

# NOTE DE CONSULTATION TECHNIQUE

---

Analyse de l'exécution d'un projet ERP, de la recette, de la mise en production et de l'imputabilité technique des dysfonctionnements

*Affaire SRA Ouest / Moteurs J.M.*

<b>Nature du document</b>	Note de consultation technique - analyse préliminaire indépendante (document non judiciaire)
<b>Auteur</b>	Ziad Taifour
<b>Qualité</b>	Analyse technique en systèmes d'information, projets ERP et contentieux IT
<b>Objet</b>	Apprécier, à partir d'une décision publique, l'analyse des besoins, le paramétrage, la recette, la mise en production et l'imputabilité technique des dysfonctionnements d'un projet ERP, ainsi que l'utilité d'une expertise informatique
<b>Source</b>	Cour d'appel de Rennes, 3e chambre commerciale, 19 septembre 2023, RG n° 21/03352. Analyse établie sans accès au rapport d'expertise complet, au contrat et à ses annexes, aux tickets ni aux procès-verbaux de recette
<b>Version</b>	V1 - document de travail
<b>Date</b>	8 juin 2026

## **1. Cadre et nature du document**

---

La présente note est une analyse technique indépendante. Elle n'est pas un rapport d'expertise judiciaire et n'en a pas la valeur. Son auteur n'est désigné par aucune juridiction, n'est investi d'aucune mission judiciaire, et la note n'a donné lieu à aucune opération contradictoire entre les parties.

Elle est établie à partir d'une décision publique de la cour d'appel de Rennes. Elle se limite aux aspects relevant de l'ingénierie des systèmes d'information : conduite de projet, analyse des besoins, paramétrage, recette, mise en production et imputabilité technique des dysfonctionnements. Elle ne se substitue ni à l'arrêt, ni au rapport d'expertise judiciaire, ni à une analyse juridique.

## **2. Périmètre de l'analyse**

---

### **2.1 Questions traitées**

1. Quel était le rôle technique respectif de l'intégrateur et du client dans le projet ERP ?
2. L'intégrateur pouvait-il se prévaloir d'une mise en production pour considérer le projet accepté ?
3. L'absence de recette traduit-elle un défaut du client ou l'absence de stabilisation du progiciel ?
4. Quelle est la portée technique de la suspension des prestations pour impayés ?
5. Comment lire, au plan technique, le partage de responsabilité retenu (70 / 30) ?
6. Quelles limites doivent être posées à l'expertise informatique sur les préjudices invoqués ?

### **2.2 Questions non traitées**

Sont hors champ : la qualification juridique définitive de la responsabilité, l'appréciation de l'exception d'inexécution, la garantie AXA, la quantification des préjudices, l'analyse comptable de la perte d'exploitation, l'analyse fiscale, et les difficultés économiques propres de Moteurs J.M., d'Audeo Développement ou de son dirigeant.

## **3. Sources et limites méthodologiques**

---

La seule source exploitée est la décision publique. Celle-ci restitue des éléments contractuels, des constats d'expertise et l'appréciation de la cour, mais n'ouvre pas l'accès au dossier technique complet.

La note ne vérifie donc pas directement les constats techniques : elle en restitue la logique et identifie les vérifications qui auraient été nécessaires pour les confirmer ou les discuter. L'analyse est conditionnelle par construction. En conséquence, les constats techniques sont présentés comme retenus par l'expert et repris par la cour, et non comme des constats propres de l'auteur.

## **4. Déclaration d'indépendance et d'objectivité**

---

L'auteur n'a aucun lien d'intérêt avec les parties citées et n'a connaissance d'aucun élément du dossier autre que la décision publique mobilisée. L'analyse est menée dans un objectif de neutralité technique, sans prise de position en faveur de l'une ou l'autre partie sur l'issue du litige.

## 5. Présentation des parties, du contexte et chronologie

Moteurs J.M., constructeur de moteurs sur mesure destinés à des environnements hostiles, a engagé début 2015 le remplacement de son système d'information par un ERP, avec pour objectif principal la maîtrise de ses délais de traitement client. L'intégrateur retenu, Microfirst devenue SRA Ouest, se présentait comme intégrateur Sage X3 depuis plus de vingt ans, disposant d'une équipe certifiée et d'une expérience industrielle.

