

Le Contract Management était à l'honneur à Toulouse, le 2 novembre dernier, à l'occasion d'une journée complète de formation-conférence, organisée par l'AFCM et ses partenaires (KPDP et e<sup>2</sup>cm). Sortir du microcosme parisien et rassembler les professionnels de notre activité au niveau régional était un engagement de l'association et des organisations actives dans la promotion de la fonction. Cette étape supplémentaire dans le sud-ouest, après un premier événement en juin dernier, montre la vivacité du tissu local et son engagement chaque fois que le Contract Management pointe le bout de son nez. 2016 sera l'occasion de poursuivre le tour de France en visant d'autres régions où la présence de Contract Managers est fortement représentée.

L'article intitulé « Les clés pour gérer efficacement un claim tout en préservant la qualité relationnelle » rend compte du déroulement de l'atelier proposé aux participants lors de cette belle journée et vise à assurer une visibilité méritée de la production de groupe.

Sur un ton plus léger, puisqu'il est difficile en ce mois de novembre de lui échapper, nous avons tenté d'effacer l'agent secret au service de sa majesté au profit de l'expert des cycles contractuels complexes. Mission impossible ? A vous de juger.

Bonne lecture à toutes et à tous et excellentes fêtes de fin d'année.

Grégory LEVEAU, Contract Manager et médiateur professionnel, Président et fondateur de l'Ecole Européenne de Contract Management ([www.e2cm.net](http://www.e2cm.net)) et Auteur de Pratique du Contract Management – ed. Lextenso.

## LES CLÉS POUR GÉRER EFFICACEMENT UN CLAIM TOUT EN PRÉSERVANT LA QUALITÉ RELATIONNELLE

Ils sont venus, ils sont tous là!

Plus de soixante personnes étaient réunies à Toulouse, le 2 novembre 2015, au Centre International de Conférences de Météo France qui accueillait, une fois n'est pas coutume, la première journée de l'Association Française du Contract Management (AFCM) dédiée au claim management dans le sud-ouest de la métropole.

A l'exception d'une mise en situation cocasse résultant d'un risque non anticipé (mais que font les Contract Managers?) sur le thème "blocage de la moitié des participants dans les 6m<sup>2</sup> du poste de garde pour raison fallacieuse de non inscription des invités sur les listes officiellement tamponnées", la journée s'est déroulée dans le respect d'un programme riche et dense dont les animateurs retiendront avant toute chose la motivation communicative du public.

### DEMANDEZ LE PROGRAMME!

Découpées en trois temps forts, matinée et après-midi ont filé à la vitesse du zéphire local, particulièrement peu regardant pour les coiffes apprêtées de ce début novembre.

L'expérience de Xavier Fontana, Directeur du Contract Management des Grands Projets internationaux chez Thalès, fut la première étape d'un cheminement dans les arcanes du claim que le discours éclairé du formateur permit de débroussailler en offrant à l'auditoire une vision à la fois large et pointue d'une pratique courante, pour ne pas dire normale, au sein des cycles de vie contractuels complexes.

Six experts se sont ensuite rassemblés\*, en table ronde, autour de la présidente de la commission Formation de l'AFCM pour apporter leur vision propre, et bien



Naoual BERGGOU

souvent commune, de la façon dont le claim management était vécu au sein des organisations et de sa compatibilité avec l'exercice du Contract Management.

S'il ne fallait retenir que l'essentiel de cet échange d'une étonnante homogénéité pour un thème aussi clivant, ce serait les propos conclusifs suivants: la gestion des réclamations n'est pas synonyme d'adversité, la créativité est une compétence essentielle en la matière et, c'est bien le Contract Management qui englobe le claim management et non l'inverse, le dernier n'étant qu'un processus (parmi d'autres) du premier.

La pause déjeuner propice au réseau une fois passée, chevalets, marqueurs et micros ont été mis entre les mains du public de sorte qu'il prenne la parole par le biais de l'organisation d'un atelier.

### 6 CHAPEAUX, 4 GROUPES, UNE COMMUNAUTÉ

L'objectif de ce travail en commun dont il fut annoncé en propos liminaires que le

résultat serait publié (c'est chose faite) afin de rendre à la communauté des Contract Managers ce qui lui appartient, était la création d'un processus innovant de claim management avec comme impératif de préserver la qualité relationnelle.

