

■ DÉCRYPTAGE DE

FRANÇOIS CHABAL

associé du groupe Léon Cogniet

ET FABIEN CLEUET

expert judiciaire près la cour d'appel, et manager Léon Cogniet



Photos DR

Le feuilleton du CRM de Maif installé par IBM tient en haleine la communauté des managers de projets, avec, à leurs côtés, les avocats spécialisés. Au terme d'une décennie de rebondissements, que faut-il retenir de cette pièce digne de la commedia dell'arte interprétée par les meilleurs acteurs du barreau de Paris ?

Maif et IBM, une tragi-comédie française

ACTE I

SCÈNE 1: 14 DÉCEMBRE 2004, LA CONTRACTUALISATION AU FORFAIT

Après une étude préalable de 243 jours, IBM contractualise avec Maif l'installation du CRM (gestionnaire de la relation clients) Siebel, pour un montant de 7,3 M€, dans le cadre d'un forfait ferme et définitif avec obligation de résultat sur les plans fonctionnel, technique et du délai.

Mais le projet n'avance pas au rythme convenu. Les premiers courriers avec accusés de réception s'échangent, puis deux avenants sont signés conduisant à recadrer le projet et porter son budget à 15 M€. C'est-à-dire le double de ce qui avait été négocié... au forfait.

Finalement, le 11 octobre 2006, et malgré deux avenants signés, une expertise est ordonnée. Elle se termine le 23 février 2009. Plus de deux ans plus tard !

SCÈNE 2: 14 DÉCEMBRE 2009, LE JUGEMENT DE NIORT

Devant le tribunal de grande instance de Niort, la lumière aveu-

glante produite par l'avocat de la Maif conduit la juridiction à... annuler le contrat au motif de manœuvres dolosives du prestataire. La Maif aurait été trompée par un prix et un délai minorés. La mutuelle aurait par la suite signé par deux fois des avenants de recadrage du projet avec peu de discernement, sa DSI n'étant pas en capacité d'apprécier la situation. Le rapport fournisseur (IBM)/client (Maif) est alors considéré comme "B to C". Les parties sont remises en l'état : IBM doit verser 11,2 M€ à son client.

SCÈNE 3: LE 25 NOVEMBRE 2011, L'APPEL À POITIERS

Devant la cour d'appel de Poitiers, les mouches ont changé d'âne. La cour infirme la qualification de dol et considère que la Maif dispose d'une DSI suffisamment aguerrie pour ne pas être considérée comme sans discernement dans la conduite de grands projets : on est désormais en "B to B".

En conséquence, l'engagement initial ainsi que les avenants ont été acceptés par un client

conscient des engagements réciproques et de leurs conséquences. Ou, pour le moins, qui aurait dû l'être. La Maif ne peut donc se prévaloir d'un dol et doit reverser 8 M€ à IBM (et surtout à BNP Paribas Factor).

En guise de pause à la buvette, le débat se déplace sur le terrain du droit devant la Cour de cassation.

SCÈNE 4: LE 4 JUIN 2013, LA CASSATION

La plus haute juridiction de l'ordre judiciaire considère qu'en l'espèce, les avenants signés par la Maif ne peuvent être considérés comme une pleine acceptation de la dérive du projet et donc d'un renoncement à se prévaloir d'un dol dont elle a nécessairement connaissance. En effet une telle novation du contrat initial ne se présume pas (article 1273 du code civil), mais doit être explicite.

ACTE II

Nous réservons ce pur débat de droit aux juristes et attendons les conclusions de l'acte II qui se jouera devant la cour d'appel de Bordeaux. Car il n'est pas pos-

sible d'anticiper sur la prochaine décision tant la partie d'échecs est serrée et les décisions peu prévisibles.

PENDANT L'ENTRACTE ...

Bientôt dix années se seront écoulées depuis le début du chantier, alors que le second acte du judiciaire n'est pas encore entamé... On peut raisonnablement admirer l'attention et le savoir-faire qui ont été investis tant par les conseils de la Maif que ceux d'IBM.

Pour autant, cela n'a pas sauvé le projet. Mais les enseignements à tirer de ce feuilleton sont nombreux.

DANGEREUSE JURIDICISATION

Il est premièrement opportun de choisir une solution alternative à la procédure judiciaire. Force est de constater qu'un litige est toujours long, coûteux et incertain, notamment lorsque les parties sont déterminées et leurs avocats particulièrement brillants.

On connaît l'adage éternel : « mieux vaut une mauvaise transaction qu'un bon procès ». Ce vieux principe est particu-



LES ÉCHOS DU LAB

Quelques millisecondes pour convaincre

Notre cerveau est un outil extraordinaire. Il filtre, de façon non consciente pour nous, des milliards d'informations à chaque milliseconde qui passe. Face à un stimulus extérieur, notre cerveau émotionnel va nous permettre de définir quelle est l'approche à privilégier et dans quelle catégorie il convient de le ranger : s'agit-il d'une proie ou bien "d'un prédateur cognitif" (comme la publicité, par exemple) ? Cette mécanique est constamment à l'œuvre, pour chacun d'entre nous. C'est donc aussi le cas lorsque des clients ou des prospects se rendent sur le site internet d'un assureur ! Par ailleurs, il convient de souligner que les études scientifiques ont permis de mesurer que le niveau d'énergie mobilisé par notre cerveau pour réaliser des tâches relatives à l'assurance reste limité, au regard d'autres activités considérées nettement plus intéressantes et stimulantes. Si on ajoute que, d'un point de vue physiologique, notre capacité de vision nette sur un écran se limite à un diamètre de 2,54 cm, c'est peu de dire qu'il s'agit de ne pas se tromper dans la manière de

construire les écrans de son site web, si l'on veut disposer d'un outil en ligne efficace ! Le défi à relever, en quelques millisecondes, est de réussir à capter l'attention de l'internaute et de lui fournir le plus rapidement et le plus facilement possible ce dont il a besoin. C'est là où l'apport de ce qu'on appelle les neuro-

