

CONTRAT INFORMATIQUE

Adapter les contrats à la méthode Agile



La méthode agile est un outil au service de la collaboration dans les projets d'intégration et de développement informatique. Cette façon de penser et d'agir impose au juriste de s'adapter à ces nouvelles méthodes de contractualisation et de prendre en compte leurs particularités dans la rédaction du contrat.

L'échec des projets d'intégration est souvent lié à l'évolution constante des besoins clients, stimulée par les nouvelles technologies et le changement dans les pratiques de travail.

Cette dynamique, favorisant l'instabilité et la digitalisation¹, oblige les entreprises à s'adapter et à faire évoluer leur besoin. Cependant, étendre continuellement le périmètre d'un projet d'intégration et de développement informatique augmente corrélativement les deux autres piliers des projets que sont, selon le triangle bien connu, les coûts et les délais :

Les méthodes² agiles sont une solution à cette difficulté, bien que souvent négligées par les juristes, car elles permettent de s'adapter plus facilement aux changements dans les besoins du client et assouplissent les obligations en permettant une adaptation aux changements technologiques rapides.

Ces méthodes ont des impacts juridiques indéniables qui contraignent à modifier la rédaction des contrats et également de certaines annexes tels que le PAQ. Pour bien comprendre ces implications juridiques en termes de clauses incontournables et de responsabilité, il convient dans

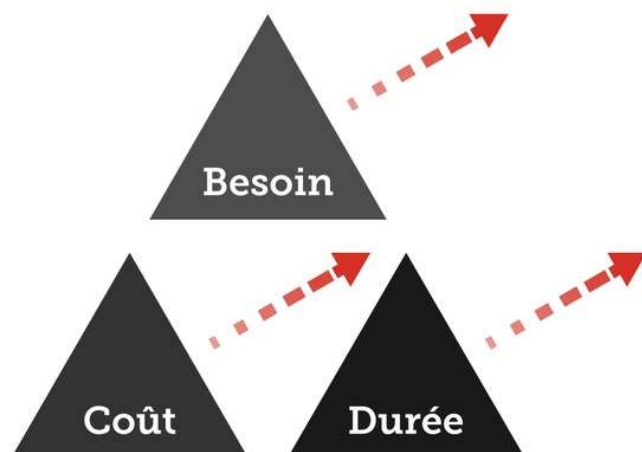
un premier temps de présenter les grands principes organisationnels des méthodes agiles.

L'AGILITÉ UN ENSEMBLE DE PRINCIPES COLLABORATIF

Nous verrons dans un premier temps les principes fondamentaux de l'agilité puis ceux plus spécifiques d'une méthode communément utilisée, la méthode Scrum. Cette partie permettra ainsi d'appréhender techniquement cette méthode pour expliquer les causes des modifications contractuelles que nous proposons dans les sections ultérieures.

Les principes fondamentaux des méthodes agiles

Nées en réponse aux méthodes rigides des années 1960-70 et aux méthodes légères des années 1990³, les méthodologies agiles privilégient la collaboration avec le client et l'adaptabilité. Elles suivent le Manifeste Agile de 2001⁴, qui valorise notamment les individus et leurs interactions, plus que les processus, ce qui permet de prendre en considération la dimension évolutive de l'esprit humain dont les idées se développent et s'améliorent régulièrement.



Le Manifeste Agile indique favoriser un logiciel fonctionnel plutôt qu'une documentation exhaustive ce qui simplifie grandement les relations humaines puisque l'objectif des méthodes agiles n'est plus de planifier rigoureusement et de façon presque⁵ définitive les tâches à accomplir (pour ensuite tenter par tous moyens de les réaliser alors même qu'elles ne correspondent plus au besoin attendu qui a évolué...). Elles consistent plutôt à atteindre un objectif avec des moyens définis graduellement. Le Manifeste Agile met donc en avant des principes qui visent à guider les pratiques de développement en encourageant une collaboration étroite et continue entre les utilisateurs (ou leurs représentants) et les développeurs. Le Manifeste préconise l'adaptation au changement au lieu d'un plan strict.

