

# *La contractualisation Agile*

**Thomas Beaugrand**

**Avocat**

**STAUB & ASSOCIÉS**

société d'avocats

89, bd Haussmann - 75008 Paris

+33 1 47 42 47 42

[www.staub-associes.com](http://www.staub-associes.com)

A close-up photograph of a person's hand holding a magnifying glass over a document. The magnifying glass is held over a specific section of the document, which appears to be a contract or legal agreement. The background is blurred, showing more of the document and the person's hand. The overall scene suggests a focus on reviewing or inspecting a document.

01

**PARTICULARITÉ DES  
CONTRATS EN MÉTHODE  
AGILE**

# UNE CONTRADICTION APPARENTE AVEC L'AGILITE

- > **Les raisons d'un contrat IT** : encadrer les enjeux financiers et les responsabilités contractuelles, s'accorder sur le périmètre de l'opération et sur le **référentiel** des prestations.
- > **Le Manifeste Agile** provient de la pratique, et relativise le rôle du contrat. **Les Méthodes Agiles** visent à appréhender le **changement**, traditionnellement perçu comme un facteur non contractuel voire comme un manquement aux engagements.
- > **Le Client n'est pas passif**, et son obligation de **collaboration** devient centrale.
- > **La nécessité d'un Contrat IT en toute hypothèse** : le contrat IT est lui aussi un élément de **confiance**, et la sécurité juridique doit accompagner l'Agilité.



# LE CONTRAT AGILE AUJOURD'HUI

## □ La nécessité d'un Contrat IT Agile :

- > Appréhender les nouveaux concepts
- > Définir de nouveaux équilibres
- > Partager des notions inédites
- > Ecarter d'anciens réflexes
- > Entériner la méthode retenue
- > Eriger les métriques Agiles en indicateurs contractuels

## □ Les axes d'amélioration :

- > Poursuivre le changement des mentalités
- > Renforcer la gestion de la preuve
- > Assurer l'évolutivité des référentiels
- > Affiner les formules de paiement
- > Renforcer la compréhension de ce que le client achète :  
**des compétences, 1 organisation et 1 enveloppe de valeur**



# PARTICULARITÉS DES CONTRATS EN MÉTHODE AGILE

## / ENGAGEMENTS ET ENCADREMENT

- > **Fin du triptyque classique « Périmètre – Prix – Délais » appliqué à la globalité du projet**, mais possibilité de conserver ces critères avant le démarrage d'un nouveau sprint en les reprenant comme critères de go / no go.
- > Répartition brouillée de **la répartition des responsabilités** entre le client et le prestataire, qui rend impossible le principe d'une obligation de résultat du prestataire sur un ensemble fonctionnel prédéfini.
- > **Importance :**
  - > d'annexer au contrat une **première liste de fonctionnalités attendues (product backlog)** et de jalons (**sprint backlogs**), les spécifications détaillées et l'application se construisant au fil du projet
  - > de **chiffrer les jalons intermédiaires**, généralement en jours / homme, avec possibilité d'affecter les ressources non consommées sur d'autres jalons.



