

REMERCIEMENTS

Je remercie pour leurs apports et leurs soutiens tous mes clients, mes collègues ainsi que les professionnels m'ayant aidé à compléter ce livre de leurs citations et conseils : Thierry, Daniel, Nicolas, Thierry, François, Pierre, Jean-Michel, David-Alexandre. Avec mes remerciements tous particuliers à Daniel et Thierry pour leur relecture et leurs conseils précieux, à Xavier pour avoir accepté de préfacier la première édition de cet ouvrage, et à Rolland d'avoir préfacé cette seconde édition.

Merci également à mon épouse Christelle, pour son soutien sans faille.

PRÉFACE

Je me souviendrai longtemps de cet entretien d'embauche avec une Directrice des Ressources Humaines me demandant de préciser la définition du poste de contract manager pour lequel j'avais candidaté : « Un contract manager ça sert à quoi ? ». Au cours de l'entrevue je me rappelle avoir relu et adapté en séance la fiche de poste.

Une situation ubuesque pour certains mais en réalité ce cas de figure s'avère un exemple parmi tant d'autres au sein des entreprises françaises. Les questions telles que « Pourquoi un contract manager ? », « À quoi sert un contract manager ? », « Qu'est-ce qu'un contract manager ? », « Quelle est la valeur ajoutée ? » jalonnent la vie professionnelle d'un contract manager français.

« Pourquoi un contract manager ? »

On constate depuis plusieurs années une évolution des pratiques contractuelles. Nous sommes passés d'une approche industrielle, où on s'arrangeait sur un coin de table en mettant en avant la technique, à une approche financière induite par une évolution du contexte économique et une concurrence mondialisée accrue. Même si les sujets contractuels et commerciaux étaient auparavant traités à leur manière par les entreprises françaises, ces dernières ont dû faire face à des acteurs internationaux beaucoup plus actifs dans

la gestion et le suivi de leurs contrats impliquant, *de facto*, une augmentation des risques encourus pour une entreprise choisissant de ne pas s'inscrire dans la démarche.

Cette intensification de la concurrence internationale a induit des stratégies commerciales plus offensives avec notamment le gain de marchés à marge quasi nulle puis une course à l'avenant lors de l'exécution du projet. Cette typologie de stratégie a introduit un mot devenu à la mode : réclamation (ou *claims* en anglais).

En parallèle, force est de constater une complexification des contrats. Au cours de ma carrière professionnelle j'ai pu découvrir un contrat signé en 1990 : il était constitué de 12 pages. Pourtant dans ces 12 pages l'essentiel était inscrit : le prix, le délai, un descriptif technique de l'attendu... De nos jours les contrats sont de plus en plus épais et nécessitent une gestion proactive et dynamique et *a fortiori* pour les entreprises exposées aux marchés internationaux. Au-delà de la complexification documentaire, on dénote une complexification des schémas contractuels construits autour de nombreux partenaires de corps de métiers variés et opérant sur des marchés en interface.

La nécessité de maîtriser les risques contractuels est apparue comme une évidence face à cette complexité accrue. À partir des années 2000, les entreprises ont développé leurs pratiques en matière de *risk management*. Dans ce contexte, le management des risques contractuels est devenu une composante majeure dans la maîtrise des risques (et opportunités) des entreprises et des projets ainsi qu'un vecteur de performance opérationnelle. Cela a contribué à l'émergence ou au renforcement de la fonction de contract management. Mélange de savoir-faire technique, contractuel, financier et de maîtrise de la gestion des risques, cette fonction s'est imposée au sein des entreprises ces dernières années.

La valeur ajoutée du contract management repose sur une vision globale des projets, une capacité à anticiper, al-

liée à un retour d'expérience important des problématiques contractuelles rencontrées.

Ainsi, on assiste depuis quelques années à une éclosion de cette compétence au sein des entreprises françaises provenant, d'une part, de la prise de conscience des directions générales sur la nécessité de l'implanter durablement et de l'organiser professionnellement et, d'autre part, par la création en 2014 de l'Association Française du Contract Management (AFCM), en 2015 de l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (ADUCMA), et en 2017 du *Journal du Contract Management*.

Au travers de son livre, Jean-Charles revient sur les grands principes de gestion de projet et propose une facette opérationnelle du contract management. Fort de son retour d'expérience, Jean-Charles délivre avec pragmatisme et efficacité des outils et des méthodes que tout chef de projet doit mettre en place pour piloter ses contrats et gérer la relation client de manière efficace.

Bonne lecture !