Le contrat de services du 22 septembre 2015 portait sur l'intégration de Sage ERP X3 version 7, couvrant l'ensemble des domaines de l'entreprise : production, achats, stocks, ventes, ressources humaines, gestion financière et qualité. Le budget contractuel comprenait notamment 50 300 euros HT de licences, 67 900 euros HT de prestations de mise en oeuvre, complétés par diverses options et un poste d'assistance annuelle de 11 890 euros HT majoré de 720 euros HT.

Chronologie utile :

- Phase précontractuelle dense d'avril à juillet 2015 (approche budgétaire, démonstration, cahier des charges, réponse affinée de l'intégrateur).
- 22 septembre 2015 : signature du contrat. Méthodologie annoncée en mode itératif, avec tests et recettes au fil de l'eau et environnement de test distinct de l'environnement réel.
- 16 octobre 2015 : lancement, mise en service cible au 1er septembre 2016.
- Janvier 2016 : début du paramétrage. Juillet 2016 : début des tests.
- Dérives calendaires successives, mise en service repoussée au 24 octobre 2016 puis au 14 avril 2017.
- 24 avril 2017 : mise en production effective selon l'intégrateur ; le client conteste que cette bascule puisse valoir recette ou validation de conformité.
- 26 février 2018 : suspension unilatérale des prestations par l'intégrateur, motivée par des impayés (44 164,43 euros HT restant dus).
- 20 novembre 2019 : dépôt du rapport d'expertise judiciaire, retenant un partage de responsabilité de 70 pour cent à la charge de l'intégrateur.

## 6. Nature du projet et rôles respectifs

Le projet portait sur un outil structurant, l'ERP devenant l'architecture organisationnelle de l'entreprise. La méthodologie contractuelle distinguait les étapes : analyse du besoin, spécification fonctionnelle, validation de la spécification, réalisation, tests unitaires et d'intégration, recette en environnement de test, mise en production, puis maintenance corrective.

Les rôles étaient répartis entre l'intégrateur (planification, pilotage, paramétrage, formation, assistance, accompagnement), ses consultants fonctionnels (connaissance produit, orientation des pilotes, analyse des spécificités métier) et les utilisateurs pilotes du client (apport de la connaissance métier, recensement des besoins, participation au paramétrage, validation fonctionnelle, formation des utilisateurs finaux).

Un projet ERP est donc structurellement coopératif : le client porte la connaissance métier et les validations fonctionnelles, l'intégrateur porte la méthode, l'analyse d'adéquation, l'alerte, le paramétrage

et l'accompagnement. Cette coopération ne place toutefois pas les parties sur un pied d'égalité technique : l'intégrateur professionnel doit guider un client profane, formaliser les besoins, organiser les validations et s'assurer que le progiciel paramétré répond aux besoins analysés.

## 7. Cadre technique de référence : les deux verrous

Un ERP relève des produits complexes. Au plan technique, l'adéquation de la solution au besoin se vérifie à travers deux étapes qui conditionnent l'imputabilité des dysfonctionnements :

1. **L'audit des besoins**, qui conditionne la pertinence du paramétrage. Un besoin mal cadré produit mécaniquement un paramétrage inadéquat, indépendamment de la qualité d'exécution ultérieure.
2. **La recette**, qui constitue la porte de passage entre la phase de développement et de paramétrage et la phase de maintenance. En l'absence de recette formalisée et contradictoire, le projet demeure techniquement en phase de construction.

Ces deux verrous sont la grille de lecture la plus robuste pour distinguer ce qui est imputable à l'intégrateur, ce qui relève de la collaboration du client, et ce qui ne peut être rattaché ni à l'un ni à l'autre.

## 8. Analyse technique des manquements

L'expertise a examiné 56 griefs et en a retenu 43 comme imputables à l'intégrateur. Cette proportion ne fonde pas à elle seule une appréciation : la gravité et le caractère structurel des manquements priment sur leur nombre.

