

## Relation entre Client et Intégrateur

## Présentation

« **Comment créer les conditions d'un partenariat fondé sur la confiance et l'excellence ?** »

*Table ronde animée par Jean-François Ruiz,  
Directeur adjoint de la rédaction de 01 Informatique*



« **Le SI, c'est de l'homme pas de la technologie** »

La durée des projets de mise en place d'ERP, leurs coûts, l'ampleur des conséquences sur l'organisation de l'entreprise et la spécificité du rôle de chacun des intervenants sur ce type de projets font de la relation entre les équipes internes et l'intégrateur, l'un des principaux facteurs clés de succès. La difficulté est donc de trouver un rapport transparent, honnête et surtout gagnant-gagnant entre les deux parties.

C'est dans ce but que le Cigref et Syntec Informatique ont signé le 24 février 2003 une charte qui engage les deux associations professionnelles à respecter dix orientations fondamentales afin de promouvoir le meilleur usage des technologies et des systèmes d'information.

Cette charte donne un code de bonne conduite réciproque. Les mots d'ordre en sont « souplesse, communication, capacité de révision » afin de placer les systèmes d'information comme vecteur de création de valeur pour l'entreprise.

Ce document a été élaboré à partir d'extraits d'articles de presse complétés par des interviews réalisées par une équipe du Mastère Spécialisé MSIT. Le but est ici de poser les bases du débat en essayant de définir les rôles de chacun, les différentes phases d'un projet ERP ainsi que quelques aspects contractuels. C'est d'ailleurs souvent au moment de la signature du contrat que la difficulté dans les rapports DSI / Intégrateurs apparaît...

« **Il faut se connaître pour se comprendre** »

## Rôles

### « L'intégrateur doit être force de propositions »

Du point de vue du client, l'intégrateur doit impérativement démontrer sa capacité à monter et gérer les équipes, ainsi qu'à piloter efficacement le projet. En outre, il doit maîtriser les aspects techniques, comprendre et intégrer les exigences du métier. Son support intervient à tous les niveaux du projet, de la phase d'opportunité jusqu'au déploiement final en passant par la conduite du changement.

Son implication dans l'équipe de la DSI varie selon les clients : l'intégrateur doit témoigner d'un engagement plus ou moins fort selon le mode de pilotage du projet.

Enfin, la DSI peut être vue comme le principal intégrateur : elle choisit ses partenaires et coordonne le projet auprès de tous les acteurs (utilisateurs, prestataires...).

Du point de vue de l'intégrateur, le premier objectif est d'établir une logique de confiance au plus tôt. Il doit savoir se positionner à tous les niveaux de l'entreprise. Il pourra ainsi faire face à tout type de changement, tel que le changement de politique stratégique de l'entreprise.

### « Pour le client, la mise en place d'un ERP est un projet comme un autre »

Du point de vue du client, il est essentiel pour lui de garder la maîtrise du projet : soit en le gérant intégralement, soit en collaboration avec l'intégrateur, charge à lui de mettre en place les structures et ressources nécessaires au bon déroulement du projet.

Son intervention commence dès l'analyse préliminaire au projet : analyse des besoins, description des processus, expression claire des valeurs à développer et définition des référentiels de données. Le client doit clairement cadrer et définir ses besoins avant toute réalisation en faisant appel ou non à des ressources externes.

Son rôle se poursuit tout au long du projet par l'accompagnement des équipes de l'intégrateur : il doit enrichir la vision des équipes externes grâce à ses compétences fonctionnelles et techniques.

Le client ne doit pas perdre de vue son rôle d'urbaniste et d'architecte de son propre SI. Il délègue la mise en place de l'ERP.

Enfin, le client participe à la conduite du changement. Les expériences et méthodes que peut apporter l'intégrateur sont appréciées.

L'intégrateur, quant à lui, attend du client la mobilisation nécessaire et l'ambition pour réussir le projet. Cela passe par une confiance réciproque, les clients étant souvent très peu confiants en raison des nombreux dérapages passés.

En outre, le client ne doit pas déléguer son rôle décisionnel à des ressources externes. L'intégrateur ne peut qu'émettre un conseil, le client doit s'engager et faire des choix. Il a la connaissance du métier et de l'environnement technique, il doit assumer ses responsabilités dans le projet.

## Contrat

La rédaction du contrat est l'étape la plus sensible : la relation entre le client et l'intégrateur en dépend.

Le contrat est un document de référence et doit donc être établi aussi clairement et précisément que possible. Le cadrage doit être complet, notamment en y intégrant la définition des engagements, les solutions proposées, les clauses de sortie, les pénalités, etc.

Il doit être rédigé par les acteurs du projet, en l'occurrence les directeurs de projet, coté client et intégrateur. Cette forte implication des deux parties permet, au travers de cette étape à laquelle il faut consacrer le temps nécessaire, d'établir un bon climat de confiance. Le contrat ne doit surtout pas être abandonné aux juristes.

Les grandes phases de paramétrage et de développement ne peuvent pas démarrer avant la signature du contrat. Par contre, dans certains cas, ce document peut être élaboré en parallèle du cadrage. Le contrat doit être accompagné d'un plan de management de projet mais les deux ne doivent surtout pas être mélangés.

Les aspects budgétaires devraient pouvoir être dissociés du contrat pour ne pas influencer négativement sur ce dernier. En effet, c'est souvent lors de l'établissement du mode de facturation que l'inadéquation entre les attentes des deux parties refait surface, chacune tendant à sécuriser son projet.

## Relation

**« L'échec du projet est avant tout humain et non technique »**

La mise en place d'une structure projet garantissant un dialogue efficace entre tous les intervenants est la clé de réussite d'un projet IT.