Rolland Terrin

*Contract Manager (ONET Technologies),
Lauréat du Trophée du Contract Manager de l'année 2018,
Rédacteur en chef du Journal du Contract Management*

Janvier 2021

PRÉFACE À LA PREMIÈRE ÉDITION

L'heure n'est malheureusement plus à la relation de confiance dans les contrats, *a fortiori* dans un contexte international.

Les contrats de fourniture souffrent fréquemment de dépassements de délais et presque systématiquement de réclamations, souvent apurées en fin de projet (*claims* et *counter-claims*). Mais, on s'aperçoit aussi, dans maintes situations, que des clients préparent des « billes » à éventuellement échanger dans le temps en fonction des aléas du projet (ce qu'on peut appeler le *claim* d'atmosphère). Ces réclamations portent essentiellement sur le périmètre technique, les retards de livraison, la maîtrise des interfaces, les non conformités et la mobilisation des moyens.

Les contrats de fourniture appellent donc une gestion active et rigoureuse des risques en amont (en phase de négociation) mais aussi tout au long de la phase de réalisation après la signature du contrat, en premier lieu pour limiter les risques de pénalités, quelle qu'en soit la nature (retard, fiabilité, performance, etc.).

La gestion d'un contrat doit porter sur l'intégralité de son périmètre de responsabilité, à la fois côté client et côté fournisseur.

Dans l'enchevêtrement des relations contractuelles, il y a un impératif à la fois pour le client et pour le fournisseur d'effectuer un suivi opérationnel de toute la phase d'exécution.

La qualité d'exécution du contrat fait donc l'objet d'une attention grandissante des entreprises, les dérapages de marges ayant souvent pour origine des déficiences dans le management des contrats. La gestion active de ces contrats s'inscrit dans un contexte de renforcement du management des risques, impulsé par les évolutions réglementaires. Renforcer la gestion de contrats est un investissement à fort effet de levier : la performance en matière de gestion de contrats peut être évaluée par la conjonction de deux indicateurs : la protection de la marge (gestion des réclamations) et la réduction du niveau de risque.

Dans la tradition des groupes de génie civil anglo-saxons, un métier nouveau de professionnel expérimenté de la gestion de contrats complexes s'est développé, celui de « Contract Manager ».

Les compétences requises sont d'ordre technique, bien sûr, mais aussi rédactionnelles, tactiques, de négociation et de forte résistance à la pression.

Ces compétences sont distinctes de celles du responsable de projet. Nombreux sont les exemples où le responsable de projet n'est pas nécessairement un professionnel de la gestion de contrat et où, inversement, le contract manager ne disposerait pas nécessairement de toutes les compétences d'un responsable de projet.

Ces compétences sont aussi distinctes de celles requises pour assurer la partie juridique. Mais souvent c'est le chef de projet qui réunit les deux casquettes, celles de responsable du projet et de contract manager.

Enfin, la préservation des intérêts contractuels ne doit pas conduire à tuer la relation client/fournisseur et à dériver vers une logique contentieuse. Cela étant, les risques opé-

rationnels et les incidences financières ne peuvent pas être sous-estimés. Ils n'autorisent aucun angélisme dans la relation contractuelle.

Pour ce faire, les clauses contractuelles doivent être connues et appliquées. Les concessions financières doivent être dûment valorisées. Les événements du projet qui sont multiples et quotidiens doivent être tracés et analysés. Les défaillances d'exécution doivent être relevées et mises en perspective par le biais d'un suivi quasiment quotidien et d'une administration de contrat extrêmement rigoureuse.

Il est donc essentiel que la gestion de contrat soit un véritable processus du management de projet, et non pas simplement une activité d'ordre tacite dans les organisations.

Il ne faut pas aussi succomber à la tentation de penser qu'on finit toujours par s'arranger plus tard et que le plus important est de faire avancer le projet ! C'est le syndrome de beaucoup de chefs de projet qui ont du mal à s'affranchir de la pression du client et à rentrer avec assiduité dans les méandres des clauses contractuelles et de leur gestion future.

Il y a donc pour l'entreprise à définir et à mettre en œuvre une stratégie contractuelle adaptée pour consolider ses marges, limiter les risques, et in fine, pérenniser la relation client/fournisseur. Cela peut être la mission du Contract Manager que de trouver ce point d'équilibre. D'autres solutions sont possibles mais il conviendra dans tous les cas de tirer vers le haut les compétences des équipes en matière contractuelle.

Tout le mérite revient donc ici à Jean-Charles Savornin, spécialiste de la gestion de projets internationaux, de proposer aujourd'hui un ouvrage synthétique destiné à appréhender tous ces aspects de l'exécution d'un contrat dans le cadre d'un projet industriel.

