

Par Nathalie LOPEZ-SAUSSIER,
Directeur Général Adjoint de Valtech Technology

La contractualisation agile, une affaire de bon sens !

Inspirés des méthodes agiles, les contrats agiles visent à construire un climat de confiance durable entre le client et le fournisseur sur la base de trois engagements pris en commun : celui de collaborer pour atteindre l'objectif commun de livraison du logiciel attendu ; celui d'être transparent sur les capacités, les performances et les difficultés rencontrées ; celui de s'adapter aux changements métier du client induits par un marché de plus en plus évolutif. Là où le contrat au forfait fixe les objectifs et les modalités d'application, le contrat agile définit les objectifs et les modalités de collaboration.

Le contrat est un outil indispensable pour la conduite des projets informatiques. Entre un client et un fournisseur, il sert non seulement à partager les risques et à se protéger des tentatives de l'un pour exploiter l'autre, mais aussi à définir l'objectif visé, les exigences fonctionnelles, technologiques et de pilotage. Dans de nombreux cas, cet outil est aussi à double tranchant, notamment lorsqu'il s'agit d'un contrat complet ou rigide qui cherche à anticiper de manière définitive, sans qu'on ait besoin d'y revenir, tous les scénarios possibles du projet et les réponses appropriées. Typique des contrats de projets informatiques au forfait, cette approche se résume à essayer de fixer par avance les délais, les coûts, le périmètre fonctionnel et le niveau de qualité du projet. Tout changement de l'une de ces données impose une renégociation contractuelle qui détourne les intervenants de l'objectif opérationnel et induit alors des tensions entre le client et le prestataire. Le projet au forfait constitue donc un frein au changement et ne permet pas au client de s'adapter facilement aux besoins du marché, ce qui est souvent vital pour lui. Plus important encore, le contrat au forfait retire à la fois au client et au fournisseur toute possibilité réelle de pilotage, c'est à dire d'ajustement en fonction de la réalité rencontrée sur le terrain. De façon assez paradoxale, c'est le contrat qui est aux commandes, et qui condamne aussi bien le client que le fournisseur à une relation insatisfaisante, voire à l'échec.

Une nécessaire révolution des mentalités

La contractualisation agile prend le contrepied de cette approche : Au lieu de chercher à tout prévoir dès le départ, le contrat agile vise à établir et à maintenir un dialogue constant au service du projet et tout au long de la vie de celui-ci. Là où le contrat au forfait strict se révèle être un obstacle, le contrat agile sait n'être qu'un moyen d'atteindre l'objectif principal d'un projet, livrer aux utilisateurs finaux l'application qu'ils attendent. La mise en œuvre d'un contrat agile passe ainsi par une révolution des mentalités, aussi bien chez le client que chez le fournisseur. L'un et l'autre ont à apprendre à travailler ensemble, et à créer et maintenir un climat de confiance par un dialogue transparent et constant.

Fixer les règles de collaboration client-fournisseur

Avant même sa signature, un contrat agile doit être déjà le résultat d'une réelle collaboration qui vise à restituer au client le pilotage de son projet informatique qui reste libre de réajuster les objectifs en fonction de son besoin. Pour ce faire, il doit fixer les principes de collaboration. D'abord, le client et le fournisseur établissent ensemble la liste des fonctionnalités qui feront l'objet du contrat et la réajuste au fur et à mesure du projet. C'est aussi en commun, qu'ils définissent l'ordre de priorité de chaque fonctionnalité basée sur sa valeur ajoutée métier et qu'ils font une estimation de sa complexité. La constitution de l'équipe projet est aussi le résultat d'une collaboration. Côté client, elle sera composée au minimum d'un responsable produit. Mais le client doit aussi être pleinement impliqué dans la sélection des ressources côté fournisseur. Enfin, c'est également par le dialogue que le client et le fournisseur définissent les indicateurs de bonne marche du projet. Dans ce domaine, la meilleure stratégie consiste à privilégier des indicateurs de qualité, car la qualité fait levier sur la productivité. Pour l'entreprise cliente, des seuils d'anomalies très faibles, se traduiront forcément par un gain de temps dans toutes les étapes futures de la vie de l'application en développement. Le fournisseur s'engage sur un niveau de qualité adapté au besoin de son client, plutôt que sur la productivité. En effet, la productivité est un critère plus contractuel par nature et plus difficile à mesurer et expose à retomber dans le piège de défiance des contrats au forfait classiques.

Définir les méthodes et les outils permettant de travailler de manière transparente

Travailler en toute transparence vise à créer et maintenir la confiance et à éviter tout rapport de force déséquilibré. Une fois le contrat signé, client et fournisseur s'engagent à travailler ensemble en toute transparence. Cela nécessite une bonne maîtrise des pratiques agiles : le fournisseur délivre à intervalles réguliers (itérations de 2 à 4 semaines) un jeu de fonctionnalités

exploitables par le client. A chaque itération, client et fournisseur choisissent en commun le périmètre de livraison, en tenant compte des priorités métier. Les indicateurs et outils d'avancement sont partagés et permettent d'ajuster le niveau de qualité et d'acceptabilité des livrables. L'effet boîte noire est ainsi supprimé, le client voit son produit se construire progressivement à chaque itération en ayant conscience des risques et des difficultés rencontrés, mais aussi en mesurant l'efficacité des équipes.

