

# L'expert-comptable et les sinistres informatiques



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

**L'expert-comptable s'avère un conseiller privilégié pour aider les PME sur les décisions stratégiques des projets informatiques en proposant une méthodologie fondée sur des étapes clés afin que les systèmes mis en place répondent au mieux à leurs attentes.**

## Les sinistres des projets informatiques

Un expert-comptable admettra sans doute que les chiffres sont têtus. La sinistralité des projets informatiques ne s'améliore pas. Le STANDISH Group ([merci de donner les références](#)) étudie ce sujet depuis plusieurs décennies.

Seuls 30% des projets atteignent leurs objectifs en respectant les budget et délais, 50% dérapent et 20 % sont abandonnés en cours de route.

La complexité des projets et la transformation permanente des organisations font croître les difficultés. Ce rythme de la transformation devient une difficulté en soi. Ainsi, beaucoup de projets sont initiés avec des délais irréalistes, marquant la volonté d'y arriver à tout prix. Ce volontarisme ambitieux met rapidement le projet en difficulté.

L'analyse des résultats par taille d'entreprise donne une vision plus fine de la réalité et relativise les trois chiffres (30, 50, 20), car le

succès accompagne 62 % des projets de TPE alors que 11 % sont abandonnés.

Il faut cependant prendre en compte la relative opacité des projets en TPE ou PME où un bon nombre d'échecs ne ressort pas dans les études.

On constate par ailleurs que, si les taux d'échec sont par comparaison plus importants (24 % en moyenne) sur les sociétés moyennes et grandes, cela correspond aussi à une plus forte complexité de leurs projets (objectifs, transversalité, facteurs humains, gestion du changement).

Symétriquement, les taux de réussite sont favorables aux petites structures qui mettent en place des progiciels intrinsèquement plus simples dans des contextes moins sophistiqués.

## Origine des difficultés et des aléas systématiques

Pour un auditeur, ces chiffres sont déconcertants, car la gestion de projets dispose maintenant de 40 ans de retour d'expérience.

Quelles difficultés peuvent expliquer une situation d'échec relative, après avoir analysé le sujet depuis tant d'années ?

Pour aller à l'essentiel, les difficultés sont multiples et les causes sont notamment les suivantes :

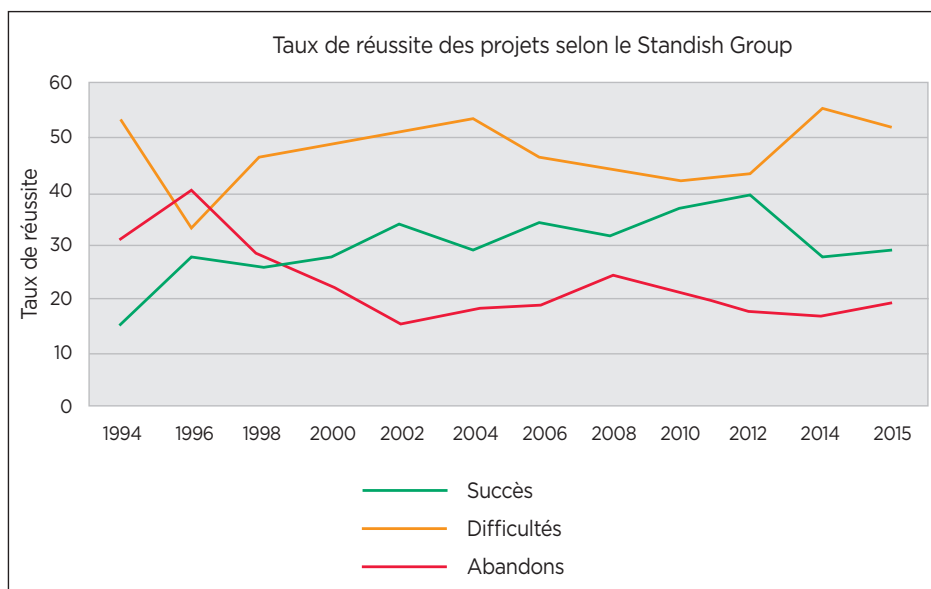
- quelle que soit la taille du projet, on veut aller trop vite avec un coût serré et une marge de risque réduite. Ce déni du risque permet souvent de comprendre le niveau de tension entre les acteurs en cas de crise ;
- quelle que soit la taille de la structure, ce souci d'économie conduit la direction générale à ne pas avoir recours à un conseil externe en AMOA<sup>1</sup> qui est au projet informatique l'équivalent d'un avocat pour la mise au point d'un contrat, ou d'un architecte pour concevoir un nouveau bâtiment. On observera que pour toute opération complexe en PME, l'avocat et l'expert-comptable sont couramment amenés à apporter leur expérience. Une démarche similaire est rare pour un projet informatique.

