

Projets digitaux, attention aux pertes de valeur !



Par Fabien Cleuet
Auditeur CISA,
président de la Compagnie Nationale
des Experts de Justice
en Informatique
et Techniques Associées

Actuellement, de nombreuses entreprises lancent des projets de digitalisation avec souvent l'envie d'être en tête de peloton pour la mise en place de telle ou telle technologie. Le fait d'être un *early adopter* peut se révéler un avantage concurrentiel décisif sur un processus clé du cœur de métier. Mais les projets numériques sont risqués par leurs nature et complexité. Si la société a besoin des découvreurs pour progresser, cela n'implique pas que les entreprises aient l'obligation d'être des bêta testeurs de l'innovation !

Les projets digitaux sont complexes

Les projets digitaux présentent des particularités qui ne font pas qu'additionner des risques, mais aussi les multiplier entre eux. Les dirigeants et cadres de l'entreprise n'ont pas nécessairement un discernement total sur ces projets, ni sur la manière de gérer les difficultés potentielles. On comprend mieux dès lors, les risques financiers liés à ces projets et les impacts sur leur comptabilisation.

De quels risques parle-t-on ?

En tout premier lieu, le risque concerne l'emploi de technologies disruptives, lesquelles n'ayant par définition pas nécessairement atteint un niveau de maturité et de stabilité, fait que l'innovation initialement source de différenciation devient alors un objectif.

Le fait d'essayer ainsi « les plâtres » n'est pas une nouveauté dans les projets informatiques, mais ici, on manipule de l'Intelligence Artificielle (IA), des technologies mobiles ou embarquées, des services multiples dans le cloud, de la réalité virtuelle. Le risque technologique¹ de chaque brique de base va se multiplier aux autres risques. Enfin, la complexité de certains de ces projets est en soi constitutive d'un risque inhérent en lui-même.

Les projets digitaux ne peuvent s'assimiler à la mise en place d'un ERP. Pour autant, ces projets, maintenant classiques, ont un taux de succès² limité à 40 %, 20 % sont abandonnés et le reste connaît des difficultés d'un ordre de grandeur variable avec un budget et un délai souvent dépassé de 100 %³.

Ces projets digitaux sont souvent très visibles de l'extérieur par les clients ou partenaires de l'organisation. Compte tenu de ces enjeux d'image, les difficultés du projet produisent un stress défavorable à toute gestion de crise.

La digitalisation conduit par essence à remettre fortement en cause des processus métiers à tous les niveaux de la pyramide de la valeur ajoutée comme suit :

- remplacement de tâches de saisies ou de back-office avec pour effet de devoir accompagner le changement de métier de ce personnel victime ou bénéficiaire du progrès⁴. On retrouve le contexte de ces projets des années 80 dont un des enjeux était le remplacement des employés ainsi déclassés⁵ ;
- de l'autre côté du spectre, les IA assistent des cadres de bon niveau sur des sujets dont la complexité est propre à leur fonction ;
- autrement dit, alors que les projets des 15 dernières années avaient permis un relatif savoir-faire des utilisateurs, la digitalisation peut conduire à des contextes où le facteur humain (voire l'humain lui-même) devient un facteur clé de succès.

Viennent ensuite les conséquences immédiates d'une informatique dont les briques peuvent maintenant être choisies et assemblées à discrétion :

- des serveurs de traitement et stockages à distance ;
- des prestations d'édition et de distribution d'informations externalisées ;

- des services applicatifs ou d'enrichissement de données fonctionnant en temps réel.

Ces diverses briques sont autant de services, de serveurs, d'application et finalement de fournisseurs et de contrats. Cette complexité de l'architecture multi-tiers constitue une situation nouvelle car le fonctionnement de l'ensemble du système repose alors sur « n » composants et fournisseurs indépendants, utilisant des technologies diverses mais indispensables à la création de valeur globale. Une des conséquences de cette dépendance globale et « balkanisée » est qu'il est souvent nécessaire de démarrer le système sans plan B et qu'un éventuel retour en arrière n'est pas possible⁶.

Autre point non négligeable, le foisonnement contractuel avec l'ensemble des acteurs ne facilite ni la vue d'ensemble des niveaux de service requis, ni le pilotage de ces derniers.

