



## LITIGES INFORMATIQUES

# Evaluer l'impact financier d'un préjudice informatique

Approche pragmatique afin d'identifier les impacts financiers concrets du projet informatique en échec par rapport à son incidence attendue par les parties dans le cadre d'un déroulement normal.

La digitalisation de l'économie est un enjeu très actuel pour la majorité des entreprises, peu de secteurs échappant à la nécessité de repenser leurs modèles économiques et leurs processus pour s'adapter à l'évolution des usages. La crise sanitaire que nous traversons actuellement s'est révélée être un accélérateur puissant de cette dynamique de digitalisation, 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 leurs services malgré les contraintes de confinements puis de restrictions de déplacements.

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 prestataires 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, contribuer aux ateliers de cadrage ou encore pour s'assurer de la conformité des développements à leurs besoins

avant de prendre réception du logiciel ou du site web commandé.

Pour ces différentes raisons, ou d'autres encore, les projets digitaux ne rencontrent pas tous le succès initialement escompté et peuvent donner lieu à des contentieux entre l'entreprise utilisatrice et son prestataire de services 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, plus particulièrement du point de vue de l'entreprise utilisatrice.

## Appréciation, au cas par cas, de l'écart entre deux situations

L'évaluation de cet impact nécessite d'apprécier la différence entre (i) la situation dans laquelle se trouverait l'entreprise en cas de déroulement normal du projet et (ii) 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 (site e-commerce par exemple) ou qui n'en génère pas directement (logiciel de suivi des stocks par exemple). 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 (i) tenter de résoudre le problème rencontré sur le nouveau système, (ii) revenir au système antérieur ou encore (iii) poursuivre l'utilisation du système défectueux, dans un mode dégradé par rapport à l'utilisation cible initialement définie.

L'évaluation des conséquences financières d'un échec de projet informatique nécessite en premier lieu d'identifier l'ensemble des décisions prises en réaction aux problématiques rencontrées au cours du projet et les actions qui en ont découlé. Ce travail permet ensuite d'identifier les écarts avec la situation prévisible, celle qu'aurait dû connaître l'entreprise si le projet s'était déroulé normalement. Cette analyse des faits et leur confrontation avec le déroulement du projet envisagé à l'origine est essentielle pour appréhender les conséquences financières.

## 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, chaque situation étant unique.

Par expérience, différentes typologies de conséquences financières sont bien 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 ou encore 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 (ex : site e-commerce) ou aux gains de productivité attendus du projet (ex : logiciel de gestion des stocks).

Ainsi, si spontanément l'entreprise qui subit les conséquences d'un échec de préjudice informatique considère souvent le seul coût du prestataire avec qui le contentieux est né, les conséquences financières sont bien souvent beaucoup plus importantes et touchent l'entreprise de différentes manières, parfois irrémédiablement. Cette liste n'est pas exhaustive mais regroupe les principaux postes de réclamation généralement rencontrés.

L'évaluation du préjudice ne se limite pas à additionner ces postes, il est nécessaire d'être attentif à différentes subtilités pour établir une réclamation étayée de nature à permettre une indemnisation.

### **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 notamment de s'interroger sur les livrables éventuellement réutilisables dans le cadre de la poursuite du projet avec un autre prestataire informatique. Doit également être vérifié le lien de causalité entre les coûts d'intervention de prestataires tiers et le projet en échec (assistance à l'élaboration du cahier des charges du projet versus 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 ? A quelle date la résolution des problèmes rencontrés permettra d'atteindre ces gains attendus ?

Une attention particulière doit être portée afin d'éviter de réclamer deux fois l'indemnisation du même préjudice. A 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 de la solution livrée en raison de dysfonctionnements est constitutive d'un préjudice pour l'entreprise utilisatrice.

### **L'illustration par un exemple pratique**

Afin d'illustrer ce propos, prenons l'exemple de la société « C », qui engage un projet informatique de renouvellement de son ERP. Elle établit un cahier des charges, avec l'aide d'un conseil externe. Après un processus d'appel d'offres, elle sélectionne un prestataire informatique, la société « P ». Le contrat d'implémentation prévoit un planning de réalisation.

