

CONTRACT MANAGEMENT OU CLAIM MANAGEMENT ?

Métier du droit par excellence visant à réconcilier ingénierie contractuelle, gestion de risque, maîtrise financière et activités opérationnelles, le Contract Management a pris le virage de la croissance depuis quelques années en Europe. La France n'est pas en reste, comme le démontre la prolifération des offres d'emploi sur ce marché encore jeune.

Une chronique régulière s'imposait donc, en vue d'apporter un éclairage pratique sur l'exercice d'une fonction singulière, variée dans ses atouts et les disciplines qu'elle décline.

Chaque mois, le « Billet du Contract Manager » exposera un sujet ou partagera une opinion sur le Contract Management et son actualité (*).

Il est des confusions tenaces qui nous mènent la vie dure et dont on ne se débarrasse que par l'exercice répété de la démonstration pédagogique doublée d'une mesure de rhétorique. Nouvelle tentative, donc, par le biais de ce billet qui, s'il n'est pas d'humeur, aura, souhaitons-le, un effet lénifiant pour les professionnels de la gestion de contrat.

Lesdits professionnels exercent au quotidien, avec vaillance et une dose non négligeable d'abnégation, une activité anglicisante dont la preuve de son expansion en France n'est plus à rapporter : la bien nommée « Contract Management ». Le spécialiste en la matière s'est vu donner pour mission, qu'il a accepté, de tout tenter pour optimiser le cycle de vie d'un contrat, ou, le cas échéant, de plusieurs conventions à la fois.

Par nature, les contrats visés sont complexes, volumineux, financièrement conséquents, et recèlent couramment une part d'internationalité. Les projets ou les services qui en découlent sont passionnants et longs, interactifs et tendus, gratifiants et faillibles. En d'autres termes, si le suivi d'un cycle contractuel est d'une richesse infinie (relations humaines, apprentissage continu, valeur ajoutée développée), il offre aussi la possibilité de découvrir une définition sans cesse réactualisée de la pénibilité au travail.

De fait, lorsque l'ignorant ou le procédurier osent assimiler Contract Management et Claim Management, on se doit, au vu de ce qui précède, de relever le malentendu et d'occire l'outrageux amalgame.

L'ignorant

L'ignorant est maladroit. Il ne connaît pas. Il ne sait pas qu'il ne sait pas. Expliquons-lui, peut-être, que le Claim Management couvre les activités consistant à gérer les demandes, ou plaintes, d'une partie vis-à-vis de son contractant. Le premier cherche à faire valoir ses droits, tirés principalement du contrat mais aussi de la réglementation afférente à son objet. Le second tentera de défendre les siens, à la lecture des obligations qui lui incombent. Un jeu subtil d'attaque et de contre-attaque s'anime alors, avec pour position commune de toutes les parties concernées : la victimisation.

C'est ainsi qu'un client réclamera (*to claim*, en version originale), dans le cadre coutumier d'une dérive de projet, d'être dédommagé (pénalités, dommages-intérêts, réfaction du prix, etc.) d'un retard de

livraison, d'un défaut de qualité, d'une inadéquation entre le service fourni et les besoins exprimés. Le prestataire, ou fournisseur, s'intéressera à la constitution d'un dossier en dépassement de budget du fait de l'inconsistance des attentes du cocontractant, provoquera un litige sur les honoraires facturés et non payés, exigera une collaboration renforcée lors des phases critiques de réception des prestations.

Le support d'un conseil externe, en mesure de porter le contentieux devant la juridiction compétente, s'avèrera indispensable si une telle option est choisie. Le Claim Manager porte, ici, la responsabilité de coordonner les échanges entre son organisation et l'avocat.

On comprend que si le Claim Management est soluble dans le Contract Management, il n'en représente qu'une activité parmi de nombreuses autres. En visant l'optimisation du cycle, le Contract Manager ne saurait se focaliser, à titre exclusif, sur les interférences litigieuses entre les parties à l'accord. Au contraire, sa cause première est la réussite de l'entreprise commune (le projet) par la sécurisation et l'extension de son socle (le contrat). Le Contract Manager ne fermera pas les yeux sur les phases précontentieuses, il est l'expert de leur maîtrise dans une optique de résolution. Ce serait une faute d'ignorer la réalité d'une réclamation et une défaillance sérieuse dans la gestion des problèmes. Pour autant, il ne limitera pas son champ d'action auxdites phases ; l'identification des leviers commerciaux, l'anticipation des risques, la quête des opportunités de développement et de renouvellement, la facilitation du lien entre les multiples intervenants sont autant de diligences incontournables au cœur de sa mission, soutenues par les processus idoines (gestion de risque, gestion des changements, suivi de la communication, pilotage des livrables, etc.).