Certains contrats agiles subdivisent le projet en itérations courtes, de deux semaines à quatre mois, qui font l'objet de mini-forfaits. Chaque itération aboutit à la livraison au client d'une ou de plusieurs fonctionnalités exploitables et pouvant faire l'objet d'une recette partielle. Ce n'est qu'à l'acceptation de ce livrable que le fournisseur sera rémunéré pour le travail effectué durant l'itération.

La contractualisation agile préserve ainsi la relation client-fournisseur de tout rapport de force. A chaque fin d'itération, les deux parties analysent ensemble la qualité et la vitesse d'exécution du projet. Puis elles évaluent en toute transparence leur capacité à atteindre l'objectif fixé pour l'itération suivante. Le contrat agile fait ainsi passer la relation client-fournisseur d'un mode perdant-perdant - client insatisfait et fournisseur peinant à rentabiliser sa contribution - à un mode véritablement gagnant-gagnant.

Imposer la flexibilité pour tenir compte des changements fonctionnels

Dans un contrat agile, le client est d'abord libre de changer d'avis, ou plus exactement de faire évoluer le périmètre fonctionnel selon son besoin ou pour saisir une opportunité technologique. Ni le client ni le fournisseur ne restent prisonniers d'un cahier des charges qui peut être très vite dépassé. Tout au long du projet, le client peut intégrer de nouveaux besoins fonctionnels et supprimer des fonctionnalités potentiellement inutiles.

Le fournisseur agile s'engage sur sa capacité et sa réactivité à prendre en compte ces changements en se basant sur des pratiques d'ingénierie appropriées : usine logicielle, architecture et suivi de projet agiles.

Les impacts opérationnels et financiers de chaque évolution doivent être partagés de manière à permettre au client de faire des choix en termes métier et financier.

Conclusion

Outre qu'il permet au client de rester maître de bout en bout de son projet, le contrat agile présente le double avantage de renforcer la confiance, au fur et à mesure des itérations livrées et acceptées, et de maintenir le niveau de qualité attendu, la rémunération du fournisseur étant directement liée à la satisfaction du client. Le contrat agile est aussi beaucoup plus réaliste, car à chaque

itération, client et fournisseurs peuvent tenir compte des progrès réalisés et des difficultés rencontrées pour réévaluer sans attendre l'adéquation des ressources et des objectifs. Le contrat agile repose sur un triple engagement mutuel du client et du fournisseur : collaboration, visibilité, flexibilité. C'est ce qui le rend particulièrement adapté à la conduite de projets offshore et multi-sites. Plus les équipes appelées à collaborer sont éloignées, plus il est important de maintenir le dialogue et la confiance. Le fournisseur s'engage, mais la visibilité sur l'ensemble du projet lui permet de conserver l'autonomie qui lui est nécessaire pour garantir la qualité et la rentabilité de sa contribution. Quant au client, il reste à tout moment le seul pilote de son projet, sans craindre des rapports de force déséquilibrés avec ses fournisseurs.

A propos de Valtech Technology

Valtech Technology est une division du groupe Valtech, société internationale spécialisée le conseil en technologies, e-business et management ainsi que dans la formation et la réalisation de projets. Valtech Technology est l'un des leaders en France dans l'implémentation des méthodes de développement Agiles (SCRUM en particulier). Par son double savoir-faire de conseil et de conduite de projets informatiques, Valtech Technology apporte aux entreprises l'expertise et l'expérience des architectures et de l'industrialisation des développements.

Spécialisé dans l'adoption des méthodes Agiles, Valtech dispose de plusieurs centres de services, notamment un centre de développement offshore en Inde à Bangalore. Impliqué de bout en bout dans la réalisation des projets, Valtech Technology est l'un des seuls cabinets de conseil et de service à faire concrètement le lien entre le conseil et la réalisation de projets.

Créé en 1993 et coté sur l'Eurolist d'Euronext, le groupe Valtech emploie aujourd'hui plus de 1 300 salariés à travers le monde (Etats-Unis, Europe et Asie) et a réalisé un chiffre d'affaires de 106,7 millions d'euros en 2007. Parmi ses clients, Valtech présente des références prestigieuses, telles que : Airbus, ANPE, Alcatel, BNP, Crédit Agricole SA, Darty, Dassault Aviation, EDF, France Telecom, GDF-Suez, La Banque Postale, La Poste, Louis Vuitton, Orange, RTE, Société Générale, Thales....

Site web : www.valtech.fr