Par l'usage combiné de différentes technologies, les neurosciences permettent de mesurer les réactions du cerveau d'un internaute en train de surfer.

sciences devient particulièrement intéressant. En effet, par l'usage combiné de différents outils et technologies, comme l'*eyetracking*, l'encéphalogramme ou encore le passage dans une IRM fonctionnelle, ces sciences permettent de mesurer ce qui se passe dans notre cerveau et la manière dont il réagit aux pages du site auquel il se trouve confronté. On peut ainsi décrypter ce qui se joue en termes d'émotions, de réflexion et surtout de passage à l'acte ! Ce qui permet, *in fine*, de répondre à la question suivante : est-ce que la façon dont mon site est construit va favoriser un comportement ou pas ?

Bien sûr, cela suppose au préalable d'avoir bien défini les comportements que l'on attend de la part des internautes sur son site. A l'évidence, favoriser la souscription d'un devis ou susciter une vente complémentaire ne relèvent pas des mêmes logiques. La façon de construire les écrans ne sera donc pas identique.

Aujourd'hui, les analyses réalisées sur la plupart des sites internet du secteur font apparaître que le parcours proposé aux visiteurs ressemble davantage à une course d'obstacles qu'à une ligne droite... Il reste par conséquent des marges de progression importantes. Pourquoi ne pas s'inspirer de l'exemple du premier site de commerce en ligne européen, voyages-sncf.com, qui, après avoir passé à la moulinette son site avec les neurosciences, a vu ses résultats enregistrer une progression à deux chiffres ?

Christian Ruetsch, secrétaire général du LAB

lièrement approprié en France aujourd'hui. L'exemple IBM/Maif est emblématique des revirements de notre justice et de l'aléa de ses décisions.

La "juridicisation" est évidemment encouragée par les professionnels du droit, cabinets d'avocats et autres intermédiaires, mais aussi par certains services juridiques internes. Tous sont très animés par leurs propres intérêts ou le besoin d'exister.

TRANSIGER POUR AVANCER

Il faut ne jamais oublier que le procès bloque le projet, dans la durée. Le judiciaire laisse l'action en l'état (pour paraphraser un principe juridique bien connu). Quelle que soit l'origine de la situation, il est préférable de terminer un projet en principe utile à l'entreprise plutôt que d'initier une procédure qui l'est rarement. Lorsque les promesses ne sont plus tenues ni d'une part ni de l'autre, il faut renoncer, et transiger rapidement, abandonnant ainsi le judiciaire. Recadrer un projet nécessite une réelle volonté. Nous pouvons en témoigner ayant aidé plusieurs clients à transiger pour revenir souvent,

compte tenu des dégâts, et avec succès, vers leur système historique.

Il est prudent d'être assisté par une équipe pluridisciplinaire (manager de projet, juriste, expert) et expérimentée dans ce genre de situation, qui va aider à intermédiaire au diagnostic (l'audit est ici une forme de maïeutique).

SI ON RESPECTAIT LES CLAUSES ?

Il faut comprendre que le forfait avec engagement de résultat pré suppose trop souvent un monde parfait sans changement. Le risque est d'autant plus fort que, la plupart du temps, dans l'enthousiasme convivial du début d'un projet, le client n'applique

pas les clauses contractuelles que les achats ont âprement négociées. Mais ce non-respect des clauses sera largement exploité par le fournisseur au moment du conflit.

On constate d'ailleurs assez régulièrement la vacance de la plupart des rédacteurs de contrats durant le projet et, même avant cela, lors de la dégradation concrète de la situation. Il serait bien venu que les concepteurs des clauses aient le pouvoir de s'assurer de leur bonne exécution au cours du chantier, ce qui éviterait bien des arguments au partenaire devenu adversaire au moment du conflit.

Mais ceci ne dépend-il pas en réalité de la consistance ou non du mandat confié à ces professionnels par leur direction générale ? A titre d'illustration, certaines compagnies aériennes mettent en place leur propre contrôle de sécurité des bagages en cabine avec un personnel qui embarque à bord. Voici une bonne manière de le motiver sur le résultat à atteindre.

Le forfait crée les conditions illusoire que le projet soit invariant, quelle que soit l'évolution du

contexte interne ou externe de l'organisation.

Cette approche forfait se révèle ainsi souvent inadéquate, voire inconséquente.

Elle apparaît peut-être comme

rassurante et raisonnable en matière de gestion du risque au moment de la signature, mais il est avéré que c'est une muraille de paille déraisonnable au moment du conflit effectif.

Ceci confirme ce que nous prétendions déjà en 2011 dans ces colonnes : « *Accepter un forfait, c'est se mettre entre les mains d'un fournisseur que l'on considère comme plus professionnel que soi-même.* » Conclusion, mieux vaut une bonne régie professionnellement contrôlée. ■

Le forfait apparaît rassurant lors de la signature, mais c'est une muraille de paille déraisonnable au moment du conflit.