1. Sans même évoquer les contraintes réglementaires ou la pérennité de certaines solutions.

2. Le taux de succès correspond à un projet ayant atteint ses objectifs dans le délai et le budget convenus. C'est tellement rare que cela relève du concept. Les chiffres du Standish Group restent quasi constant depuis 20 ans.

3. Autrement dit, un projet en retard (de 6 à 10 mois) avec un budget dépassé (de 30 à 50 %) est en réalité dans la norme et ces critères à eux seuls ne justifient pas une alerte.

4. C'est selon la manière dont on lit Schumpeter.

5. La gestion des relations sociales, syndicales, CHSCT etc pouvant devenir un vrai « sujet ».

6. Autrement dit, si le lancement du système ne fonctionne pas de suite, il n'y a pas d'option de secours.

Comme la gestion des contrats pluripartites est particulièrement délicate, chacun comprendra l'enjeu de la dimension contractuelle en phase projet et surtout en phase de **run** (merci de trouver un autre mot).

Quels impacts sur la gestion des projets ?

Les projets de digitalisation sont souvent proposés aux PME en préconisant une approche de spécification allégée, voire de méthode agile. Pour mémoire, la méthode classique (aussi appelée en V) procède par étape séquentielle : cadrage, spécification générale, sélection du progiciel et de l'intégrateur, spécification détaillée, intégration, déploiement. La méthode agile consiste plus à isoler les sujets pour les réaliser en prototype direct par une équipe mixant le métier, le consultant et le développeur⁷.

Cette dernière fait l'objet d'a priori injustifiés qui nécessitent les clarifications suivantes :

- l'agile n'exclut pas un niveau minimal de cadrage ni de spécification ;
- l'agile nécessite une formation des acteurs projet de l'entreprise sans laquelle la co-construction ne peut fonctionner ;
- l'agile suppose donc que l'intégrateur soit en capacité à diffuser une nouvelle culture de projet auprès d'acteurs métiers qui doivent être disponibles et disposés pour cela...ce n'est pas simple ;
- l'approche agile implique d'accepter le risque de se tromper et donc de revenir en arrière. Cette perspective doit être acceptée par un management patient, serein et confiant. Cela n'est pas simple non plus, surtout lorsque les premières tensions se manifestent.

En pratique, cette culture de projet agile, moins rectiligne et naturelle est plus difficile à mettre en place *ex nihilo* en PME.

Enfin, le choix d'une solution nécessite une analyse comparative sur la base de critères aussi objectifs que possible.

Synthèse

Les projets ERP classiques ont un taux de réussite de 80 % mais la moitié connaissent des dépassements de budget ou délai de 100 %.

Le management des PME ne dispose pas toujours d'une réelle appétence en gestion de projet, ni le réflexe d'un recours externe ; Les projets numériques ajoutent : des risques technologiques importants, la méthode agile en rupture et un environnement contractuel complexe.

Telles des vitrines, ces projets sont visibles et embarquent des enjeux opérationnels, voire stratégiques.

Le professionnel du chiffre reste le premier conseiller généraliste de l'entreprise

Face à l'arrivée de ces nouveaux projets plus complexes et plus risqués, l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes reste un acteur qui doit croire en sa capacité de conseil indépendant, voire de lanceur d'alerte vis-à-vis du management.

Il ne s'agit pas de convertir les hommes du chiffre en chef de projet ou même en auditeur informatique, mais d'éveiller la curiosité de ces professionnels sur une thématique pour laquelle ils sont légitimes et porteurs de valeur ajoutée.

Dans sa mission, l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes est un acteur attentif de l'évaluation des immobilisations en cours (dont les projets informatiques). Il est possible de justifier une évaluation approfondie au regard de l'importance opérationnelle du projet⁸, de son poids financier et de ses éventuelles difficultés. Par la spécificité de cette expertise de projet et de ses conséquences en termes de relation client, le commissaire aux comptes peut trouver un intérêt à faire réaliser cette investigation par un auditeur indépendant dont, rappelons-le, il n'est pas tenu par ses conclusions.