Il s'agit de définir des indicateurs permettant d'évaluer à chaque phase du projet le véritable avancement de celui-ci et d'en donner une vision claire (Alerte - reporting - planning - charges réactualisées).

Le choix de l'équipe projet est essentiel avec notamment un fort engagement du directeur projet, la présence d'utilisateurs et de techniciens IT. Certaines équipes intègrent parfois un architecte et un urbaniste.

Les DSI attendent de leur prestataire qu'il leur fournisse une aide, à la fois en amont du projet lors de la phase de cadrage mais aussi pendant sa réalisation. Les difficultés viennent de l'engagement qui doit être respecté, tout en gardant une certaine souplesse afin qu'il puisse intégrer des aménagements. La logique de confiance est d'autant plus facile à établir que la relation intervient au plus tôt dans le projet.

**« Il n'y a pas de projet de conduite du changement, dans les faits, il s'agit d'un chantier dans le projet d'intégration. »**

Les projets de transformation dans l'entreprise doivent être accompagnés par une conduite du changement.

Cette dernière doit être intégrée au projet dès le début, impliquant la MOE et la MOA. Il faut accompagner non seulement sur les aspects techniques mais aussi sur les aspects métiers. En effet, la réussite du projet est étroitement liée à l'appropriation des outils par chaque utilisateur.

Il convient donc de les intégrer au plus tôt au sein de l'équipe projet afin d'avoir une vision plus large des contraintes et des enjeux du projet, mais aussi pour les préparer au changement.

Les compétences des intégrateurs sont généralement appréciées dans ce domaine car ils ont souvent plus d'expérience (techniques, méthodes...) sur le sujet.

Le client s'oriente généralement vers le forfait, ce qui place l'intégrateur dans une situation délicate. En effet, lors de l'appel d'offre, l'envergure du projet n'est pas connue précisément, ce qui rend la proposition commerciale très complexe. Sa réaction est donc de border de manière très précise son intervention, quitte à réaliser des ajustements au fur et à mesure. Cela signifie alors la mise en place d'avenants avec leurs lots de renégociations souvent difficiles pour les deux partenaires.

La solution ne serait-elle pas d'anticiper au maximum ces points et de mettre en place des contrats prévoyant ces dérives, afin de les gérer au mieux ?

En effet, le risque des contrats trop « bordés » est de s'y raccrocher de façon systématique et d'adopter une attitude implacable, entraînant des dérives de comportements : l'intégrateur suivra ses coûts à la loupe alors que le client le surveillera vis-à-vis de ses engagements contractuels ; tout cela au détriment du temps passé à l'avancement du projet.

**« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement... »**

Finalement, de nombreuses questions se posent sur la façon d'améliorer la relation entre le DSI et l'Intégrateur.

Comment trouver le bon équilibre entre l'intégrateur et le client pour que la relation soit gagnant-gagnant ?

L'emploi de "méthodes fortes" comme des mentions explicites dans le contrat ou des engagements de résultats peut-il faciliter le déroulement du projet ?

Ne risque-t-on pas alors d'oublier le projet en lui-même et les utilisateurs ?

Lorsque l'entreprise évolue en plein projet, comment prendre le virage ?

Concernant l'après projet, comment vont évoluer les besoins des entreprises ? La vraie question n'est-elle pas : comment vont évoluer les ERPs par rapport à l'évolution des besoins de l'entreprise ?

*Le débat est ouvert...*

**« Sur un projet, soit la relation est de type gagnant - gagnant, soit les deux parties sont perdantes »**

## Remerciements À l'École Militaire de nous accueillir

### Aux intervenants de la table ronde

*Monsieur Régis CARRAL*  
Associé, Landwell & associés

*Monsieur Bruno DELOOSE*  
Expert ERP, Sopra Group

*Monsieur Fabrice LAURENCE*  
Associé Optimeus, Conseil en management

*Monsieur Henri LINIÈRE*  
DSI du Groupe Norbert Dentressangle

*Monsieur Michel PETIT*  
Directeur des programmes transverses et entreprise étendue, DSIT Renault

*Monsieur Jean-François RUIZ*  
Directeur adjoint de la rédaction de 01 Informatique

### Aux personnes interviewées pour ce dossier de presse

*Monsieur Jean-Pierre CORNIOU*  
DSI de Renault

*Monsieur Jean-Christophe LALANNE*  
Directeur de la Stratégie, des Architectures, de la Sécurité et de la Coordination des SI, Air France

*Monsieur Bernard LIMAL*  
Trésorier payeur général, Directeur du Service à Compétence Nationale Accord

*Monsieur Giacomo MARIN*  
Manager Information Services, Philip Morris France S.A.S

*Monsieur Claude QUÉLENNEC*  
Directeur associé, Capgemini Consulting

*Madame Christine SANCHIS*  
Responsable practice, Oracle France

*Monsieur Bruno VALET*  
Directeur associé, Ineum Consulting

*Monsieur Nicolas ZORN*  
Secrétaire général, Union Financière de France

### À nos Sponsors



**LANDWELL & ASSOCIÉS**  
Société d'avocats

#### Pour nous contacter :

Association des Anciens du **Mastère Spécialisé en Management des Systèmes d'Information et des Technologies**

Site Web : [www.msit.org](http://www.msit.org)

Le site <http://hec.ensmp.fr> présente en détail la formation du mastère.

#### Réalisation de ce document et des interviews :

Jean Paul Gaumet  
Amélie Le Goff  
Franck Leinert  
David Maréchal  
Vincent Maury  
Eric Mugnier  
Edith Prat