



## Comment contractualiser un projet Agile ?

**Nathalie Lopez-Saussier, Directeur Général Adjoint de Valtech  
Technology et  
Thomas Beaugrand, Avocat au Cabinet Staub & Associés**

Publié le 28 juin 2010



De manière traditionnelle, le contrat IT est à la fois le théâtre d'un rapport de forces entre le client et le prestataire, ainsi que la « règle du jeu » du projet, derrière laquelle chaque partie se retranchera en cas de difficulté. Dès lors, dans un contexte « Agile », comment concilier les exigences métier et budgétaires du client avec les contraintes opérationnelles et financières du prestataire ? Comment faire collaborer les équipes du client et du prestataire autour d'un projet qui évolue au cours de son développement ? Comment transcrire juridiquement ces différents éléments, permettant de rassurer et protéger client et prestataire dans un même objectif de réussite du projet ? Comment faire adhérer les différents services (métier, achat, juridique, IT) concernés à ce nouveau type de collaboration ?

L'expérience du terrain certaines divergences inhérentes à la position de chacun, client/prestataire, ou à sa fonction, technique/juridique. Nonobstant cette pluralité initiale des points de vue, tous les intervenants se sont accordés sur plusieurs points à intégrer dans les contrats agiles selon deux grands axes : les *nouveaux concepts* à introduire, et les *anciens dogmes* à relativiser.

### **Introduction de nouveaux concepts spécifiques aux Méthodes Agiles**

Les Méthodes Agiles mettent en particulier l'accent sur la collaboration entre les hommes et la production de la valeur business plutôt que sur des processus rigides ou trop formels. Dès lors, de nouveaux concepts doivent être définis dans un contrat agile, afin que les parties en aient une vision partagée pendant le déroulement du projet :

- *Unité de valeur* : Indispensable pour déterminer les priorités de développement, la valeur des fonctionnalités du projet est définie en fonction des critères d'utilisation, de besoins client, de différenciation par rapport à la concurrence et d'innovation. Cette unité de valeur se distingue du coût de réalisation : une fonctionnalité peut être très onéreuse mais d'une rentabilité ou d'une visibilité moindre, alors qu'un module simple peut générer une valeur ajoutée bien supérieure. La notion « d'unité de valeur » est spécifique à chaque client et chaque projet.

- *Point de complexité* : En parallèle, la complexité de toute exigence doit être mesurée (en point de complexité) pour établir le poids de réalisation relatif d'une fonctionnalité par rapport à une autre. Dès lors, le rapport entre la valeur et la complexité mesure le bénéfice de chaque fonctionnalité par rapport à la tâche que cela représente, et permet de déterminer les priorités de réalisation.

- *BackLog* : Evolutive et adaptable, cette liste fonctionnelle est construite selon les besoins métier du client. Il s'agit de la « checklist » du projet, objet d'échanges et de repriorisation. Elle présente les fonctionnalités attendues, et comporte notamment les unités de valeur et les points de complexité attachés à chaque fonctionnalité. Le backlog formalise le périmètre et les priorités de réalisation tout au long du projet.

- *Transparence* : Principe de base de la réussite d'un projet agile, la relation entre les intervenants du

client et du prestataire se caractérise par un partage intensif et quotidien sur tous les problèmes identifiés, les priorités assignées et les résultats obtenus.

- *Qualité et Exploitabilité continues* : Un projet agile est divisé dans le temps en courtes séquences de travail. A la fin de chaque release, les fonctionnalités livrées sont opérationnelles et peuvent être mises en production ; leur utilisation immédiate permet si nécessaire de les adapter au fur et à mesure du projet. Ainsi, le délai entre l'émission du besoin métier et la mise en production de la fonctionnalité correspondante, est considérablement réduit, et de surcroît l'effet tunnel est éliminé. Le contrat agile permet d'entériner des livraisons partielles plus fréquentes, plus régulièrement testées, plus rapidement adaptées.