Malgré ce que ces principes peuvent laisser penser, l'agilité est en réalité une façon de penser et d'agir qui nécessite une discipline rigoureuse⁶ par un engagement vers l'amélioration continue. Il apparaît beaucoup plus difficile, mais en même temps plus pertinent, de ne pas tout planifier dès le départ. Il convient au contraire de rester sur les rails des objectifs souhaités par le client.

Une méthode agile parmi d'autres : la méthode Scrum⁷

La méthode agile la plus répandue est celle dénommée Scrum⁸, une méthodologie itérative de développement de produit.

Scrum fonctionne sur un modèle empirique, testant diverses solutions jusqu'à trouver la plus efficace. Ce n'est pas une méthode qui vise à obtenir avec rigidité un produit fini conçu et défini en amont, mais bien à obtenir par touches successives un produit adapté à l'objectif initial du client. Cette méthode se base sur des sprints, durant généralement quelques semaines à un mois, ayant un objectif précis établi en amont, la user story qui correspond à la demande du client. Cette étape fondamentale va permettre de développer « *ce qu'il faut pour atteindre l'objectif* ». Il convient donc de préparer rigoureusement en amont le sprint et en aval de tirer les expériences qui en ressortent⁹.

Avant le sprint, le client fournit certaines exigences dans un Product Backlog qui est ensuite affiné dans le cadre du Backlog refinement pour les clarifier.

À la fin du sprint, une présentation des réalisations est effectuée pour recueillir les feedbacks des « *utilisateurs* » (Stakeholders), et le Backlog du produit est mis à jour pour les prochains sprints. Un Sprint Review est alors tenu pour identifier les améliorations à apporter pour le prochain sprint. De plus, telle une réunion quotidienne, la Daily Scrum, est organisée pour faire le point sur le travail et organiser la journée suivante, favorisant ainsi la communication et la résolution rapide des problèmes.

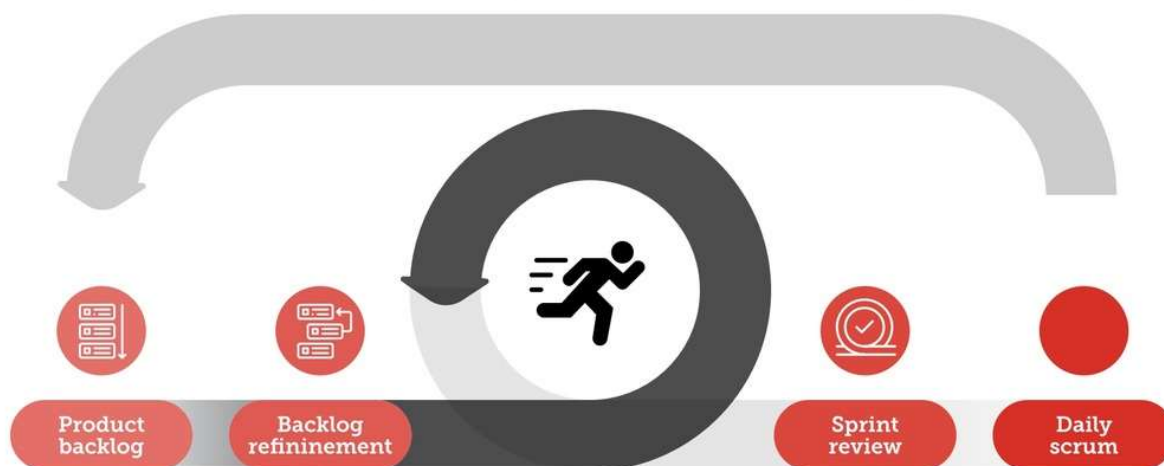
L'IMPORTANCE DU JURISTE POUR ADAPTER LES CONTRATS : CONTRACTUALISER LE PRIX ET L'OBJECTIF