Imaginer un tel processus, rien de plus simple. Tout nous prédispose à la réclamation, surtout en France; nul besoin d'aptitudes au management des contrats complexes pour ce faire.

Ajouter l'ingrédient "innovant" au cocktail et la recette s'en trouve soudain plus difficile.

Le risque de rester sur un terrain trop connu et de réinventer une roue déjà claudicante méritait d'être circonscrit si l'on souhaitait voir émerger d'un tel chantier collaboratif des idées fraîches servant de base à un processus, le plus standard possible, implémentable en conditions réelles.

D'où le choix de l'animateur de l'atelier d'encapsuler les travaux dans une approche créative tirée des célèbres *Six chapeaux* d'Edward de Bono, pape de la pensée latérale.

Les six chapeaux ont pour principal intérêt de séquencer la pensée en imposant un rythme et un cadre dont on ne saurait se départir sans tricher.

Le but: provoquer la créativité débridée en contournant le joug de la critique et, comme nous aimons souvent à le rappeler en formation, se donner le choix avant de faire un choix.

Rappel synthétique et simplifié du contenu de chacun des chapeaux:

Chapeau Blanc: Examen des faits et données entrantes;

Chapeau Rouge: Expression des émotions individuelles face au sujet à traiter;

\* Rozlène Morsli - Contract Manager chez KP DP, Nicolas Leroux - Président de Kalexius, Antoine de la Chapelle - Dir. Juridique de LATECOERE, Frédéric Torréa - Dir. Juridique d'ATR, Xavier Fontana et Grégory Leveau

Chapeau Vert : Créativité sans limite et sans commentaire du groupe ;  
 Chapeau Jaune : Les idées sont positives, optimisées. Aucune critique négative ;  
 Chapeau Noir : L'avocat du diable. Toutes les idées sont contestées et les risques associés soulignés ;  
 Chapeau Bleu : Analyse des données sortantes, tri et prise de décision.

Ordonnancement choisi pour l'atelier: Blanc, Rouge, Vert, Jaune et Bleu (le chapeau Noir a été volontairement réincorporé dans la phase de tri (Bleu) pour limiter sa portée).

Une fois ces explications données, le public, particulièrement volontaire et bienveillant à l'égard de la proposition d'exercice, a été scindé en quatre

groupes : 2 groupes représentant le client et 2 groupes représentant un prestataire/fournisseur.

Chaque groupe a reçu un scénario concocté de façon à ce que la rupture et/ou le contentieux ne soient pas un alternative.

## ET LA LUMIÈRE JAILLIT...

Les différentes étapes présentées ci-dessus ont permis aux participants d'ouvrir leur approche et leur réflexion pour revenir progressivement à une structuration de leurs idées et d'aboutir au résultat escompté.

En fin de séance, les quatre groupes client et prestataire ont chacun présenté

le résultat de leur travail collaboratif à l'ensemble des participants.

La séance de restitution a permis de mettre en exergue différentes thématiques servant de fil conducteur à la déclinaison du processus et d'y regrouper les principales initiatives formulées par les intervenants.

1. Analyse de la situation
2. Facilitation/ rétablissement de la communication
3. Transparence/rétablissement de la confiance
4. Identification des intérêts respectifs et communs
5. Construction conjointe d'un recovery plan (plan de sauvegarde)
6. Accord/suivi et contrôle/retour d'expérience