### 8.1 Audit des besoins

Selon les éléments retenus par l'expert et repris par la cour, l'audit prévu au contrat n'a pas été conduit dans des conditions satisfaisantes : investigations superficielles, notes non discutées avec les utilisateurs, analyses fonctionnelles semi-standard largement reprises des fonctions existantes du produit, cartouches de validation laissés vides.

Dans un projet ERP industriel, cette carence est structurante. Un audit ne consiste pas à reprendre un cahier des charges ni à présenter les fonctions standard du progiciel : il doit caractériser les processus réels (production, achats, stocks, qualité, traçabilité, service après-vente, données techniques, exceptions métier, interfaces). Lorsque le besoin réel n'est pas correctement analysé, les phases suivantes corrigent des symptômes sans traiter la cause du désalignement entre l'ERP et le fonctionnement de l'entreprise. Face à un client profane, cette charge pesait spécifiquement sur l'intégrateur.

### 8.2 Paramétrage incomplet

Les griefs retenus se distribuent sur l'ensemble des domaines : gestion commerciale (poids non reportés sur factures, gestion des acomptes), service après-vente (états manquants, traçabilité des moteurs), GPAO (gestion des délais sous-traitants, traçabilité des ordres de fabrication, répartition des temps réels), achats, stocks, qualité et gestion financière (clôture annuelle, génération du fichier FEC). La

réurrence de griefs liés à l'absence de formation et à l'arrêt de l'assistance suggère que ces défauts traduisent le déficit d'analyse initial plutôt que des incidents isolés.

### **8.3 Absence de recette et mise en production contrainte**

Selon les constats repris par la cour, il n'y a eu aucune recette, ni partielle ni globale, permettant de passer de la phase de développement à la phase de maintenance. La livraison ne vaut recette que pour la composante standard du progiciel ; pour le paramétrage spécifique, en l'absence de recette, l'applicatif demeurait en phase de développement.

L'intégrateur invoquait une mise en production au 24 avril 2017. Cet élément n'est pas indifférent, une bascule opérationnelle ayant bien eu lieu. Toutefois, une mise en production ne vaut pas nécessairement recette. La décision distingue la bascule de la validation contradictoire de conformité, le client ayant été contraint de basculer, notamment du fait de l'absence de maintenance de son ancien système, de l'absence de mises à jour légales et des demandes des services fiscaux. Le courriel de go-live ne peut donc s'interpréter comme une acceptation : il traduit une mise en production sous contrainte, non la validation d'une solution conforme.

Règle technique à retenir : une mise en production contrainte ne vaut pas acceptation du livrable. Dans un projet ERP maîtrisé, toute mise en production intervenant avant recette complète devrait être qualifiée par écrit, comme mise en production provisoire, mise en production avec réserves ou bascule contrainte, afin d'éviter qu'elle soit ultérieurement assimilée à une recette tacite. À défaut, le prestataire peut invoquer une acceptation tacite tandis que le client peut soutenir une bascule subie. L'affaire illustre précisément ce risque.

### **8.4 Gouvernance de projet et rupture**

Les comités de pilotage formels ont été remplacés par des points téléphoniques, privant l'équipe projet du client d'un cadrage structuré, dans un contexte de départ de l'interlocuteur dédié avant la mise en production. La suspension des prestations en février 2018 est intervenue alors que la solution n'était pas stabilisée, interdisant toute correction ultérieure.

D'un point de vue de maîtrise de projet, il aurait été prudent de distinguer, au moment de la suspension, les prestations nouvelles et évolutives, suspendues, des corrections rattachées aux anomalies bloquantes ouvertes avant la suspension, afin de ne pas aggraver l'instabilité d'un applicatif dont la conformité était déjà contestée.

## **9. Contribution technique du client**

---

Le projet supposait une collaboration étroite : disponibilité des pilotes, apport de la connaissance métier, réalisation des tests, validation fonctionnelle. Les retards dans les tests d'import de données et dans la réalisation des tests sur les modules livrés sont en partie rattachables au client, dont l'interlocuteur dédié a quitté l'entreprise avant la mise en production. Des tests tardifs retardent la découverte des anomalies, décalent les corrections et fragilisent le planning.