La méthode agile, favorise la collaboration et la médiation constante, peut prévenir les échecs de projet. Elle évite l'effet tunnel parfois propre aux projets en « *V* », c'est-à-dire la livraison des développements en une fois, plusieurs mois après la fin des spécifications, phase au cours de laquelle les exigences du client sont traduites en terme technique. Le client découvre alors l'ensemble des développements et un écart important peut exister entre ce qui est livré et ce qui était attendu. Néanmoins, pour optimiser l'utilisation de la méthode agile, les classiques contrats de développement ou d'intégration nécessitent d'être adaptés, que ce soit au niveau de l'objectif du contrat ou au niveau de ses modalités financières. Il est important de se préparer à ces modifications, car elles transforment positivement la nature traditionnelle des contrats d'intégration et de développement informatiques¹⁰.

L'objet du contrat cadre : la vision du projet

La méthode agile implique de définir l'objectif général du projet, ce qu'il est convenu d'appeler la vision, c'est-à-dire un document dans lequel le client consigne ses objectifs et les grandes fonctionnalités qu'il souhaite.

La représentation suivante permet de comprendre le déroulement d'un sprint de façon schématique :



La vision n'est pas exactement un cahier des charges au sens classique du terme, mais bien la formalisation d'une cible générale à atteindre. Prenons l'exemple d'une entreprise qui souhaite lancer une application mobile pour accroître l'engagement de ses clients. Au lieu de détailler les fonctionnalités techniques exactes de l'application comme il est habituel de le faire dans un cahier des charges, ce sont simplement les grandes fonctionnalités (telles qu'un système de notifications précis, une intégration de carte de crédit, un système de paiement en ligne, un système de fidélisation, etc.) qui devront être formulées autour d'un objectif général (par exemple : « *Accroître l'engagement des consommateurs avec la marque du client de 30% dans l'année suivant le lancement d'une application mobile* »). Cela donne une direction claire (la vision à atteindre) sans se perdre immédiatement dans les détails techniques (les besoins spécifiques), qui peuvent évoluer tout au long du projet en suivant les principes agiles.

Les détails techniques seront quant à eux définis plus précisément dans les contrats d'application pour chaque sprint, permettant une meilleure adaptabilité à l'évolution des besoins du client. Les contrats d'application fonctionnant comme des bons de commande permettant au client d'accepter la réalisation de sprint après avoir défini leur contenu.

Cette vision est l'engagement auquel répond le prestataire et qu'il garantit pouvoir atteindre, dans les limites de la valeur maximale du projet.

Une régie plafonnée : la valeur maximale du projet

Les forfaits et la régie tels qu'ils sont habituellement mis en œuvre dans les contrats d'intégration ne sont pas adaptés à la méthode agile car cela pose des problèmes d'adaptabilité et de coûts. En effet, le forfait, par lequel le fournisseur s'engage à livrer une solution prédéfinie pour un coût fixe, alors même que la méthode agile doit permettre l'évolutivité

des besoins, est trop rigide. La régie, où le fournisseur facture le travail à l'heure, offre une stabilité mensuelle, mais une incertitude sur le coût total final pour le client.

C'est pour éviter un forfait dépendant d'une solution attendue précise et une régie qui crée de l'incertitude qu'il est nécessaire de déterminer une valeur maximale du projet. C'est un montant que le prestataire ne saurait dépasser, mais qui n'est pas nécessairement le prix final du contrat, celui-ci pouvant être moindre. Ce mode de fixation du prix est une « *régie plafonnée* ».

Cette valeur est convertie en points (story points), qui sont « *dépensés* » au cours des sprints. La distribution de cette valeur est discutée lors des Sprint Plannings. C'est ainsi, lors de cette phase de Sprint Plannings que les parties déterminent la valeur du travail qui peut être accompli, et comment le travail sera effectué. Le client pourra ainsi retirer certaines fonctionnalités et les remplacer par d'autres, si le nombre de points est équivalent.