La confiance élevée entre l'expert-comptable, le commissaire aux comptes et le dirigeant de l'entreprise permet à ceux-ci de lancer des mises en garde fondées sur des faits observés et confirmés par des expériences constatées auprès d'autres entreprises. Il ne faut pas sous-estimer le fait que le dirigeant peut être désemparé face à une situation délicate alors que les acteurs internes et externes diffusent un message non contradictoire qui exclut de sortir du

cadre du projet. En effet, tant que l'on ne parle pas d'argent et d'autres conséquences « ça reste possible d'y arriver »⁹.

Dans ce contexte, l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes, par son indépendance, sa hauteur de vision¹⁰ et son expérience peut aider le management à agir avec discernement. Le principe est de challenger les différents points de vue.

Création/destruction de valeur

Les échecs de projet sont rapides dans leur survenance mais leur « digestion » est difficile. La chronologie a, de ce point de vue, peu changé.

Une ou plusieurs difficultés commencent à nuire à la fluidité des relations entre les acteurs. La perte de confiance se fera à l'instant T où le management ne croira plus aux bénéfices futurs, au regard des coûts et difficultés constatés. A ce stade, si les esprits s'échauffent trop et que le sauvetage du projet n'est pas la priorité de tous, le sort du projet est scellé, sa valeur tend vers zéro.

C'est précisément à cet instant qu'il faut agir vite et que chaque partie choisisse de :

- prendre sa perte à 100 %, le fournisseur avec son encours et ses factures non réglées, le client avec ses dépenses. Cette option consiste à renoncer et à constater l'échec du projet ;
- reconsidérer les objectifs, les moyens et les règles pour sauver le projet. Dans cette perspective, se pose inévitablement la question de la répartition des concessions et de la désignation de celui qui va poser un diagnostic partagé pour définir le plan d'action à suivre.

Des ETI de 200 à 300 personnes peuvent se retrouver ainsi avec un stock d'immobilisations en cours de l'ordre de 10 millions qu'il faut absorber sur le résultat d'une année. La différence entre un projet en difficulté et celui qui devient une non-valeur est alors difficile à cerner. Malgré toutes les incantations faites au commissaire aux comptes, il n'y a en général aucune valeur à réutiliser dans un projet abandonné, ni les spécifications que l'on a pu implémenter ou qui ont été rejetées par les utilisateurs, ni le paramétrage qui fait l'objet de nombreuses fiches d'anomalies, ni même les licences du progiciel (souvent un tiers du coût projet) car la reprise à zéro d'une intégration par une autre équipe est plutôt exceptionnelle.

7. Comme bien souvent en informatique, ce n'est pas nouveau et l'on appelait cette approche *Rapid Application Development* dès son émergence en ... 1990.

8. C'est souvent le cas, lors de la mise en place d'un logiciel qui impacte les processus cœur de métier.

9. D'où la réplique de M. Audiard : « *Quand on parle pognon, à partir d'un certain chiffre, tout le monde écoute* ».

10. Organisationnelle et non technique.



Le constat de cette non-valeur est souvent un arrache cœur, mais il s'impose.

Proposition d'indicateurs de risque de projet

L'objectif est ici d'aider l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes à réfléchir sur l'état d'un projet et donc de ses perspectives de succès.

Nous proposons une approche qui combine la collecte des faits et l'appréciation de leur impact sur l'avenir du projet et donc sur la valeur des actifs correspondants. Cette collecte est organisée sous la forme d'un tableau où figurent 3 niveaux d'impacts potentiels (fort, moyen, faible).

L'approche proposée fait l'hypothèse d'un niveau de gouvernance standard et donc sans excès. Les assertions d'évaluation sont limitées à quelques points essentiels et ne constituent donc pas un audit de projet.

Il est raisonnable de considérer quelques points méthodologiques :

- tout impact fort doit être analysé et justifié de manière consistante ;

- l'existence de plusieurs impacts forts justifie une lettre d'affirmation de la direction¹¹ ;
- l'existence d'impacts moyens impose une analyse de la situation par un professionnel ayant pratiqué les projets sur plus de 10 ans¹².

La collecte de ces informations peut conduire à une lettre d'affirmation visant à faire confirmer par la direction la réalité des faits et l'exhaustivité des informations transmises, permettant d'apprécier la pérennité et les chances de succès de chaque projet.