# PARTICULARITÉS DES CONTRATS EN MÉTHODE AGILE

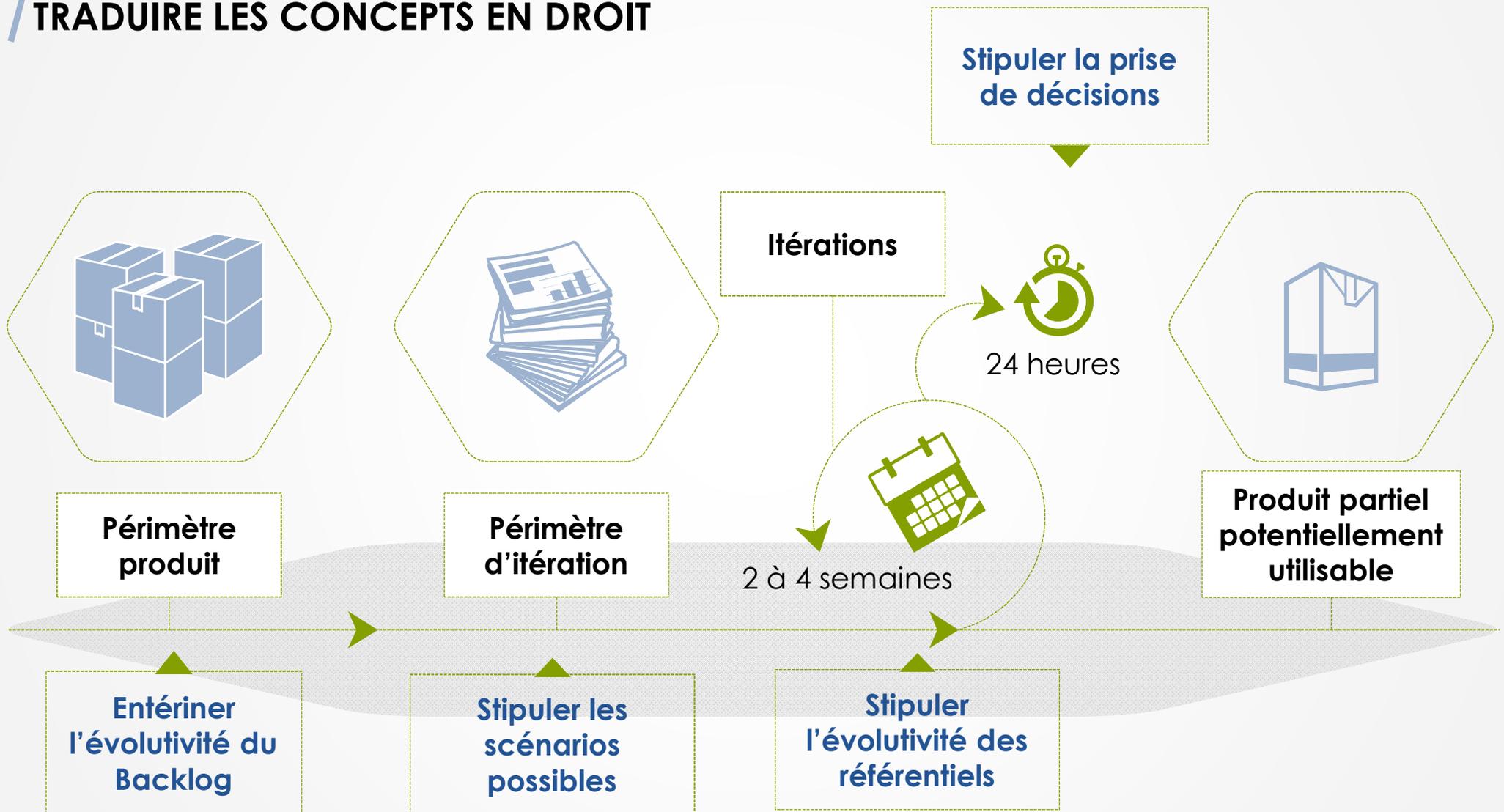
## / ENGAGEMENTS ET ENCADREMENT

- > Le prestataire doit s'engager sur la **pérennité et la pertinence de son équipe** afin de s'adapter aux besoins du projet. Mais le client doit lui aussi aligner une équipe sensibilisée à l'Agilité, et idéalement, **totallement intégrée à l'équipe prestataire**.
- > Possibilité de garder la notion d'enveloppe forfaitaire, la variable d'ajustement étant le **périmètre des fonctionnalités : une demande nouvelle est compensée par une fonctionnalité abandonnée, ce que le contrat doit traiter très clairement**
- > Impératif de prévoir les possibilités pour le client de **mettre fin sans pénalité au projet** et de conserver les développements mis en production
- > Le **suivi d'avancement** doit être partagé, permanent et précis, autour d'**acceptations intermédiaires dûment tracées**.



# PARTICULARITÉS DES CONTRATS EN MÉTHODE AGILE

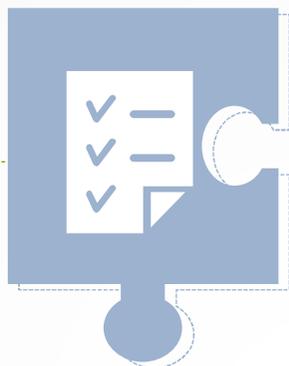
## / TRADUIRE LES CONCEPTS EN DROIT



# LES CONCEPTS CONTRACTUELS NOUVEAUX (1)

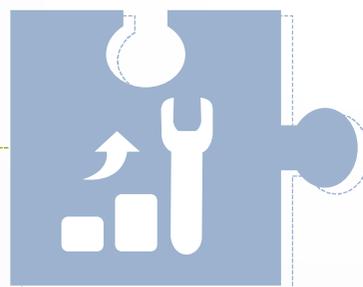
## > Le contrat doit refléter la méthode

- > déterminer les métriques pour mesurer le succès
- > identifier la **délivrance conforme** et le **référentiel de conformité** afin d'éviter une contestation du client



## > La méthode doit inspirer le contrat

- > Le PAQ est capital
- > Le **cadrage préalable** est indispensable
- > Si la Méthode n'est pas contractualisée, le contrat met **les deux parties** en danger



**Forfait par itération et systèmes de bonus / malus sont possibles pour partager la création de valeur** (les prestataires Agiles doivent proposer des formules attractives au Client qui redoute le chèque en blanc)