La contribution technique du client, réelle à ce titre, apparaît néanmoins secondaire au regard des manquements structurants imputés à l'intégrateur dans la décision : ce dernier demeure le professionnel

chargé de structurer la méthode, d'accompagner les pilotes, de formaliser les validations et d'alerter sur les retards.

## 10. Lecture technique du partage 70 / 30

Le partage retenu ne traduit pas une répartition mathématique des griefs, mais une appréciation causale. La part principale tient à des manquements structurants (audit insuffisant, analyse incomplète des besoins, paramétrages incomplets, absence de recette, confusion entre mise en production et validation, applicatif non stabilisé, suspension prématurée). La part secondaire tient à des facteurs de contribution du client (retards de test, difficultés de reprise de données, collaboration imparfaite, impayés partiels). Cette répartition est cohérente avec la nature d'un projet ERP, où le client doit coopérer mais où l'intégrateur doit piloter et sécuriser la méthode.

## 11. Suspension pour impayés : dissociation technique

La question de savoir si l'intégrateur pouvait juridiquement suspendre ses prestations relève du contrat, de l'exception d'inexécution et du juge, et non de l'expertise informatique. En revanche, l'expert technique peut apprécier l'effet de la suspension : arrêt de l'assistance, impossibilité de signaler de nouvelles anomalies, arrêt des corrections de paramétrage, interruption de la livraison des modules en attente, blocage de la stabilisation.

Sur le plan technique, deux constats restent dissociés : la suspension pour impayés n'efface pas les défauts antérieurs imputables au prestataire ; à l'inverse, l'existence de ces défauts n'efface pas l'obligation de régler des factures dues. La décision illustre cette dissociation, le client obtenant une indemnisation au titre des manquements tout en restant tenu du solde de ses factures.

## 12. Imputabilité technique des préjudices et limites

C'est la frontière à ne pas franchir. Les préjudices invoqués se classent en trois catégories selon leur rattachement à l'exécution technique.

**Préjudices techniquement rattachables.** Le temps salarié absorbé par les dysfonctionnements est traçable par les tickets, contournements et tâches répétitives ; il a été retenu sur la base de 20 pour cent du temps consacré au projet. Le coût d'un prestataire de reprise est rattachable dans la stricte mesure où les interventions concernent la stabilisation, la part retenue étant nettement inférieure à la part réclamée, plusieurs factures étant trop éloignées de la rupture pour qu'un lien causal soit établi.

**Préjudices excédant le périmètre SI.** La perte d'exploitation suppose un raisonnement économique qui dépasse l'expertise technique et relève d'une expertise comptable robuste, l'attestation produite indiquant elle-même ne pas valoir expertise conforme aux normes comptables. Les pénalités fiscales supposent une chaîne de démonstration précise (nature, fondement, période, document manquant, rattachement au défaut de l'applicatif) relevant d'une analyse fiscale, non documentée en l'espèce au-delà d'une mise en demeure dont l'objet n'était pas explicité.

**Préjudices techniquement fragiles par nature.** L'installation de patches et mises à jour n'entraîne pas dans le périmètre contractuel de l'assistance, et la rupture n'interdisait pas leur acquisition directe auprès

de l'éditeur. L'obsolescence et la migration vers une version supérieure relèvent du cycle de vie normal d'un ERP et de la politique de l'éditeur, non imputable à l'intégrateur ; un préjudice ne serait caractérisable que par la démonstration spécifique d'une perte d'usage utile de la version livrée du fait des retards imputables à l'intégrateur, démonstration ici absente.