L'absence de ce professionnel va autoriser le management de l'entreprise à croire que l'intégrateur<sup>2</sup> va s'occuper de tout : des objectifs du système à construire, de la migration des données et de son travail original d'intégration.

Lorsque l'on intervient en audit ou à l'occasion d'une expertise judiciaire, on retrouve souvent les mêmes pathologies.

### Principales causes d'échec

- Intégrateur et client ont voulu croire à un projet rapide et bon marché sans aucune marge de sécurité pour contenir les aléas



1. Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage.

2. L'intégrateur est le professionnel de l'informatique qui assure le paramétrage du progiciel pour l'adapter aux besoins du client.

qui vont nécessairement se présenter. L'échec n'est donc ici qu'une correction d'optimisme pour ces projets.

- Pour le reste, outre la méthode, il faut aussi admettre que l'exercice requiert une dose d'improvisation pour s'adapter à des conditions très changeantes. Tous les pilotes de projet n'ont pas nécessairement la possibilité de cette adaptation. Si par exemple, un sponsor du projet veut absolument qu'une date de livraison soit respectée alors que le retard ne le permet plus, c'est le sponsor qui met le projet en risque.
- Le projet est un univers où il convient d'être rigoureux sur la méthode et les outils tout en étant souples dans la manière de les utiliser. On peut comparer ce paradoxe avec l'utilisation de matériaux souples tel le bambou pour construire des bâtiments plus résistants aux cyclones et secousses sismiques qu'un mur classique. Cette qualité n'est pas toujours au RDV.

## De la nécessité d'encadrer les opérations

Chaque projet consiste à dessiner un avenir organisationnel dont le progiciel n'est que la dimension technique.

Le premier risque d'un projet est donc de mésestimer les aléas inévitables et les effets du temps sur la durée d'un projet (de 8 à 18 mois). Il est donc indispensable pour tous, de formaliser dès le départ dans une note de cadrage :

- le périmètre du projet (quelles sociétés, départements, services, processus, applications informatiques) ;

3. A ce niveau, il s'agit d'une vision générale qui sera affinée par la suite.

4. Appelé aussi Cahier Des Charges, ce sont des documents qui décrivent la solution attendue avec un niveau de détail qui s'affine au cours du projet.

5. Ou encore des fonctions opérationnelles attendues.

6. Il s'agit de décomposer les processus en activités et rôles des divers acteurs. Les spécifications définissent le besoin et donc la commande à l'intégrateur en charge de la réalisation du paramétrage du progiciel.

7. Par exemple, les remises sont-elles calculées sur chaque ligne de devis, en pied ou les deux ? Un bon de commande peut-il donner lieu à une ou plusieurs livraisons ? la facture est-elle mono ou multi TVA ?

8. Le progiciel doit normalement être choisi comme apportant une couverture de 80 % des objectifs définis en amont du projet. Il importe de connaître les 20 % non couverts pour en analyser les impacts et les solutions possibles. Cette logique des 80/20 n'a de sens que si le cadre du projet reste stable.

9. Pour mémoire, l'expression désigne ici les utilisateurs. Le périmètre de ces derniers dépend donc de l'ampleur du projet.

- le planning des phases du projet et le budget<sup>3</sup> ;
- les acteurs du projet et leur rôle lors des diverses phases du projet (voir ci-après) ;
- les modalités de la gouvernance (composition et fonctionnement des divers comités).

Cette constitution du projet doit donner lieu, si nécessaire, à des mises à jour qui actent et tracent ses changements.

## Un cadre de fonctionnement évolutif

Le principe de réalité impose l'acceptation de cette liberté de mouvement. Sur le plan contractuel, il faut symétriquement envisager une évolution de la cible. C'est pourquoi, les contrats au forfait où les objectifs et les étapes fixés de manière trop rigide mettent en risque le projet qui, par nature, est plus une trajectoire qu'un point fixe dans le futur.