- > Les définitions des concepts et cérémonies Agiles doivent intégrer, pour les plus importantes, le **contrat lui-même** (sprints, release, démonstrations, rétrospectives, **backlog**, etc.)
- > Le **copilotage décisionnel assumé par les Parties** (l'Acceptation, instrument de pilotage conjoint tout au long du Projet, de nature proche de la Recette). Le **Product Owner** du Client est central.
- > Les **indices de mesure du projet** : Unités de **Valeur Métier** définies par le Client, **Points de Complexité** définies par le Prestataire, servent à **prioriser le Backlog**. Le Projet n'est plus défini *in abstracto* et piloté en fonction d'une planification déterminée, mais il est conçu *in concreto* à partir de **User Stories** et piloté en fonction du Backlog. Le contrat IT Agile doit traduire ces changements.
- > Les **métriques de l'Agilité** (en plus ou à la place des mesures d'avancement habituelles, les métriques du Projet sont également nouvelles : **Vélocité**, qualité du code, etc.)

# LES OUTILS CONTRACTUELS NOUVEAUX

## / NECESSITE DE RECOURIR A DES REDACTEURS SENSIBILISES A L'AGILITE



**Evolutivité des documents sans conclusion d'avenant** (Backlog Produit, Backlog d'itération, PAQ, Spécifications fonctionnelles et techniques) > **instaurer un formalisme spécifique allégé. Les CR de comités s'y prêtent.**



**Désignation de responsables (Product Owner et Coachs Agiles)** ainsi que d'équipes motivées, disponibles, conscientes des Méthodes Agiles et fortement intégrées, qui « portent » le Projet, et qui assurent **la cohésion et la stabilité des équipes, leur implication et leur dialogue.**



**Déroulement incrémental et itératif qui permet de mener les phases du contrat simultanément** (spécification, développement, test, recette et corrections) avec un **suivi contradictoire** du « reste-à-faire » (**burn down charts**)



**Souplesse décisionnelle qui engage néanmoins, avec l'Acceptation** (validation souple et progressive visant à réduire les divergences traditionnellement constatées : **bannir l'effet tunnel** et bénéficier du copilotage transparent).



**Suivi des coûts corrélié aux cérémonies Agiles** dont il est convenu par Contrat qu'elles vont déclencher des jalons de paiement. Un paiement correspond normalement à un **incrément exploitable** per se. Mais tout **transfert de tâches** se traduit par une **consommation de points de complexité** !



**Établissement et conservation de la preuve** (i) des livrables, (ii) des Acceptations, (iii) de l'évolution des métriques et des plans d'actions mis en œuvre pour remédier à une mauvaise Vitesse ou à tout autre problème dans le déroulement du projet. Les **wikis** doivent être sauvegardés.

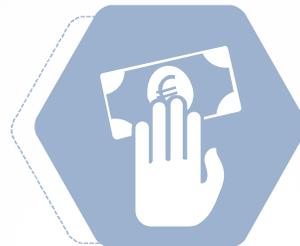
# LES CONCEPTS CONTRACTUELS NOUVEAUX (3)

- > **Le conseil du Prestataire : le transfert d'Agilité** (notions de coaching, de mentoring, mais aussi « évangelisation » en amont pour sensibiliser le Client et ses équipes, notion de « **sponsor** »)
- > **La collaboration du Client : érigée en codécision à tous les niveaux du Projet**
- > **Coaching Agile**
  - + Suivi d'avancement
  - + collaboration du Client
  - + priorisation des besoins
  - + acceptations progressives**= COPILOTAGE**
- > Les modalités de **priorisation des besoins** dans le backlog par le Product Owner, et le conseil du Prestataire pour la **cohérence de la Solution**, doivent être contractualisés par ils sont les inputs des parties les plus spécifiquement Agiles. Le contrat ne doit pas les laisser de côté.



# LA FACTURATION EN AGILITE

**La nécessité d'une phase de cadrage, idéalement facturée en régie** : c'est cette phase initiale qui permet de borner plus clairement le périmètre du Contrat, de définir les spécifications des premières fonctionnalités au backlog, de mettre en place l'usine logicielle et de fédérer les équipes, etc.



le Product Owner rend des comptes à sa DG, la facturation est un **élément d'adhésion et de confiance**. Enfin, des **dispositifs de bonus / malus** : permettent de partager les bénéfices en cas de bonne vélocité et d'accélération du Projet, ou les conséquences en cas de problèmes imprévus.