L'auteur conduit le lecteur par un cheminement éclairant, adossé à une boîte à outils rigoureuse et didactique, en un style concret et aéré, tout en prodiguant de nombreux et judicieux conseils, aidant ainsi l'actuel ou le futur contract manager, qu'il soit chef de projet ou déjà es qualité, dans le choix de la stratégie à adopter et des décisions à prendre au cours de l'exécution d'un projet.

Le contract management au travers de cette approche est ainsi naturellement ancré dans l'opérationnel.

Les outils proposés par l'auteur permettront de :

- sécuriser la phase de réalisation des contrats et, en particulier, la conformité de l'exécution des prestations par rapport aux obligations contractuelles ;
- identifier et prévenir les risques de dérapage en matière de coûts et de délais susceptibles d'avoir des répercussions critiques (pénalités de retard, etc.) ;
- disposer d'une traçabilité précise des événements de la vie du contrat pour limiter les risques de réclamations (*claims*) et se prémunir contre leur impact ;
- assurer la documentation et la valorisation des risques à leur juste valeur ;
- développer un cercle vertueux dans la relation client/fournisseur, fondé sur une culture de responsabilité et de respect mutuel.

Tout cela est accompagné d'une démarche préventive et d'anticipation, qui alimente les phases de négociation parfois difficiles, et qui permet en même temps de « préparer le terrain » dans l'hypothèse de recours juridiques ou en arbitrage.

Jean-Charles Savornin grâce à sa formation et son expérience internationale, analyse pleinement tous les problèmes qui se posent dans le cadre de l'exécution d'un contrat de fournitures. Son livre contient les outils indispensables à la gestion contractuelle d'un projet et restera un ouvrage de

référence pour la fonction de contract manager. Le lecteur, qu'il soit novice ou averti en la matière ne pourra qu'être satisfait d'avoir consulté un tel ouvrage à moins qu'il ne préfère s'adresser à son auteur directement qui saura lui prodiguer les meilleurs conseils.

Xavier de Lavallade

*Directeur juridique
Industrie ferroviaire*

18 février 2016

AVANT-PROPOS

Pourquoi ce livre ?

Ce livre est né de la pratique et de l'observation des métiers de l'industrie et des grands projets d'infrastructures, dans différents secteurs comme la construction, l'énergie, l'aéronautique, le spatial ou encore le ferroviaire, à la fois en France et à l'export.

Les grands projets ont vu leur fonctionnement fortement évoluer. Tout d'abord par la mise en place d'organisations, méthodes, bonnes pratiques et outils de gestion de projet. Cela s'est traduit par une professionnalisation du métier de chef de projet qui, s'entourant d'expertises pour toujours mieux délivrer son projet, a concouru au développement de métiers connexes, comme le planificateur, l'estimateur, le contrôleur, ou encore le contract manager.

Si la littérature existe sur les autres rôles, le métier de contract manager et plus largement les compétences en contract management sont peut développées. L'angle sous lequel elles sont principalement abordées est celui de la passation de contrats à des fournisseurs¹ : gestion de l'appel d'offres, choix du contrat, suivi des prestataires et fournis-

¹ Le terme « fournisseur » sera utilisé tout au long du livre par souci de simplicité, pour désigner les fournisseurs, prestataires, sous-traitants, contractants... toute entreprise fournissant un produit ou un service dans le cadre du contrat. L'autre partie, acheteuse, sera appelée de façon générique « client ».

seurs. L'angle opposé, dans la position du fournisseur ou prestataire, est encore peut présent dans les ouvrages traitant du sujet.

Ainsi, le contract management tel qu'il existe et s'est développé sur les grands projets d'infrastructures s'attache à gérer la relation avec un client représentée par le contrat. Les contract managers sont de véritables supports aux chefs de projet, comme le sont les autres membres de l'équipe, dans la gestion de la relation contractuelle avec le client et dans la gestion des écarts (quelle qu'en soit l'origine) entre exécution et contrat. Cette compétence s'est fortement professionnalisée, suffisamment en tout cas pour lui dédier un livre ; ce livre.

Pourquoi cette compétence a-t-elle émergé ? D'où est venu le besoin ? En quoi le contract management est une aide au projet ? Quels en sont les contours et prérogatives ? Quels outils, méthodes et bonnes pratiques un chef de projet peut-il développer au sein de son équipe ?

Tant de questions auxquelles nous allons répondre dans les pages qui suivent.