Le dernier poste de « météo » du projet impose la communication au commissaire aux comptes ou à l'expert-comptable des courriers significatifs entre direction de projet et intégrateurs.

On ne peut que recommander de soigneusement documenter l'ensemble de cette phase d'audit dans la mesure où la mise en cause de l'auditeur peut être différée de plusieurs années.

Les projets durent rarement moins de 12 mois ; il est donc particulièrement utile d'analyser l'évolution des indicateurs sur

un, deux, trois, voire quatre clôtures. Il arrive qu'un projet complexe dure 3 ans et, dans ce cas, l'analyse mérite de se faire lot par lot. Si, ni la taille, ni la complexité du projet ne justifient une telle durée, c'est que l'accumulation des coûts est consacrée principalement à résoudre des problèmes et non pas à progresser dans la construction de nouvelles fonctionnalités.

A l'image de celui qui se jette du haut d'un gratte-ciel, et qui déclare « pour l'instant tout va bien », les projets qui stagnent tout en accumulant des coûts doivent être particulièrement surveillés car une telle politique est rarement durable en interne, en trésorerie et en assemblée générale des actionnaires. Il n'y a parfois que quelques minutes de l'ode « on va y arriver » au requiem « ça ne peut plus durer ». D'où l'importance d'avoir provisionné au bon moment les risques liés au projet.

11. Une déclaration faite de bonne foi par écrit est souvent plus mesurée et change aussi la répartition des responsabilités.

12. Apprécier la portée d'un indice de faiblesse requiert une solide expérience.

Assertion contrôlée => impact de non-conformité	Fort	Moyen
Organisation générale du projet		
Un document de cadrage doit définir les étapes du projet (la méthode), le rôle des acteurs par étape (souvent un RACI*), le périmètre du projet, ses jalons budgétaires et de planning. Aucune contestation n'émerge sur le qui fait quoi.	X	
Ce document de cadrage a été mis à jour avec un accord au niveau du comité de pilotage.		X
Gestion des compétences		
Le projet est piloté côté intégrateur par un professionnel expérimenté de la gestion de projet.	X	
Le projet est piloté côté client par un professionnel expérimenté de la gestion de projet.		X
Le projet a subi un changement de chef de projet (ou est sur le point de l'être).		X
L'une des parties a manifesté une insatisfaction liée au chef de projet de la partie adverse.		X
Outils de pilotage		
Les Comités de pilotage (COPIL) se tiennent régulièrement**.	X	
Ils donnent lieu à un support préalable et à un compte rendu contradictoire.		X
Chaque COPIL fait le point actualisé du budget, planning et situation des risques.		X
Un outil de gestion des tickets permet de suivre les demandes de correction de bug, d'évolution, de formation, d'accompagnement.		X
Le stock des tickets est régulièrement*** analysé entre intégrateur et client.		X
« Météo » du projet		
Aucune partie n'a annoncé un arrêt de sa participation au projet.	X	
Aucune contestation lourde relative à la qualité des livraisons (ou service délivré) n'a été faite.		X
Aucune contestation lourde relative au budget ou au planning de livraison n'a été faite.		X

* RACI : *Responsible, Accountable, Consulted et Informed*, matrice de responsabilités.