## 1. LE FIL CONDUCTEUR

|                    | Analyse de la situation   | Facilitation : dépolluer les émotions et rétablir la communication   | Instauration ou rétablissement de la transparence/confiance  | Identification des intérêts respectifs et communs  | Construction conjointe d'un recovery plan qui prendra en compte les intérêts des 2 parties   | Accord / suivi et contrôle/retour d'expérience   |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|
| <b>CLIENT</b>      | <p><b>Constats</b> : Retards et manque de transparence du prestataire, relations rompues et perte de confiance vis à vis du prestataire. Prise en compte de toutes nos évolutions par le prestataire.</p> <p><b>Savoir faire du prestataire rare, partenariat stratégique</b></p> <p><b>Prise en compte de la dimension interculturelle</b></p> <p><b>Analyse du déséquilibre</b> (contraintes client final + difficultés prestataire)</p> <p><b>SWOT</b> projet de claim en interne pour rationaliser</p>                  | <p><b>Utiliser d'autres canaux de communication</b> : management, commerce.</p> <p><b>Socializing</b> : création d'un réseau social commun avec le prestataire, favoriser les échanges interculturels (prestataire étranger) avec les conseils d'un consultant expérimenté.</p> <p><b>Faire appel à un médiateur</b></p> <p><b>Privilégier l'écoute</b> en sortant du cadre : voyages, activités diverses....</p> <p>Séminaire avec prestataire : verre à moitié plein</p> <p><b>Team building interculturel</b></p> | <p><b>Partage du déséquilibre avec le fournisseur</b><br/>- Redéfinition si nécessaire des « focal points of contacts »</p> <p><b>Proposition d'un workshop tripartite</b>. Privilégier les discussions de visu et téléphoniques plutôt que l'écrit pour rétablir la relation</p> <p><b>SWAP</b> : équipes communes client/prestataire</p> <p><b>Changer certains intervenants sur le projet</b> si blocages majeurs malgré la médiation</p> | <p>Identification des actions à mettre en place</p> <p>SWOT partagé avec le prestataire</p>  | <p><b>Workshop tripartite (client, fournisseur, client final)</b><br/>Redéfinition de nouvelles spécifications (amélioration) et de nouveaux jalons associés, points d'avancement réguliers à différents niveaux.</p> <p>Plan d'actions partagé avec le client final et ajustement</p> <p>Formalisation du plan d'action avec le prestataire et client final</p> | <p>Offre, MOU, négociation, avenant avec client final et prestataire</p> <p>Suivi et contrôle du plan d'actions / respect de l'accord avec toutes les parties prenantes.</p> <p>Retour d'expérience → partage en interne</p> <p>OU soumission du dossier de claim au prestataire si échec de toutes les tentatives de résolution collaboratives</p>  |
| <b>PRESTATAIRE</b> | <p>Etat des lieux interne : client et prestataire.</p> <p>- Evolutions des spécifications non maîtrisées, retard client inévitable.<br/>- Jalon accepté non payé<br/>- Nouveau client, pression commerciale.</p> <p>Courrier du PDG prestataire adressé au PDG client ayant pour objet :<br/>- d'avertir du changement de directeur de projet<br/>- des difficultés rencontrées sur le projet (financières (impayés) et projet instable (travaux supplémentaires non-financés et aggravant le retard)<br/>- proposition</p> | <p>Objectif à court terme : <b>rétablir la communication</b> et endiguer la crise.</p> <p>Meeting de crise + Task force dédiée à la crise.</p> <p><b>Désignation d'un tiers facilitateur</b> (médiateur) pour rétablir la communication</p> <p><b>Mise en place d'un réseau social</b> internet dédié au projet</p>  | <p><b>Action Transparence client/prestataire</b> : Inviter le client à découvrir les procédures internes du prestataire et les contraintes internes et vice versa.</p> <p><b>Réunion préparée en amont par les Contract Managers prestataire/client</b> avec support d'un médiateur en vue du management meeting (client / prestataire) : faire l'inventaire des faits objectifs, des efforts de chacun et des défaillances respectives.</p> | <p><b>Partage des risques et opportunités</b> respectifs</p> <p>Définition et mise en application d'un <b>recovery plan</b> incluant: un nouveau planning, reconnaissance des évolutions techniques absorbées et impayées.</p> <p>Identification d'axes d'amélioration continue profitables aux deux parties</p> | <p><b>Construction d'un plan d'action par thème</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- technique</li> <li>- planning</li> <li>- communication</li> <li>- contrat</li> <li>- commerce</li> <li>- finance</li> </ul> <p>Meeting dans un lieu atypique → <b>alterner les séances de travail et de relaxation</b></p>                                    | <p>Préparation nouveau contrat ou avenant ou autre type d'accord écrit</p> <p>Rencontres périodiques à l'extérieur le temps de la remise à flot du projet</p> <p><b>Etablissement d'une charte morale</b> de réalisation du projet en 10 points</p> <p>Moyen terme : <b>lessons learned</b> en interne/ avec le client → volonté de pérenniser la relation commerciale.</p> <p>OU soumission du dossier de claim au client si échec de toutes les tentatives de résolution collaboratives.</p> |

## 2. QUELQUES CONSTATS...

La compilation des différentes propositions émises tant par les groupes client que prestataire, permet de constater qu'une fois l'analyse de la situation effectuée, la gestion d'une crise passe nécessairement par une phase de facilitation qui permettra de décontaminer le terrain en dépolluant les émotions et de parvenir à rétablir la communication. Sans cette étape d'assainissement relationnel, aucune approche collaborative n'est envisageable. Les différents groupes ont également insisté sur l'utilité de faire intervenir un tiers médiateur pour faciliter les échanges et sortir du schéma stérile « positions contre positions ».

