

## LE RISQUE EN CONTRACT MANAGEMENT : PAS UN PROBLÈME !

**S'il est un spécialiste affûté à la maîtrise de multiples disciplines, le Contract Manager est avant toute chose un gestionnaire du risque. Or, rendons-nous à l'évidence, nos organisations, malgré toutes les bonnes intentions affichées, conservent une manière d'aborder les aléas des contrats complexes désuète, pour ne pas dire anachronique. Explication de texte et proposition de solution par l'entremise du management professionnel des contrats.**

Risque ou problème ? Le Contract Manager est confronté aux deux, dès son entrée dans la vie d'un contrat et jusqu'à la clôture de celui-ci ou au départ volontaire ou forcé du professionnel de la gestion de contrat.

Selon la phase du cycle contractuel concernée, risques et problèmes varient dans leur volume et leur gravité. Tantôt féroces et brusques, tantôt mièvres mais collants, ils naissent en phase d'opportunité, prolifèrent lors de l'exécution et, au choix, s'auto-détruisent en fin de contrat ou enfantent un contentieux durable nourri du dédain affiché à l'égard de leurs géniteurs.

Car risques et problèmes sont peu considérés. On aime encore à penser, au XXI<sup>e</sup> siècle, que l'un comme l'autre, lorsque l'on ne confond pas les deux, disparaissent en fermant les yeux. D'aucuns diront même avec verve, la main sur le cœur de l'expérience acquise, que la meilleure façon de régler un problème c'est encore de ne pas le traiter. Parole d'expert !

À l'instar du bon patron qui part en vacances au moment où ses employés se lancent dans une grève à durée indéterminée, constat fut établi qu'une telle idée (aussi créative que perfide) portait, parfois, les fruits du succès : les grévistes écoeurés, lassés de l'absence d'interlocuteur et contraint de retourner leur frustration contre leur propre camp, rentrant dans le rang avant la fin des congés inopinés de leur employeur décidément efficace et efficient.

Parfois seulement. Car s'il est des cas où la stratégie de l'autruche fonctionne, on occulte un peu vite les conséquences sur le long terme, celles qui ne font l'objet d'aucune analyse causale rétroactive, puisque face à l'embrasement seule la réactivité compte.

Dans le cas d'école ci-dessus exposé, la déflagration emportera les derniers vestiges de qualité relationnelle entre les instances managériales et les collaborateurs, le sentiment d'appartenance de ces derniers à un corps social, le niveau de productivité précédemment exigé et, par ricochet, la performance d'entreprise s'en trouvera durablement affectée.

Le cycle de vie d'un contrat, superposé au cycle de vie d'un projet, le tout ayant vocation à cadrer au mieux des environnements éminemment complexes, n'échappe pas au *pattern*. Quelle serait donc la solution miracle pour garder le cap ? Gérer les risques et les problèmes. Une lapolissade, ou presque.

Ce bon sens, dont on manque si souvent sur nos cycles durs, s'édifie par la mise en place des bons processus et des bons outils. Les spécialistes de la gestion de projet maîtrisent la matière et ce n'est donc pas sur la méthodologie que le Contract Management se différencie. L'apport de notre vision pluridisciplinaire, latérale et globale, dépend davantage de la capacité du Contract Manager à creu-

ser en profondeur, au-delà de la méthode, par le déploiement systématique de connaissances en renouvellement constant et d'une logique comportementale idoine.

Prenons le risque, par exemple. Cet animal sauvage a le don d'échapper à l'attention des traqueurs les plus expérimentés. L'une des raisons provient de notre tentation de saucissonner la vision du risque en laissant chaque expert d'un domaine besogner dans son silo. C'est ainsi que le contrôleur de gestion se verra mandater de ne se relier qu'aux aléas financiers ou que le juriste ne s'intéressera qu'aux menaces juridiques.