Les deux clauses fondamentales découlant de l'objet et de la valeur maximale du projet

Dès lors que la vision du projet ainsi que la valeur maximale du projet sont fixées, il convient d'encadrer contractuellement d'une part, l'atteinte de la vision, d'autre part, le dépassement de la valeur.

La résiliation pour atteinte de la vision

Il convient d'encadrer l'atteinte du contenu de la vision pour éviter les dérives liées notamment à la volonté du prestataire d'augmenter son chiffre d'affaires, ou à la velléité du client d'accroître le périmètre du projet. Dans ce cadre, nous suggérons l'insertion d'une clause bilatérale de finalisation, si le contenu de la vision est atteint. Cette clause peut être activée par le client comme par le prestataire. Elle permet aux parties de décider lorsqu'elles le souhaitent de mettre un terme au projet¹¹, dès que l'une d'elles estime que le contenu de la vision est atteint.

Il ne s'agit pas d'une clause de résiliation au sens de l'article 1229 du code civil : il n'y a là pas lieu de sanctionner l'inexécution d'une obligation, mais uniquement de mettre un terme au contrat car il est arrivé à son terme. Cela signifie toutefois que des sprints cohérents techniquement doivent être mis en place, afin d'anticiper un arrêt du projet à tout moment dès lors que la vision du projet est atteinte.

Limiter les dépassements de la valeur maximale

Afin d'éviter les dépassements de la régie plafonnée, ou à tout le moins d'encadrer ses dépassements, il est important de mettre en place une clause d'évolution adaptée à l'agilité, permettant la gestion de cette valeur, c'est-à-dire des points. Une clause permettant par exemple d'échanger une fonctionnalité, en fonction de sa valeur contre une autre de même valeur, ou deux fonctionnalités contre une fonctionnalité de valeur plus élevée, doit ainsi être stipulée.

En cas de difficulté, les parties peuvent également décider, selon un mécanisme précis, de partager les gains ou les pertes de points afin que la collaboration soit parfaitement inscrite dans le contrat.

La forme du contrat : contrat cadre et contrat d'application

L'examen de ces deux éléments montre qu'il existe, dans les contrats informatiques sous méthode agile, deux grandes catégories d'engagements :

1. des engagements fermes, sur lesquels les parties marquent un accord dès le début du projet, qui n'ont jamais vocation à évoluer (la valeur maximale du projet, la vision) ;
2. des engagements à déterminer, sur lesquels les parties ne peuvent pas se prononcer au début du projet et qui dépendent en grande partie de la mise en œuvre des sprints. Or, la forme du contrat doit refléter son contenu, de sorte qu'un contrat qui ne prendrait pas en compte cette spécificité pourrait entraîner des confusions d'interprétation devant les juridictions.

C'est pourquoi, le contrat doit permettre à la fois de gérer des éléments généraux qui posent un cadre très large au projet et les éléments spécifiques qui dépendent des sprints. Juridiquement, le système du contrat cadre, qui définit les caractéristiques générales des contrats futurs¹², avec les contrats d'application qui définissent les modalités d'exécution de chaque sprint paraît adapté.

LA RESPONSABILITÉ DANS LA MÉTHODE AGILE

Il est important de dire quelques mots sur la responsabilité des parties dans le cadre de ce contrat. Cette méthode implique en effet une plus grande collaboration du client puisqu'il doit exprimer, au fur et à mesure de l'avancée du projet et des allers-retours, son besoin qui n'est exposé que de façon générale dans la vision comme l'indique la 8^{ème} chambre du tribunal de commerce de Paris¹³. De même, le tribunal de commerce de Montpellier, constate en ce sens que la méthode agile implique un engagement plus important du client, vis-à-vis du développeur, que les autres méthodes pour la mise en œuvre du système¹⁴.