Demander à l'intégrateur d'assumer le risque de cette évolution est incohérent et sans effet, car il ne dispose d'aucun levier pour prévenir ce risque ou pour en contenir les effets.

Ce changement de cible (contenu, planning, organisation du projet) est le fait du client qui doit en assumer les conséquences par un avenant contractuel et en règle générale, un surcoût.

En pareilles circonstances, le réflexe de beaucoup de dirigeants de projet consiste à faire l'autruche, alors qu'il faut acter et tracer le changement.

Cette instabilité du cadre du projet et/ou des spécifications<sup>4</sup> est une des zones de risque importantes à l'origine d'un nombre significatif d'échecs.

- Si la stabilité du cadre de référence est une nécessité, il en est de même des spécifications fonctionnelles<sup>5</sup>. Il est incontournable de définir avec une précision raisonnable les objectifs et donc les processus cibles attendus<sup>6</sup> et les options de mise en œuvre<sup>7</sup>. C'est seulement avec cette spécification du besoin que l'on peut réaliser une solution effective.
- Cette nécessaire stabilité impose bel et bien un travail de réflexion sur la description des processus cibles au regard de ce qui est possible avec le progiciel retenu<sup>8</sup>.

### A retenir

- *Le projet informatique est une opération complexe qui exige des compétences qui n'existent pas nécessairement en interne.*
- *La multiplicité des acteurs et le bon déroulement des opérations imposent*

*une note de cadrage, véritable feuille de route du projet.*

- *Le délai du projet peut imposer des évolutions et donc une adaptation du cadrage et/ou des spécifications.*

## Une construction par étapes

A titre de points de repère, les étapes du projet conditionnent les activités des acteurs. Il n'est pas envisageable de réussir un projet sans qu'un document informe et délimite les phases et les rôles des acteurs.

La **maitrise d'ouvrage (MOA)** est classiquement rattachée au client du projet celui qui commande la chose et en paie le prix. Plus en détail, elle regroupe :

- le **sponsor** ou porteur du projet, il assume la responsabilité des opérations en s'appuyant sur le comité de pilotage et son assistance à la maitrise d'ouvrage (AMOA) ;
- l'assistance à la maitrise d'ouvrage est un conseil qui, suivant les projets, met en place tout ou partie des activités suivantes :
  - la réflexion sur la trajectoire du projet et l'analyse des risques ;
  - le *Project Management Office (PMO)* appuie le projet en assurant : la méthode, le suivi du planning et du budget, la coordination des acteurs, la préparation et animation des Comités de pilotage ;
  - l'assistance aux travaux de spécification et de recette ;
  - la gestion du changement ;
- les **métiers** (anciennement utilisateurs), ce changement de terme marque l'évolution des projets devenus plus transverses qui réunissent donc plus de directions et de services ;
- la **Maitrise d'œuvre (MOE)** qui peut être externe, assure les opérations techniques de paramétrage et développement, configuration de base de données et serveurs, etc...

Le tableau page suivante indique les différentes étapes ainsi que les acteurs.

## Les aléas et le facteur temps sources d'échec

Parce qu'un projet est une opération longue, complexe et impliquant de nombreux acteurs, il présente des combinaisons de risques complexes et difficilement prévisibles. Le facteur temps est à lui seul un générateur de difficultés.

En réalité, les facteurs de risques se combinent par un effet de bord négatif appelé