Au cours des ateliers de conception, des divergences apparaissent sur la lecture du cahier des charges et il est convenu de s'en écarter si nécessaire. De nombreux ateliers complémentaires sont programmés par rapport à ce qui était envisagé initialement afin d'apporter des clarifications. Lors d'un comité de pilotage ultérieur, la société P annonce un dépassement prévisionnel du coût du contrat, en raison de nouvelles demandes formulées par la société « C ». Quelques mois plus tard, le dossier de conception est livré par la société « P ». Un bon d'acceptation est signé par la société « C », mais il est accompagné de nombreuses réserves.

Des réunions de travail sont organisées afin d'identifier les causes du dépassement budgétaire annoncé et de lever les réserves formulées. La société « P » adresse à son client un document identifiant poste par poste les surcroûts de charge associés aux demandes de la société « C », qui aboutit à un doublement de la charge initialement prévue au contrat. La société « C » conteste ce document et considère pour sa part que les demandes ne sont pas nouvelles mais figuraient bien dans le cahier des charges.

Les sociétés ne pouvant s'accorder sur ces demandes, le projet se poursuit sans prise en compte de ces dernières, dont la société « P » précise qu'elles pourront être traitées ultérieurement. L'application informatique est livrée à la société « C »,

qui effectue ses tests. Ceux-ci révèlent de nombreux dysfonctionnements et non-conformités par rapport au dossier de conception, qui nécessite de réaliser plusieurs itérations de tests. A l'issue de cette phase, la société « C » signe un PV de recette, accompagné de nombreuses réserves correspondant aux différents points de l'analyse d'écart demeurés en suspens.

Le démarrage en production du nouvel ERP intervient peu après, mais très vite des problèmes sont rencontrés, en partie du fait des points demeurés en suspens. Les deux sociétés tentent de trouver une solution mais ne parviennent pas à s'entendre.

La société « C » décide alors de revenir à son système d'information antérieur, contre l'avis de la société « P » qui estime que les difficultés peuvent être résolues rapidement, sous réserve d'un accord sur le dépassement financier. La société « C », considérant que la confiance est rompue et jugeant le dépassement excessif, adresse un courrier à la société « P » prononçant la résiliation du contrat et décide de réclamer une indemnisation de son préjudice. Celui-ci pourrait s'évaluer comme suit :

- coûts externes du prestataire : il conviendra de s'interroger sur les livrables produits par le prestataire (cahier de conception en particulier) et leur caractère réutilisable. Généralement, l'essentiel des travaux réalisés par celui-ci ne sont pas réutilisés par un prestataire alternatif dans le cadre d'un nouveau projet, mais il conviendra toutefois de s'en assurer. En revanche, si la société « C » avait décidé de réaliser les développements

additionnels en écart, éventuellement à l'aide d'un autre prestataire, seul le dépassement budgétaire aurait été constitutif d'un surcoût et non le coût du prestataire initial ;

- coûts externes hors prestataire mis en cause : il conviendra de s'interroger sur le caractère réutilisable du cahier des charges réalisé par le cabinet de conseil externe pour déterminer s'il s'agit d'un surcoût. De plus, l'ensemble des moyens matériels et logiciels déployés dans le cadre du projet doivent être analysés pour déterminer si ceux-ci conservent un intérêt dans le cadre d'un projet de développement alternatif à venir ou non (même technologie, même solutions d'hébergement...);
- coûts internes : il conviendra d'analyser le temps passé par les équipes internes de la société « C » afin de déterminer le surcroît de charge imputable à la société « P » (ateliers additionnels, itérations de recette complémentaires...). Ce temps peut être valorisé en retenant le salaire chargé des collaborateurs mobilisés ;
- gains manqués : le renouvellement de l'ERP devait permettre des gains d'efficacité opérationnels par rapport à l'outil existant, gains qui avaient été évalués au travers du ROI (retour sur investissement) du projet mesuré lors de la décision de réalisation de ce dernier. La société « C » aura été privée de ces gains pendant une période qui correspond à la durée nécessaire pour mener à bien un nouveau projet de changement d'ERP avec un autre prestataire.

## 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

Associé

Diplôme d'expertise comptable

Sycomore Advisory



Vous avez envie de vous exprimer sur un sujet qui vous tient à cœur, de partager votre analyse avec la communauté des lecteurs d'Expertises, d'exposer un point de vue différent sur un article déjà publié, de lancer un débat sur un thème émergent, ou simplement de commenter l'actualité du droit du numérique ?

Contactez la rédactrice en chef d'Expertises Sylvie Rozenfeld [sr@expertises.info](mailto:sr@expertises.info)