Dans ce cadre, le prestataire semble voir sa responsabilité diminuer et celle du client augmenter, car le projet est en quelque sorte « *co-construit* ». En réalité, dans les projets agiles, plutôt que de réduire la responsabilité du prestataire, l'accent est mis sur le rééquilibrage de celle du client.

Le prestataire reste tenu de fournir des développements de qualité, dans les délais prévus pour chaque sprint et d'atteindre le contenu de la vision fixée. Les anomalies sont ainsi revues à la fin de chaque sprint et le délai d'exécution doit être respecté.

Cette approche semble plus pragmatique et proche de la réalité, car elle évite la définition d'un besoin trop précis dès le départ et mal adapté aux besoins du client qui naissent au cours de la phase de spécifications. Le prestataire apporte en méthode agile ses compétences techniques et une première compréhension des attentes du client, sans pour autant imposer une solution spécifique. De

même, le client définit le contenu de sa vision sans attendre un résultat précis. De l'interaction entre les visions du prestataire et du client naîtra la solution la plus adaptée, répondant au mieux aux critères de coût, périmètre, délai et choix du client.

Cet état d'esprit doit donc être pris en compte dans les contrats en refondant la clause de responsabilité de façon plus concrète. Plutôt que d'indiquer avec rigidité que le prestataire est soumis de façon générale à une obligation de moyens et/ou à une obligation de résultat, il convient de mettre en avant la réalité des responsabilités du projet.

Dans le contrat cadre, le prestataire doit être soumis à une obligation de résultat :

- pour l'atteinte du contenu de la vision par le client. Si l'on reprend l'exemple précédent sur la vision du projet, l'accroissement de « *l'engagement des consommateurs* » ne doit jamais être considéré en cours de projet comme « *impossible* » par le prestataire ; le prestataire doit s'engager au moment de la signature du contrat sur cet accroissement ; la vision doit donc faire l'objet d'un débat approfondi au moment de signer le contrat cadre ;
- pour le respect des procédures de qualité permettant d'assurer des développements sans anomalies ;
- pour l'évaluation des risques de chaque sprint ; dans ce cadre, le prestataire doit mener les investigations nécessaires à la définition des moyens pour réaliser la vision, en collaboration avec le client certes, mais à sa charge, puisque c'est lui qui est spécialiste des solutions logicielles¹⁵. Dans ce cadre, le prestataire doit détailler les risques potentiels, ne pouvant s'exonérer, comme l'indique la cour d'appel de Paris, de son obligation de conseil, en se prévalant d'un co-pilotage du contrat en mode agile¹⁶.

Dans le contrat d'application, le client doit être soumis à une obligation de résultat :

- pour la réception de chaque sprint ;
- pour la réception définitive de l'ensemble des développements.

Il convient également de préciser dans le contrat cadre l'esprit collaboratif du contrat, selon une formule à définir pour contextualiser le projet et éclairer l'intention des parties quant aux responsabilités de chacun.

CONCLUSION

Ce mode de fonctionnement en méthode agile suppose que les sujets transverses du projet soient traités en premier (architecture technique, plateforme), de réserver les adaptations (ou les besoins précis des métiers du client) pour les dernières étapes et enfin de structurer chaque sprint pour qu'il soit presque autonome des autres sprints. Ainsi, en cas d'arrêt du projet en cours de développement, il sera plus aisé de finaliser les prestations avec un tiers.

Et il est clair qu'un travail de pédagogie est nécessaire pour que le prestataire explique au client les modifications impliquées par cette méthodologie, car ce n'est pas celle auquel les clients sont habitués¹⁷. Mais celle-ci nous paraît être un outil fort favorable au client et au prestataire pour éviter l'échec des projets informatiques d'intégration et de développement.