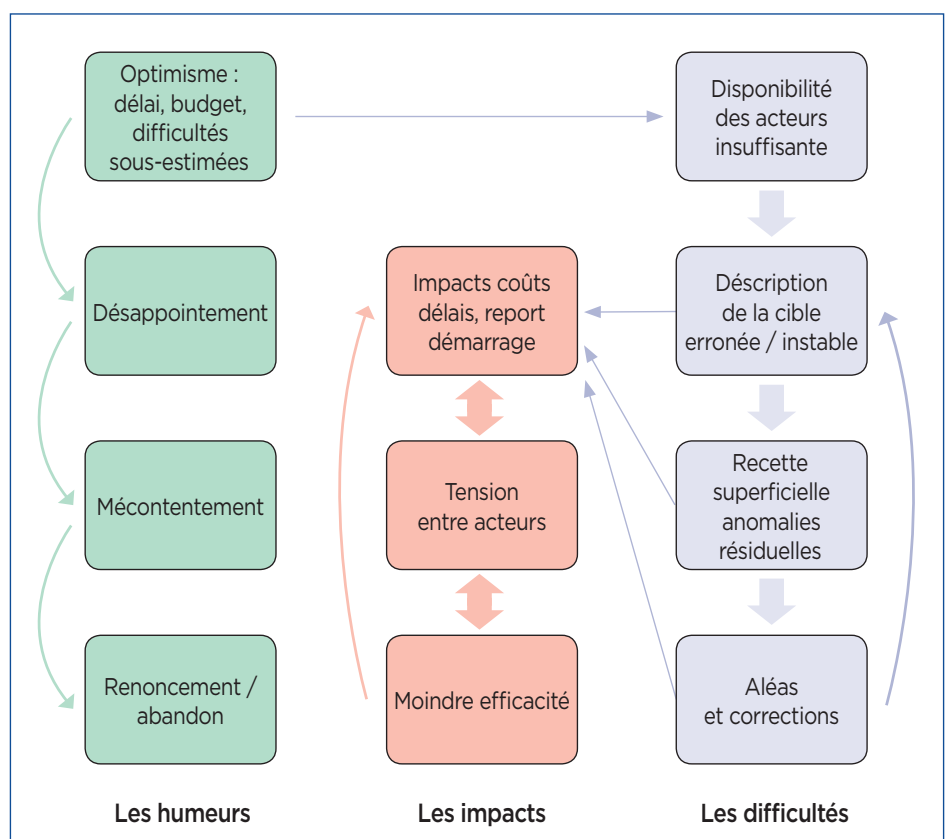
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Assistance Maîtrise d'ouvrage (AMOA)	maîtrise d'œuvre (MOE)
<b>Phase I : Initialisation</b> : définir le périmètre des applications concernées par le projet, mettre en place les structures (Comité de Pilotage et Groupe de Travail), valider le cadrage du projet (étapes, acteurs, planning)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valident la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etudie les scénarios</li> <li>Propose un scénario, un découpage des phases, un budget et un planning</li> </ul>	
<b>Phase II : Spécifications générales</b> : analyser les processus, définir les caractéristiques du système attendu		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participent au groupe de travail et valident le cahier des charges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anime les réunions</li> <li>Rédige le cahier des charges (CDC) ou Spécifications Fonctionnelles Générales (SFG)</li> </ul>	
<b>Phase III : Choix de solution</b> : mettre en place un processus de choix		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participent au dépouillement des offres et assistent à des démonstrations</li> <li>Valident le choix d'une solution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose une méthode de sélection</li> <li>Définit avec les métiers les critères de sélection des progiciels</li> <li>Synthétise les évaluations</li> <li>Participe à la négociation contractuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Répond à l'appel d'offres</li> <li>Présente son produit et son offre commerciale</li> </ul>
<b>Phase IV : Spécification détaillée et Intégration</b> : affiner la description du besoin et mise en place de la solution retenue et gestion du changement		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participent aux choix d'intégration qui constituent les Spécifications Fonctionnelles Détaillées (SFD)</li> <li>Elaborent et réalisent les tests de recette fonctionnelle et ceux de migration des données</li> <li>Prononcent la recette du système</li> <li>Elaborent et réalisent les tests de migration des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualise le cadrage sur la base des budget et planning définitifs issus des SFD</li> <li>Surveille les opérations et est force de proposition</li> <li>Organise la formation et accompagne le changement</li> <li>Supervise et organise les tests de recette et migration</li> <li>Évalue la documentation constituée</li> <li>Surveille la sécurité et la conformité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confronte les SFG (ou CDC) avec l'offre du logiciel. Cet arbitrage conduit à la rédaction de Spécifications Fonctionnelles Détaillées (SFD)</li> <li>Paramètre les logiciels selon SFD. Procède aux tests techniques</li> <li>Documente le paramétrage appliqué</li> <li>Forme les utilisateurs</li> <li>Participe aux tests et migrations</li> <li>Implémente le système avec les techniciens de la production</li> </ul>

« boucle de rétroaction <sup>10</sup> ». Ainsi, l'augmentation du cours d'une action génère un engouement qui accentue la demande et donc le cours du titre.