Le procédurier

Le procédurier est aveuglé. Il ne sait pas qu'il sait. Il envisage la relation contractuelle par le prisme de la méfiance à l'égard d'autrui. Formaté par des années de pratique, et un enseignement un brin réducteur, il gère un contrat comme on prépare un contentieux. Il se dit stratège, et sans doute l'est-il, lorsqu'il traque l'erreur de la partie « adverse », le faux mouvement, l'indice irréfutable d'une culpabilité nichée dans le non-verbal.

(*) V. à ce sujet l'entretien de Grégory Leveau : « Tout savoir sur la pratique du Contract Management », paru in LPA 11 avr. 2014.

Il obtient des résultats certains, en contraignant son cocontractant à abandonner/réduire sa réclamation ou à s'exécuter conformément à ses désirs, selon le camp dans lequel il se trouve. On célèbre sa combativité, sa capacité inouïe à conglomérer ses compétences acquises pour écraser l'autre partie. Il est le Claim Manager suprême, mais il n'est que cela...

Ce qu'il ne sait pas qu'il sait, enfoui sous l'atavisme de la culture d'adversité, ce qu'il a oublié ou qu'on lui a fait oublier, c'est que l'optimisation du cycle contractuel exige, *a minima*, la préservation et, idéalement, le développement de la qualité relationnelle puisque l'objet même de l'accord est l'entreprise commune précédemment citée.

Rappelons-nous, le Contract Manager est un négociateur et un facilitateur, au sens le plus noble de chacun de ces termes. Il est formé pour exceller en la matière. Comment, dans ce cas, pourrait-il limiter son intervention à la gestion des réclamations ? S'il contraint, il peut certes se mettre en position de vaincre et d'apporter la preuve d'une certaine valeur ajoutée immédiate, mais à quel prix sur le long terme ? *A minima*, au coût de la relation, dont la valeur est inestimable et, par conséquent, à haut risque.

Pyrrhus, roi d'Épire, en fit les frais ; le Contract Manager voit plus loin. Il étudie le cycle de vie d'une convention et l'accompagne durant la traversée de chacune des phases : création, négociation, validation, gestion/exécution, clôture. Il met à disposition des acteurs du projet sa vision globale qui permet l'anticipation (des risques négatifs comme des opportunités) et son approche transversale qui repositionne le contrat-socle au centre des perspectives multiples (opérationnelles, commerciales, financières, réglementaires, relationnelles, etc.). Il ne se contente jamais d'un tour de cycle

si plusieurs révolutions sont concevables ; la phase de clôture se transforme, alors, en renouvellement, ce qui explique la nature cyclique de la vie d'un contrat.

La logique procédurière est donc un sous-ensemble du Contract Management. Elle a sa place lorsque certaines circonstances l'exigent et les processus qui la soutiennent sont parfaitement maîtrisés par le professionnel de la gestion de contrat. En revanche, elle ne guide pas son cheminement le long du cycle contractuel. Ce n'est qu'un aspect de la gestion des risques et des problèmes auquel on accordera la valeur d'ultime recours.

Avant d'emprunter une telle voie, la créativité et l'adaptabilité — deux qualités intrinsèques que tout Contract Manager chérira et renforcera — proposeront une palette de solutions alternatives que l'on prendra le temps de considérer avec le cocontractant.

Distinguer Claim Management et Contract Management est une étape primordiale dans la maturation du métier de Contract Manager en France. Réduire le spectre d'intervention aux procédures de réclamation brouille le message et diminue l'exigence attendue des professionnels du secteur, disposant d'une formation *sui generis* et pluridisciplinaire. Et si des questions demeurent sur l'étendue du rôle du Contract Manager dans la promotion de la qualité relationnelle au sein de la gestion du cycle, un prochain billet ne manquera pas de présenter les grands axes de la négociation collaborative dont les experts sont invités à user et à abuser à l'envi.

En attendant la suite.

Grégory LEVEAU

Contract Manager et médiateur

Fondateur de l'École Européenne de Contract Management (e²cm)

Restez en ligne avec **LES PETITES AFFICHES**

Tous les numéros en ligne depuis 1993



185 € HT
pour les abonnés
à la revue

RENDEZ-VOUS SUR
lextenso.fr

4 941 numéros

19 602 articles

775 000

décisions de jurisprudence
dans tous les domaines
du droit

Sur **lextenso.fr**, retrouvez tous les numéros des Petites affiches depuis 1993.

Grâce à un moteur de recherche juridiquement pertinent et une multitude de liens vers les décisions de jurisprudence, vos recherches deviennent immédiatement beaucoup plus rapides et efficaces. Alors pour faire appel... les Petites affiches en permanence, **abonnez-vous en ligne sur www.lextenso.fr ou au 01 40 93 40 40.**

Tarif annuel pour les abonnés à la revue : 104,52 € HT pour les non-abonnés : 185 € HT