### 13. Ce qu'une expertise informatique devait établir

Une expertise informatique avait dans ce dossier une utilité réelle : non seulement constater l'échec, mais répartir ses causes techniques. Elle devait objectiver :

1. la réalité de l'audit prévu au contrat ;
2. la qualité de l'analyse des besoins métier ;
3. l'existence de spécifications validées ;
4. le respect de la méthodologie projet annoncée ;
5. la qualité du paramétrage Sage X3 ;
6. la nature, la gravité et l'imputabilité des dysfonctionnements ;
7. les retards de tests imputables au client ;
8. les retards ou défauts de correction imputables au prestataire ;
9. l'existence ou non d'une recette partielle ou globale ;
10. les conditions et le caractère contraint de la mise en production du 24 avril 2017 ;
11. l'impact technique de la suspension des prestations ;
12. le lien entre les dysfonctionnements et les contournements opérationnels ;
13. la distinction entre défauts imputables au prestataire, contribution du client et demandes nouvelles.

### 14. Pièces nécessaires à une analyse complète

En l'absence des pièces ci-dessous, l'analyse demeure conditionnelle.

Catégorie	Pièces nécessaires
<b>Contrat</b>	Contrat du 22 septembre 2015, annexes, conditions générales, clauses de recette, de suspension et de maintenance.
<b>Avant-vente</b>	Approche budgétaire, démonstrations, réponse au cahier des charges, échanges précontractuels.
<b>Besoin</b>	Cahier des charges, analyses fonctionnelles, notes d'audit, comptes rendus d'ateliers.
<b>Gouvernance</b>	Comités de pilotage, plannings, comptes rendus, plans d'action, alertes.
<b>Rôles</b>	Désignation des pilotes, référents projet, consultants fonctionnels, chef de projet.
<b>Paramétrage</b>	Dossiers de paramétrage, règles de gestion, adaptations spécifiques, interfaces, reprise de données.

<b>Tests</b>	Plans de test, tests unitaires, tests d'intégration, tests utilisateurs, tests d'import.
<b>Recette</b>	PV de recette partielle et globale, réserves, refus, critères d'acceptation.
<b>Production</b>	Courriels de go-live, décision de mise en production, réserves, contraintes liées à l'ancien système.
<b>Anomalies</b>	Liste des griefs, tickets, qualification de gravité, statut, historique des corrections.
<b>Suspension</b>	Mise en demeure, factures impayées, échanges sur l'arrêt des prestations, impact sur modules et correctifs.
<b>Expertise</b>	Rapport d'expertise complet, dires des parties, réponses de l'expert, annexes.

## 15. Conclusion provisoire

Au plan technique, l'échec du projet trouve sa cause première dans un audit des besoins insuffisant, contractuellement prévu et non réalisé dans les conditions requises selon les constats repris par la cour, ce qui a produit un paramétrage inadéquat. Ce défaut initial a été aggravé par l'absence de recette, qui a conduit à la mise en production d'un applicatif non stabilisé, puis par une rupture intervenue avant stabilisation. La contribution du client, réelle au titre des retards de test et de la collaboration, demeure secondaire au regard de ces manquements structurants.

L'enseignement méthodologique est double. D'une part, l'audit des besoins et la recette contradictoire ne sont pas des formalités mais les deux verrous qui déterminent l'imputabilité technique. Une mise en production intervenant avant recette, pour des raisons contraintes, ne doit pas être assimilée sans réserve à une acceptation du livrable et devrait être qualifiée par écrit. D'autre part, l'expertise SI doit circonscrire son périmètre : elle établit le lien entre un manquement technique et ses effets opérationnels directs, mais ne peut, sans le concours d'une expertise comptable ou fiscale, conclure à des préjudices économiques dérivés tels que la perte d'exploitation ou les pénalités fiscales.

## 16. Note de prudence

La présente note ne remplace ni une analyse juridique complète ni une expertise judiciaire contradictoire. Établie à partir d'une décision publique, sans accès au rapport d'expertise intégral ni aux pièces contractuelles et techniques, elle vise uniquement à structurer les points de décision et à identifier les vérifications et pièces nécessaires à une appréciation éclairée. Toute conclusion ferme supposerait l'examen contradictoire du contrat, du cahier des charges, des analyses fonctionnelles, des documents d'audit, des tickets, des plans de test, des procès-verbaux de recette, des comptes rendus de pilotage, des échanges relatifs à la mise en production, des factures et du rapport d'expertise complet.