

Valtech organise le premier atelier de réflexion sur le thème de la contractualisation agile

En réunissant clients, juristes, intégrateurs et experts des méthodes agiles afin de réfléchir sur l'adaptation des contrats à ces nouveaux modes de collaboration

Paris, le 30 Juin 2010 – Avec l'intérêt croissant des entreprises pour l'utilisation des méthodes agiles dans les projets IT, il est devenu nécessaire de faire évoluer les contrats classiques en contrats eux aussi « agiles », adaptés à ces nouvelles pratiques d'ingénierie et méthodes de collaboration. Outil juridique indispensable et obligatoire pour encadrer les projets IT, le contrat ne doit pas être perçu comme un frein, mais comme un vecteur administratif et juridique destiné à accompagner les différentes parties et renforcer la mise en œuvre concertée des méthodes agiles dans le but de réussir le projet.

Un atelier permettant de recueillir les attentes de chaque intervenant

Précurseur dans les méthodes agiles, Valtech a été le premier prestataire à mettre en place la « contractualisation agile » dans ses projets IT. Si jusqu'à présent la confiance des clients envers la société a permis l'acceptation de ses contrats, il s'agit aujourd'hui de « standardiser » la contractualisation agile en fonction des exigences et des attentes de chacun, et de proposer au marché de nouvelles méthodes rédactionnelles.

Valtech a ainsi organisé un atelier pour identifier les évolutions à apporter aux contrats actuels tout en répondant aux exigences opérationnelles des projets IT.

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 ?

Autant de points abordés lors de cette rencontre, comme l'évoquent Nathalie Lopez-Saussier, Directeur Général Adjoint et Responsable de l'Offre Agile de Valtech Technology à Paris, et Maître Thomas Beaugrand, Avocat au Cabinet Staub & Associés, en charge notamment des contrats IT, et en particulier de la réflexion du Cabinet sur la mise en œuvre des méthodes agiles.

La diversité des intervenants de l'atelier a permis d'identifier 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

Comme l'a rappelé Thomas Beaugrand, 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.

Peter Stevens, Scrum Coach participant à l'atelier, souligne que dans les projets agiles, le cahier des charges se présente plutôt sous la forme d'une liste de fonctionnalités (« *pre-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.

Nathalie Lopez-Saussier ajoute qu'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.

La contractualisation agile : Une évolution culturelle

Cet atelier, première étape dans la mise en place de méthodes de contractualisation agile, a permis d'évoquer de façon claire et constructive les attentes et exigences des intervenants, ainsi que les concepts sur lesquels tous s'accordent. Il s'agit maintenant de construire un contrat adapté à ces méthodes.

Si la contractualisation agile est une notion complètement assimilée pour Valtech et certains de ses clients, c'est un véritable changement de mentalité qui doit être mené dans les entreprises, et également chez les juristes comme l'a souligné Me Beaugrand, pour faire accepter un contrat IT rénové, distinct des préceptes anciens.

Il s'agit donc bien d'une évolution culturelle, qu'appellent de leurs vœux les précurseurs comme Valtech et les juristes aux avant-postes des enjeux contractuels. De ce constat, les intervenants de l'atelier ont également déduit la nécessité de mettre en place 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.

Enfin, Nathalie Lopez-Saussier souligne qu'une telle évolution pour être rapide et pérenne, ne peut se faire qu'avec l'impulsion de la Direction Générale de l'entreprise. La Direction a effectivement la vision et l'autorité nécessaires pour déterminer les objectifs communs aux différents intervenants, et engager la société.

Fort de ces constatations et de l'implication de ces partenaires, Valtech poursuit son action dans l'élaboration d'un contrat favorisant le développement des méthodes agiles.

A propos du groupe VALTECH

Créé en 1993, Valtech est aujourd'hui un acteur clé du E-Business. Présent à l'international, le groupe Valtech accompagne ses clients dans la conception et la réalisation de projets E-Business innovants, en appliquant les méthodes agiles et en tirant le meilleur parti de ses expertises techniques, créatives et métiers. Coté sur l'Eurolist d'Euronext, Valtech a réalisé un chiffre d'affaires de 75,5 millions d'euros en 2009 (Etats-Unis, Europe et Asie).

Reconnu dans le conseil en E-Business, en Technologies et en Management, ainsi que dans la Formation sur les méthodes agiles et les techniques innovantes de développement logiciel, Valtech présente des références prestigieuses, telles que : Airbus, ANPE, BMW , BNP, Crédit Agricole SA, Darty, Dassault Aviation, EDF, France Telecom, GDF-Suez, Kuoni, La Banque Postale, La Poste, Louis Vuitton, Manpower, Orange, Rail Europe, RTE, Société Générale, Sony Ericsson, Thales, Travelocity,....

Site web : www.valtech.fr

A propos du Cabinet Staub & Associes

Staub & Associés est un cabinet d'avocats d'affaires créé fin 2003, dont l'activité historique est le droit de l'informatique, de la communication et de la propriété intellectuelle. Combinant proximité, réactivité, technicité et savoir-faire, le cabinet est composé d'une quinzaine de professionnels dont quatre associés qui interviennent dans six domaines de compétences principaux : Droit de l'informatique et des communications électroniques, Propriété intellectuelle, média, publicité, Droit social, Fusions & acquisitions / Private equity, Contrats commerciaux / Projets internationaux, et Contentieux.

Dans le cadre de l'activité historique du Cabinet, ses avocats réfléchissent aux nouveaux concepts IT tels que les logiciels libres ou les méthodes agiles, et adaptent leur pratique au quotidien pour leurs clients, qu'ils soient prestataires informatiques ou sociétés clients.

Site web : www.staub-associes.com

Contact Presse

PRESSE & TECHNOLOGIES

Sophie TERRIEN

Tél : 01 56 56 64 64 – 06 09 17 24 79

sterrien@pressetech.fr

VALTECH

Laetitia HUARD

Tél : 01 53 57 21 39

laetitia.huard@valtech.fr