**La possibilité d'itérations facturées au forfait** (plusieurs formules et assiettes de calcul possibles). Le copilotage permet également d'utiliser des barèmes (j/h) plutôt que des enveloppes. Le but est la visibilité sur le budget et son évolution (consommation)

# LE PROJET AGILE EN EXPERTISE

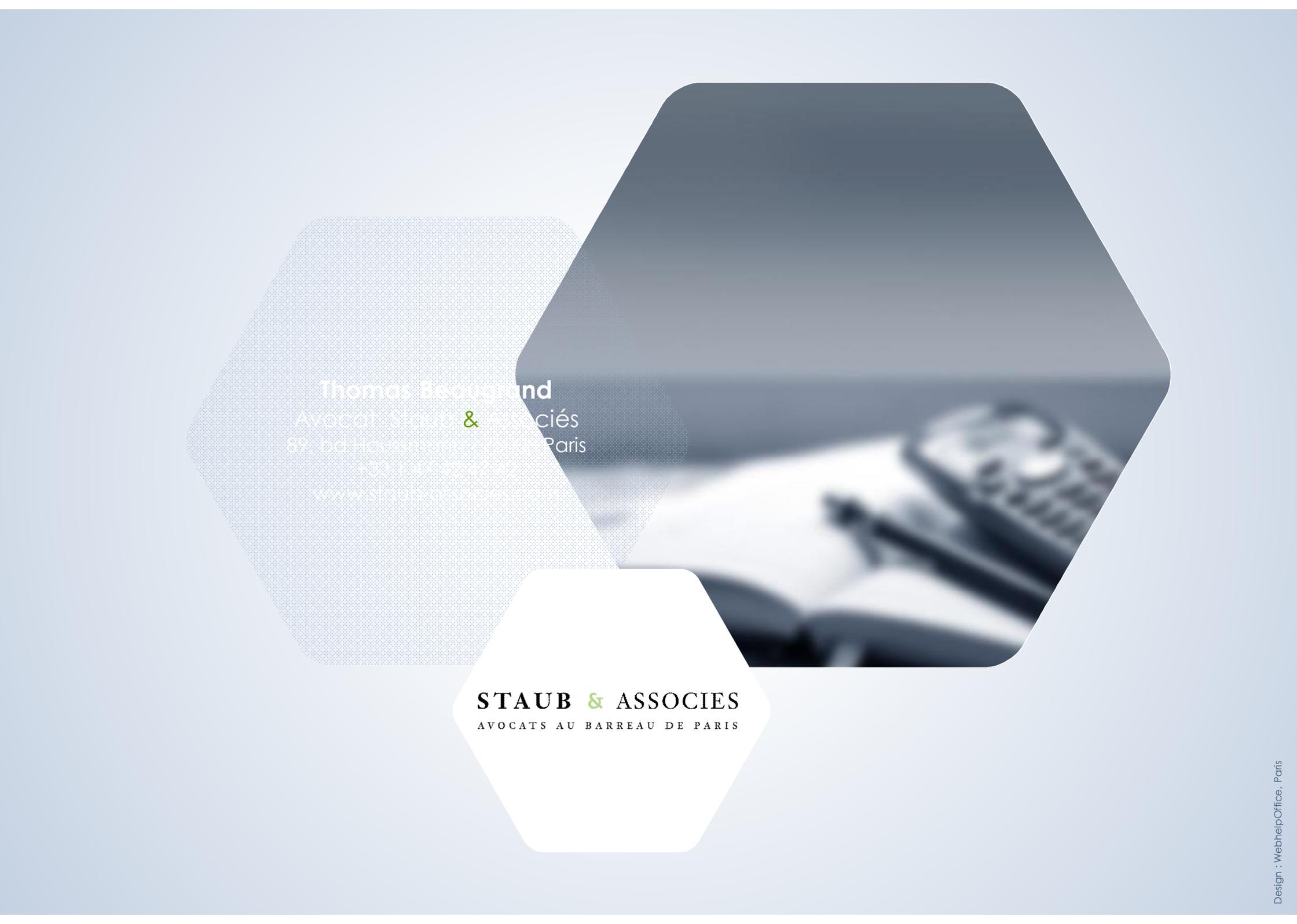
## □ La compréhension des engagements des Parties

- > Identifier les engagements et attendus
- > Identifier les référentiels de conformité en leur dernier état d'avancement
- > Identifier le degré d'Agilité du contrat
- > Identifier les métriques contractuelles
- > Identifier les décisionnaires

## □ La gestion des éléments de preuve

- > Identifier les outils de suivi et de dialogue
- > Identifier l'évolution du backlog
- > Identifier les codécisions (acceptations)
- > Distinguer qui a cessé de respecter la « règle du jeu »
- > Distinguer les griefs neutralisés par la codécision
- > Les parties regardaient-elles dans la même direction ?





**Thomas Beaugrand**  
Avocat Staub & Associés  
89, bd Hausmann - 75008 Paris  
+33 1 47 42 67 42  
[www.staubassociés.com](http://www.staubassociés.com)

**STAUB & ASSOCIÉS**  
AVOCATS AU BARREAU DE PARIS