Par ailleurs, la compréhension interculturelle a également été prise en compte de même que la nécessité du développement du lien social comme facteurs de réussite d'une gestion collaborative de la crise.

Enfin, l'écoute, la transparence, le partage et la recherche des intérêts communs se révèlent être des notions clés pour sortir de l'impasse ensemble.

## 3. RÉSULTAT : PROCESSUS INNOVANT DE CLAIM MANAGEMENT

→ **Etape 1** - Analyse interne : faire le zoom sur la situation (informations factuelles, aspects humains, risques, enjeux, intérêts...) en interne. Utilisation d'un SWOT (Strengths - Force, Weaknesses - Faiblesse, Opportunities, Threats - Menaces) dédié à la situation de claim pour rationaliser la demande / contre-demande de l'autre partie.

→ **Etape 2** - Dépolluer les émotions, rétablir la communication (séance animée par un tiers médiateur, représentant de chaque membre de l'Integrated Project Team (IPT) client/prestataire), team building interculturel.

→ **Etape 3** - Transparence dans le partage des intérêts respectifs et communs, des efforts et défaillances respectives (organiser une séance dans un lieu neutre agréable animée par un tiers médiateur si besoin). Synthèse de la réunion de partage par les deux Contract Managers client/prestataire.

→ **Etape 4** - Organisation de groupes de travail sur les axes de difficultés par groupe métier identifiés conjointement. Chaque groupe sera animé par deux leaders désignés parmi le client et le prestataire afin de favoriser l'approche collaborative (communication, technique, planning, finance, contrat). Réflexion également sur une charte projet qui permettra de poser les nouvelles bases de la relation client/prestataire. Fixer des objectifs communs clairs d'output de ces groupes de travail pour optimiser les résultats et co-responsabiliser les équipes.

→ **Etape 5** - Formalisation commune du plan d'action construit conjointement par les deux leaders client/prestataire de chaque groupe.

→ **Etape 6** - Compilation par les deux Contract Managers client/prestataire du résultat des groupes de travail.

→ **Etape 7** - Séance de restitution du plan d'action lors d'un Management Meeting client/prestataire (avec le support du tiers médiateur).

→ **Etape 8** - Ajustement si nécessaire suite aux retours du Management client/fournisseur.

→ **Etape 9** - Formalisation et signature de l'accord atteint par les deux parties.

→ **Etape 10** - Mise en application de la charte projet collaborative en 10 points pour éviter les écueils de communication antérieurs et gérer les situations difficiles à temps dans

l'avenir (identifier ou modifier les canaux de communications sur le projet pour prévenir plus que guérir).

→ **Etape 11** - Suivi et contrôle du plan d'action ayant permis d'aboutir à un accord jusqu'à son terme (réunions périodiques entre les membres de l'IPT client et prestataire) afin d'ajuster les dérives potentielles et de contourner les prochaines crises.

→ **Etape 12** - Prévoir un Management Meeting à moyen terme pour constater la mise en application du plan d'action et de l'accord signé (suivi et contrôle / ajustement).

→ **Etape 13** - REX (Retour sur expérience) en interne pour capitaliser sur la gestion du conflit, anticiper les crises futures avec le cocontractant et partager l'expérience avec d'autres équipes projets internes.

→ **Etape 14** - REX client/prestataire afin de souligner les bénéfices communs retirés d'une gestion collaborative de la crise et pérenniser la relation commerciale sur le long terme (importance de célébrer les réussites communes aussi modestes soient-elles).

L'AFCM et ses partenaires, KP DP et l'Ecole Européenne de Contract Management (e<sup>2</sup>cm), réunis pour l'occasion tiennent à remercier l'ensemble des participants impliqués dans l'aboutissement synthétisé et reproduit dans les pages qui précèdent. Le travail collaboratif d'une communauté rassemblée et déterminée a payé. Ce n'est que le début, imaginons ensemble la suite au plus vite.