** Sur une base mensuelle en général.

*** Souvent à un rythme hebdomadaire.

Illustration de quelques cas pratiques

1. Un ERP est en cours d'installation, des difficultés surviennent et finalement les modules A et B sont abandonnés. Le dispositif est maintenu avec les mêmes ressources d'intégration (internes ou externes).
 - a. En la circonstance, il est prudent d'identifier les coûts de licence et d'intégration imputables à A et à B (paramétrage, formation, migration) afin de les déprécier totalement.
 - b. Il convient d'analyser les coûts transverses afin d'évaluer s'ils ne doivent pas faire l'objet d'une provision. Tel pourrait être le cas de coûts de licence ayant été engagés sans différencier les divers modules mais pour lesquels une quote-part serait à déprécier en raison de l'arrêt de A et B.
2. Même contexte d'intégration avec un retard de 10 mois sur un périmètre réduit de 40 % alors que le budget est déjà dépassé.
 - a. Pas d'alerte, vous êtes dans la situation de 40 à 50% des projets. Une partie de la situation vient d'un cadrage optimiste, une autre des aléas inévitables et spécifiques à chaque projet.
 - b. A ce stade, il est raisonnable de prévoir que le budget global du projet sera dépassé mais il n'existe pas encore de motif de dépréciation tant que la direction envisage d'utiliser le progiciel. En d'autres termes, un connaisseur des projets informatiques ne va pas être surpris par un retard raisonnable¹³ ni considérer que cela induise une perte de valeur¹⁴.
 - c. Si les difficultés perdurent et que notamment l'intégrateur ne parvient pas à livrer et/ou stabiliser le progiciel, la direction peut décider de plusieurs options :
 - i. abandonner l'intégration de ce logiciel non mis en production. Cas limpide qui permet une sortie d'actif globale.
 - ii. choisir d'en utiliser une partie mise en production et renoncer au reste.
 1. Provisionner 100 % des coûts liés au périmètre abandonné en tenant compte des coûts transverses évoqués au 1.b ci-dessus.
 2. Si la partie utilisée concourt à l'exploitation sur une durée réduite, en l'attente d'un projet de remplacement par exemple, un ajustement de la période d'amortissement peut se justifier.
3. Dans le même contexte d'installation d'un ERP, la communication avec l'intégrateur est devenue très difficile, ses factures n'ont plus été honorées et il a fini par retirer son équipe du projet.
 - a. Si le client souhaite poursuivre son projet avec un autre intégrateur, une analyse détaillée des dépenses permettra d'identifier la perte de valeur résultant des travaux non satisfaisants. Le redémarrage d'un projet par un autre intégrateur sans être impossible est assez rare. Pour être vraisemblable, cette option nécessite de valider que tous les fondamentaux du projet sont encore satisfaits :
 - i. le progiciel à intégrer répond en standard à 80 % du besoin ;
 - ii. le besoin fonctionnel est stable et documenté ;
 - iii. la gouvernance du projet est conforme aux bonnes pratiques ;
 - iv. les causes principales de l'arrêt de l'intégration ont été supprimées ;
 - v. en outre, si des modules significatifs ont été livrés en recette et à plus forte raison en production, un audit de la qualité du paramétrage et de la documentation sera nécessaire pour que le nouvel intégrateur puisse tarifier sa prestation de Tierce Maintenance Applicative (TMA)¹⁵.
 - b. Si le client a initié un nouveau projet en remplacement, c'est l'ensemble des coûts directs et indirects du périmètre abandonné qui sont à soustraire de l'actif. On retrouve ici des licences de logiciel (applicatif, base de données, outils) et des prestations.
4. Enfin, se rappeler que :
 - a. L'abandon d'un projet en SaaS (Software as a Service) peut induire des coûts futurs liés à un engagement sur la durée, à une clause de rupture pour convenance ou encore au résultat d'une négociation pour résiliation anticipée. L'abandon des projets numériques conduit donc à constater des pertes passées et futures.
 - b. Les coûts d'une éventuelle procédure avec un fournisseur sont à considérer comme un autre poste de provision pour lequel le conseil juridique peut fournir une évaluation.

Comme nous l'avons observé, la trajectoire d'un projet est un élément fragile et difficilement prévisible. Il en va donc de même pour sa comptabilisation. Le critère de *chance sérieuse de réussite* ne dépend pas seulement d'éléments techniques mais de facteurs humains à considérer dans un contexte opérationnel, financier et politique. La communication des informations au commissaire aux comptes ou à l'expert-comptable relève donc de la transparence et de la sincérité de la direction.

Sur le plan du contrôle interne et des opérations de l'entreprise, l'arrêt du projet ne constitue pas un point final. Il faudra encore financer et consacrer de l'énergie au projet de remplacement après avoir pris de bonnes résolutions et remobiliser une nouvelle équipe projet. ■

13. La notion de raisonnable se situe entre 50 % et 80 % de ce qu'aurait été un planning raisonnable.

14. Sauf cas exceptionnel d'un projet devenu sans objet, ou perte de gain.

15. Cette évaluation du nouvel intégrateur pouvant justifier d'une dépréciation de l'actif.