En tout état de cause, les juristes doivent absolument se former à ces nouvelles méthodes de contractualisation et prendre en compte les particularités de la méthode agile dans la rédaction du contrat. La pire situation serait d'utiliser un contrat classique pour un projet se déroulant en réalité en méthode agile (c'est du vécu !) ou l'inverse : utiliser un contrat agile pour un projet finalement mené sans évolution, au forfait, selon un cycle en V.

Sylvain JOYEUX

Avocat associé

Daniel KORABELNIKOV

Avocat senior au cabinet

Cloix MENDÈS-GIL

Notes

- (1) Thomas Thiry, Les pratiques de l'équipe Agile – Définissez votre propre méthode, 2ème éd, De Boeck Supérieur, p. 27 et s.
- (2) Il est important de noter qu'il existe différentes approches d'agilité et il faut déterminer laquelle convient le mieux au projet en question.
- (3) De très nombreuses méthodes légères ont vu le jour dans les années 1990, notamment Crystal, Scrum, FDD...
- (4) <https://manifesteagile.fr/>
- (5) Sous réserve de quelques clauses d'évolution permettant de modifier le périmètre du projet, à la marge.
- (6) V. Thomas Thiry, Les pratiques de l'équipe Agile – Définissez votre propre méthode, 2ème éd, De Boeck Supérieur, p. 72 et s.
- (7) Les méthodes agiles ne s'appliquent pas exclusivement au développement informatique, mais s'appliquent également au management de projet (Harvard Business Review France, « Le Must de l'Agilité », hors série, juill.-août 2020, Prisma Media).
- (8) Inspirée par les théories de Babtunde Ogunnaike et W. Harmon Ray sur la dynamique de processus, elle a été officialisée et présentée pour la première fois lors de la conférence OOPSLA en 1995. La terminologie "Scrum" a été empruntée au rugby, où il désigne une mêlée, pour symboliser le travail collaboratif et unifié d'une équipe vers un objectif commun.
- (9) En fonction de la manière dont la méthode Scrum est mise en place le nom des étapes peuvent être légèrement différentes, mais de façon générale il est fondamental de préparer le sprint et d'en tirer des conclusions.
- (10) Cette modification va dans le sens de ce que nous écrivions dans notre article Joyeux S., Korabelnikov D., « Vers une évolution nécessaire de l'obligation de collaboration du client », Expertises des systèmes d'information, juillet 2023, n°492, pp. 237-241. Les contrats d'intégration et de développements informatiques nous paraissent devoir tenir compte de l'esprit collaboratif de l'informatique qui implique des prestations dont l'individualisation est à tel point fondamentale qu'elle transforme les contrats de prestation de service en véritables contrats de collaboration.
- (11) Cette clause est légèrement plus spécifique que celle de résiliation ayant le même objet proposé par Olivier Dorchies in « Pratique contractuelle. Les méthodes agiles dans les contrats informatiques », CCE, oct. 2020, n°10, pp.44-49.
- (12) C.Civ., art. 1111.
- (13) TC Paris, 8ème, 7 oct. 2020 : SAS, Oopet c/ Dual. La 8ème chambre du tribunal de commerce de Paris dans ce jugement le constate parfaitement.
- (14) TC Montpellier, 26 mars 2020, Synox Repar'stores.
- (15) CA Paris, pôle 5 ch. 11, 13 janv. 2023, n° 21/01374.
- (16) CA Paris, 3 juill. 2015, n° 13/06963.
- (17) Comme l'indique le tribunal de commerce de Montpellier dans l'arrêt suivant : TC Montpellier, 26 mars 2020, Synox Repar'stores.



Vous avez envie de vous exprimer sur un sujet qui vous tient à cœur, de partager votre analyse avec la communauté des lecteurs d'Expertises, d'exposer un point de vue différent sur un article déjà publié, de lancer un débat sur un thème émergent, ou simplement de commenter l'actualité du droit du numérique ?

Contactez la rédactrice en chef d'Expertises Sylvie Rozenfeld sr@expertises.info