### ***Evolution des fondamentaux contractuels basés sur la collaboration***

Les projets IT classiques sont menés en mode cascade, c'est-à-dire par étapes successives et linéaires. Le client identifiant inévitablement de nombreuses anomalies en fin de projet, le prestataire se remet à l'ouvrage, le calendrier n'est plus maîtrisé. Plus d'un projet IT dérive en raison de divergences d'appréciation ou de manquements que les parties se reprochent mutuellement. C'est à ce moment qu'elles se réfèrent au contrat, pour vérifier « qui » était chargé de « quoi » et « qui » doit assumer la responsabilité de la dérive : la confiance entre les parties est alors rompue

A l'inverse, les projets agiles sont par nature itératifs et collaboratifs, ils permettent de concevoir, réaliser et valider progressivement le produit, et de traiter les anomalies en temps réel, anticipant les dérives en assurant la qualité en continu.

Dans les projets agiles, le cahier des charges se présente plutôt sous la forme d'une liste de fonctionnalités (« *pré-backlog* ») rédigée par le client (les fameuses « *users stories* »), sans détail technique ni exigence fonctionnelle trop poussés. Le client et le prestataire affinent les besoins et les priorités exprimés dans le cadre de spécifications menées tout au long du projet, et actualisées dans le backlog. Il devient ainsi possible de démarrer au plus tôt le développement du projet pour fournir au client le plus rapidement possible des fonctionnalités prioritaires utilisables.

Par ailleurs, un projet agile est caractérisé par des notions d'unité de temps, de lieu et de valeur plus que par un objectif fixe et contraignant. Dès lors, dans le contrat agile, ce sont les méthodes de collaboration, les moyens et les pratiques d'ingénierie qui doivent être établis pour qu'il devienne un catalyseur opérationnel du projet plutôt qu'un frein juridique.

Pour répondre à ces nouveaux aspects contractuels, ce sont les dogmes classiques du contrat IT qui doivent être adaptés :

- *La construction continue et progressive* : Les actions ne se mènent plus à tour de rôle et suivant plusieurs séquences étalées dans le temps, mais de front et de façon continue. Les spécifications détaillées sont construites au fur et à mesure du projet, les phases de validation sont menées en temps réel à chaque livraison et les corrections priment sur les nouveaux développements. Les modifications liées à des évolutions de besoin métier ou à des difficultés techniques de réalisation, sont également évaluées et réévaluées en fonction des unités de valeur et de complexité définies pour le projet.

- *Le co-pilotage* : Le projet est mené sur la base d'un véritable « *co-working* » qui inclut une réelle collaboration active entre les parties au niveau décisionnel et opérationnel. Il n'y a pas d'effet *navette* entre les équipes du client et du prestataire, puisqu'elles travaillent ensemble sur le projet et font le point en continu.

- *L'engagement du prestataire sur son équipe* : Au-delà des compétences techniques et humaines, le prestataire s'engage sur la pérennité et la flexibilité de son équipe (diminution de personnel ou montée en charge) afin de s'adapter aux besoins du projet. L'entente entre les hommes étant

indispensable pour la réussite du projet, le client a un droit de regard et de veto sur le choix des intervenants du prestataire. Le facteur humain est donc mis en avant comme l'une des clés du succès.

- *Le dogme du forfait à relativiser* : Souvent rassurante pour le client, l'enveloppe financière fixe allouée en début de projet, ne permet pas de prendre en compte toutes les difficultés qui surviendront, ni les évolutions des besoins ou priorités du client. Thomas Beaugrand insiste sur le fait que le forfait, élément de sécurité, devient parfois une contrainte terrible et précipite des échecs qu'une certaine flexibilité contractuelle aurait pu éviter.

Si la contractualisation agile est une notion assimilée par nombre d'entreprises, c'est un véritable changement de mentalité qui doit être mené dans les entreprises, et également chez les juristes. Il s'agit donc bien d'une évolution culturelle qui nécessite la mise en place d'une communication accrue entre les différents services concernés au sein des entreprises, qu'ils soient techniques, commerciaux et juridiques, chacun devant comprendre les principes Agiles et les mettre en œuvre à son niveau d'intervention. Et une telle évolution pour être rapide et pérenne, ne peut se faire qu'avec l'impulsion de la Direction Générale de l'entreprise, seule à avoir la vision et l'autorité nécessaires pour déterminer les objectifs communs aux différents intervenants et engager la société.