**Naoual BERGGOU, Senior Contract Manager, Présidente de la commission Formation de l'AFCM.**

**Grégory LEVEAU, Vice-Président de l'AFCM, Président de l'Ecole Européenne de Contract Management.**

# EN FINIR AVEC JAMES BOND GRÂCE AU CONTRACT MANAGEMENT

Il est commun, en sortie de table ronde ou de conférence organisée autour de la thématique du Contract Management, d'entendre du public (plus ou moins conquis) qu'à nous écouter nous tenterions de convaincre par pêché d'outrecuidance que le Contract Manager est un profil unique doté de super pouvoirs qui le place d'emblée au sommet de la chaîne alimentaire du petit monde carnavassier des cadres de nos organisations mondialisées.

Un certain « Vous avez dit Bond, James Bond ? » lancé au micro telle une balle à tête chercheuse par un homme *au pistolet d'or*, contradicteur émérite de son état, résonne encore dans nos méninges et nous rappelle à l'envi que *tuer n'est pas jouer*.

L'ironie du commentaire ne faisait pas que poindre, elle était pleinement assumée face à l'entourloupe fantasmée de l'animateur rhabillé, pour l'occasion, d'un costume de bonimenteur.

La réponse polie, *rien que pour vos yeux*, consista à minimiser nos propos, mal exprimés ou mal compris, en remémorant au quidam ayant tenté l'*opération tonnerre* la spécificité du métier puisée dans son caractère multidisciplinaire et dont la première conséquence est le positionnement omniprésent du professionnel.

Pas d'omnipotence ni d'omniscience en revanche puisque, si les spécialités du Contract Manager sont diversifiées (c'est là sa force et son originalité), la profondeur de son expertise pour chaque domaine gravé dans le marbre de sa fiche de mission est nécessairement limitée.

Et la présence sur le terrain permet à tout un chacun de mesurer lesdites limites au plus tôt dans l'avancement d'un cycle contractuel.

Intervenir partout, tout le temps, sur chaque front, en sécurisant tout en optimisant, en chargeant tout en facilitant : Oui !

Penser savoir faire « à la place de » sous prétexte d'une vision certes transversale et globale du cycle au point d'en oublier la technicité extrême des disciplines clés telles que la gestion de projet, la pratique



Grégory LEVEAU

financière, l'ingénierie contractuelle ou la connaissance juridique : Non !

Nullement James Bond donc... quoique... :

Il court beaucoup le Contract Manager, à vive allure, devant les risques en phase de création du cycle puis toujours un peu derrière eux en phase d'exécution, avec le doux espoir de les rattraper. Et, ne disposant pas de l'atout capillaire toujours impeccable de la célébrité du M16, la course aux menaces décoiffe.

En débarquant sur un projet parmi les acteurs opérationnels tenus de livrer ce qui a été exagérément vendu, notre virtuose des cycles complexes est davantage affublé du titre d'œil de Moscou (*les bons baisers de Russie en moins*) que d'*espion qui m'aimait*.

Et si tous deux procèdent *dangereusement vôtre*, le Contract Manager réussit son cycle ou le rate, c'est aussi simple que cela. Tout le monde n'a pas la chance de « *ne* » vivre « *que* » deux fois.

En matière de processus et d'outils, ils font jeu égal ou presque. Si les gadgets de Q sont plus ergonomiques que nos fichiers Excel, les procédures internes strictement imposées par M ne valent pas nos bonnes pratiques au cadre clair et flexible.

Clairement, *le monde ne suffit pas* à ces deux égos et aucun martini (mélangé au shaker, pas à la cuillère) siroté au bar d'un *casino royale* à la fin d'une journée harassante focalisée sur une résolution de crise (les glissements de calendrier de la construction

d'une centrale nucléaire pour l'un, la destruction de ladite centrale tombée entre les mains d'un oligarque malfaisant à l'accent slave pour l'autre) ne les réconciliera.

Match nul.

Prenons date et faisons le point plus loin dans le temps, lorsque le Contract Management aura fait la preuve, en France, de tout son potentiel d'optimisation de la performance d'entreprise et que le métier se sera structuré au point d'être reconnu comme une profession.

A ce stade, nul besoin de précipitation qui risquerait de galvauder le nom même de la fonction ou de faire surgir le *spectre* de modes dégradés (oui, on croit encore pouvoir s'improviser Contract Manager en se levant un matin ; comme si James avait appris à skier en regardant les jeux olympiques d'hiver sur sa montre connectée).

Le temps joue pour nous, d'autant que *les diamants sont éternels* et que *demain ne meurt jamais*.

Grégory LEVEAU