

ÉVALUER L'IMPACT FINANCIER D'UN PRÉJUDICE INFORMATIQUE

Comment mesurer **l'incidence financière d'un échec de projet informatique** pour son entreprise ?
Éléments de réponse.

Par Samuel **VERGER**, spécialiste en évaluation de préjudice, associé Sycomore Advisory

La crise sanitaire que nous traversons s'est révélée un accélérateur puissant de la dynamique de digitalisation de l'économie, poussant notamment les petites entreprises à sauter rapidement le pas de la vente en ligne, mais également de plus grandes organisations à accélérer le calendrier de leurs projets digitaux afin d'assurer la continuité de leur service malgré les contraintes de déplacement.

Cette accélération des projets digitaux a accru la demande auprès des développeurs et intégrateurs informatiques, dans un secteur marqué par une pénurie de talents. Ainsi, les entreprises ont pu solliciter des prestataires informatiques de qualité inégale, certains ne disposant pas de l'expertise nécessaire ou sous-estimant la complexité des projets à mener. D'autres entreprises n'ont pas dégagé le temps nécessaire pour exprimer clairement leurs besoins ou pour s'assurer de la conformité des développements à leurs besoins.

Pour ces différentes raisons, les projets digitaux ne rencontrent pas tous le succès initialement escompté et peuvent donner lieu à des contentieux entre l'entreprise utilisatrice et son intégrateur ou son éditeur de logiciels. Nous nous intéresserons dans cet article à la question délicate de l'évaluation de l'impact financier du préjudice informatique, du point de vue de l'entreprise utilisatrice.

APPRÉCIATION DE L'ÉCART ENTRE DEUX SITUATIONS

L'évaluation de cet impact nécessite d'apprécier la différence entre la situation dans laquelle se trouverait l'entreprise en cas de déroulement normal du projet et la situation d'échec du projet informatique à l'origine du contentieux.

L'appréciation de cet écart sera différente selon que le préjudice porte sur un système informatique qui génère des revenus (ex : site e-commerce) ou qui n'en gère pas directement (ex : logiciel de gestion des stocks). De plus, cette appréciation nécessite de tenir compte de la temporalité du préjudice : doivent être analysés les surcoûts supportés ou revenus non générés dans le passé mais aussi dans le futur, jusqu'au retour à une situation normale.

Enfin, cette appréciation doit être réalisée en tenant compte de l'attitude de l'entreprise qui peut alternativement tenter de résoudre le problème rencontré sur le nouveau système, revenir au système antérieur ou poursuivre l'utilisation du système défectueux, dans un mode dégradé par rapport à l'utilisation cible initialement définie.

LES PRINCIPALES TYPOLOGIES DE CONSÉQUENCES FINANCIÈRES

L'évaluation financière d'un préjudice informatique nécessite d'analyser les

conséquences réelles d'un échec de projet informatique. Par expérience, différentes typologies de conséquences financières sont souvent constatées en cas d'échec de projet informatique :

- **Coûts externes du prestataire**, correspondant aux honoraires du prestataire avec qui le contentieux est né ;
- **Coûts externes hors prestataire** mis en cause, correspondant aux coûts relatifs à l'intervention d'autres professionnels pour la réalisation du projet, mais également aux coûts des licences logicielles souscrites et des investissements matériels consentis ;
- **Coûts internes** : il s'agit essentiellement des coûts liés au personnel de la société, mobilisé dans le cadre du projet ;
- **Gains manqués** : ils correspondent à la marge additionnelle qu'aurait permis le déploiement de la solution ou aux gains de productivité attendus du projet.

LES POINTS D'ATTENTION DANS L'ÉTUDE DES PRÉJUDICES

Ces différents postes doivent être analysés par différence entre les impacts attendus d'un déroulement « normal » du projet digital (tant en termes de coûts prévisionnels que de gains escomptés) et l'incidence de l'échec du projet en fonction de l'attitude de l'entreprise victime (poursuite du projet avec un autre prestataire, retour à la solution antérieure...).

Cette analyse implique de s'interroger sur les livrables éventuellement réutilisables dans le cadre de la poursuite du projet avec un autre prestataire informatique. Doit être vérifié le lien de causalité entre les coûts d'intervention de prestataires tiers et le projet en échec (élaboration du cahier des charges du projet vs prestation d'infogérance

globale) afin d'isoler la quote-part des dépenses attribuable au projet litigieux.

L'analyse des coûts internes nécessite de s'interroger sur l'incidence de la sur-mobilisation du personnel de l'entreprise sur le projet (au-delà du niveau d'implication normal dans un projet de ce type) : au détriment de quelles tâches le surcroît de mobilisation du personnel a-t-il été réalisé ?

La mesure des gains manqués nécessite de s'interroger sur la période concernée par cette perte d'opportunité : à partir de quelle date les gains de productivité étaient attendus ? À quelle date la résolution des problèmes rencontrés permettra d'atteindre ces gains attendus ?

Une attention particulière doit être apportée à éviter de réclamer deux fois l'indemnisation du même préjudice. À titre d'exemple, ne peuvent être réclamés à la fois la totalité du coût d'intervention du prestataire et les gains manqués. Car les gains escomptés du projet sont envisageables seulement dans la perspective où l'entreprise investissait dans le projet le montant des honoraires convenus initialement avec le prestataire. En revanche, un surcoût de la prestation ou une moindre performance du logiciel en raison de dysfonctionnements constitue un préjudice pour l'entreprise utilisatrice.

EN SYNTHÈSE

L'évaluation de l'impact financier d'un préjudice informatique nécessite avant tout une approche pragmatique, afin d'identifier les impacts concrets du projet informatique en échec par rapport à son incidence attendue par les parties dans le cadre d'un déroulement normal. Cette évaluation doit être menée en visant à replacer l'entreprise utilisatrice dans la situation économique dans laquelle elle se serait trouvée si le déroulement du projet avait été conforme aux

anticipations des parties. Ceci afin que soit réparé tout le préjudice, mais rien que le préjudice.

L'intervention d'un tiers évaluateur spécialisé en la matière permet d'éviter de

tomber dans les écueils de cet exercice et de maximiser ses chances d'obtenir une réparation à la hauteur des enjeux que représente le projet informatique pour l'entreprise.



Samuel
VERGER

Sycomore Advisory

est un cabinet de conseil spécialisé sur les sujets d'évaluation financière, d'évaluation de préjudice et direction financière externalisée. Nos équipes apportent une expertise technique et une dimension opérationnelle forte.

[Sycomore-advisory.com](https://www.sycomore-advisory.com)