Il va de même dans les projets informatiques, les aléas, les mauvaises surprises et les erreurs d'anticipations se combinent pour grever le budget et le délai et amoindrir l'efficacité des acteurs. L'ensemble de ce mouvement fatigue, irrite et parfois suscite le renoncement.

Cette situation est inhérente à tout projet avec des phénomènes de résonance <sup>11</sup>.

De manière schématique, on retrouve les relations causes/conséquences dans le schéma suivant.



10. Exemple de rétroaction positive de la vapeur d'eau : si la température atmosphérique augmente, le taux de vapeur d'eau augmente également. Comme la vapeur est l'un des principaux gaz à effet de serre, l'effet de serre augmente, donc la température continue d'augmenter. C'est une rétroaction positive (ou procyclique), puisqu'elle amplifie le mécanisme de réchauffement.

11. Plusieurs éléments indépendants produisent un même effet simultanément, ou encore deux ondes de même fréquence se rencontrent et s'additionnent. Voir aussi la résonance des rafales de vent sur le pont de Tacoma vidéo.

Cette représentation simplifiée des rétroactions est loin d'être exhaustive. Il n'est pas mentionné certaines causes telles : absence de cadrage de pilotage (ou de pilote), progiciel inadapté, intégrateur incompetent ou indisponible, instabilité du logiciel etc,...

## Les recommandations de l'expert-comptable

Les sujets évoqués ici sont du domaine de la méthode et du bon sens. Ils ne nécessitent pas de bagage technique spécifique. L'expert-comptable de l'entreprise est légitime et peut susciter un questionnement auprès du management.

Le professionnel du chiffre doit alors disposer d'arguments frappés de bon sens.

- Le meilleur projet est celui qui atteint ses objectifs à 80 % avec le budget et les délais raisonnablement dépassés.
- Le pire est celui où l'on a perdu du temps, de l'argent et de l'énergie pour ne pas aboutir à une évolution du système d'information dont on avait besoin pour des raisons d'efficacité ou d'opportunité des affaires.

La résilience et le bon sens doivent savoir prendre le pas sur l'énerverment, l'égo et l'affectif.

- C'est loin d'être facile, mais l'expert-comptable, observateur extérieur, peut y contribuer par un travail de maïeutique.
- Lorsque les choses vont mal, il faut rapidement diagnostiquer et corriger. La difficulté est que tous les acteurs du projet sont en conflit d'intérêts et eux-mêmes convaincus par *leur vérité*.

Pour éviter que la situation ne devienne incontrôlable ou pour prendre des mesures conservatoires nécessaires à un précontentieux, il importe de convoquer un auditeur<sup>12</sup> ou un expert judiciaire informatique<sup>13</sup>. S'il faut diagnostiquer et recadrer le projet, un auditeur confirmé sur ce sujet est suffisant.

Si la situation est conflictuelle et/ou complexe (menace d'arrêt, crise des acteurs, blocage ne permettant pas d'avancer), il convient de diligenter un expert judiciaire qui, outre l'audit, connaît les mesures précontentieuses et les Modes Alternatifs de Résolution des Conflits (MARC).

\* \* \*

L'expert-comptable peut être un accompagnateur de projet pour informer, expliquer et donner des points de repère sur ces sujets, tant les projets informatiques sont de plus en plus stratégiques pour les entreprises. Si la profession s'oriente sur le conseil et la transformation numérique, elle doit être toutefois attentive au fait que cela ne concerne pas seulement l'organisation du système d'information du cabinet, mais aussi la culture et la gamme de services que l'expert-comptable souhaite offrir aux PME. ■

---

12. Les auditeurs informatiques de profession sont inscrits auprès de l'Association Française de L'audit et du Conseil Informatiques (AFAI). En fonction de leur expérience, ils peuvent être *Certified Information System Auditor* (CISA).

13. Les experts de justice en informatique sont majoritairement adhérents de la Compagnie Nationale des Experts de Justice en Informatique et Techniques Associées ([www.cnejita.org](http://www.cnejita.org)) qui propose en ligne un annuaire de ses membres.