont travaillé en confiance ou bien si un élément a pu introduire de la défiance dans leurs relations, provoquer une incompréhension, voire susciter de la peur ;
- Un effet de déresponsabilisation peut être créé par un excès de processus, de méthodes et de règles. A l'extrême, l'objectif ultime de réussite du projet peut être dépassé par celui, artificiel et stérile, d'un respect formel des règles.

Ces points d'attention peuvent fournir des clés de compréhension très utiles pour les experts.

J'ai retenu par ailleurs de l'intervention de Monsieur Mantoux un message qui mérite d'être appuyé : Si certains griefs paraissent insolubles ou sont sujets à interrogations, les experts ne doivent pas hésiter à solliciter l'avis du juge chargé du contrôle. Par son autorité et son expérience, il saura, dans de nombreux cas, aider l'expert à trouver une solution.

Enfin, face à un grief dont la nature subjective l'emporterait sur les éléments factuels, il resterait à donner au Tribunal, une description la plus complète et la plus fidèle possibles, des circonstances de ce grief afin de lui permettre d'exercer son pouvoir d'appréciation souverain.

L'illusion du contrôle total s'applique-t-elle à l'expertise elle-même ? C'est sans doute vrai pour une part et il me semble que l'expert doit assumer sa propre subjectivité, son propre « facteur humain ». L'avis qu'il donne sera en effet toujours lié à sa culture, sa formation, son expérience, mais avec comme garde-fou, les faits, rien que les faits.