Or, la richesse de la stratégie des risques, car c'est bien de stratégie dont il s'agit ici, se révèle lorsque :

— le Contract Manager focalise son attention non pas sur une catégorie de risques déterminée mais sur l'ensemble des typologies de risques susceptibles d'être croisées sur le cycle complexe considéré. En règle générale, les sept familles incontournables sont : risque contractuel/juridique, financier, opérationnel/technique, commercial, éthique, relationnel et réputationnel. En ce sens, il se positionne comme le coordinateur ou le consolidateur de ces événements probables, qu'il aura lui-même identifiés ou récoltés auprès des autres acteurs du cycle contractuel ;

— le Contract Manager part du postulat qu'un risque, une fois identifié, mérite que l'on vérifie s'il n'appartient pas à plusieurs familles d'adoption. Il est fréquent qu'une menace de nature opérationnelle, par exemple, puise sa forte probabilité de réalisation et/ou la criticité de son impact dans un imprévu juridique aux conséquences réputationnelles fortes. Il en va ainsi du risque d'inefficacité d'un logiciel de cryptage lorsqu'un collaborateur de la société X se fait voler son ordinateur portable débordant de données personnelles appartenant à une liste de clients, et que l'incident est rendu public auprès de la presse nationale par un informateur anonyme de la police judiciaire.

Invoquer la vision latérale et globale du Contract Manager sur le sujet n'est donc pas neutre. C'est même la fondation d'une stratégie des risques opérante.

L'application du processus approprié, car il en faut toujours un, aide alors à structurer sa pensée et, sans espérer l'exhaustivité, permet d'assurer une approche proactive dans la quête du risque. On identifiera trois phases principales :

— la phase d'identification : celle-ci s'organise autour des deux postulats visés plus haut et a pour vocation de solliciter l'expérience des cycles passés ainsi que la mémoire des experts. Puis, pour dépasser la partie visible de l'iceberg et mesurer le potentiel de la glace immergée, le Contract Manager fera appel à la créativité.

Sans créativité, aucune chance d'identifier des risques qui n'ont jusqu'ici jamais été rencontrés par l'organisation et les collaborateurs qui la composent. Des exercices individuels ou de groupe facilitent cette mise en exergue de l'inventivité en vue d'explorer des zones de danger méconnues. Si ce billet n'a pas vocation à faciliter cette entreprise qui mérite une mise en pratique en mode présentiel, gardons à l'esprit que la valeur ajoutée du Contract Management sur cette thématique se niche précisément dans cette capacité à élargir le champ des possibles, quitte à frôler l'obsession puisqu'il sera toujours temps de trier lors d'une prochaine étape ;

— la phase d'évaluation : il est ici question de mesure de l'impact du risque dans l'hypothèse où il se réaliserait et de jaugeage du niveau de probabilité de cet événement incertain qui nous nargue. On choisira une méthode chiffrée s'appuyant sur des critères d'évaluation objectifs (avis des experts, informations publiques, précédents, etc.) sans tout à fait rejeter l'intuition, et permettant le calcul du score du risque (produit de la probabilité et de l'impact) de façon à faciliter la priorisation ;

— la phase de construction du plan d'action : on ne se laisse pas abattre face à un risque, d'autant que la part d'aléa nous donne l'opportunité d'agir. Avant d'imaginer les meilleures réponses aidant à circonscrire le risque, le Contract Manager décidera avec ses interlocuteurs privilégiés du mode de gestion le plus approprié, risque par risque : acceptation, rejet ou modération.

En acceptant le risque, on constate l'absence de toute action permettant de réduire l'impact et/ou la probabilité. On tente notre chance

malgré notre incapacité à affronter la potentialité du danger. Avantage : on ouvre en grand la porte aux opportunités d'activité. Désavantage : on ne mesure jamais totalement l'impact de la concrétisation de la menace.

En rejetant le risque, on refuse la possibilité de sa matérialisation à notre égard. Avantage : le risque disparaît pour nous-même puisqu'on ne le prend pas. Désavantage : beaucoup d'opportunités se ferment.

En modérant le risque (nous considérons que transférer le risque entre dans cette catégorie de gestion), on s'attache à mettre en place les actions facilitant sa neutralisation à plus ou moins long terme (après parfois plusieurs années dans le cycle). Avantage : le risque est encadré, il est mieux maîtrisé. Désavantage : la modération est une activité chronophage.

Et le problème dans tout ça ? C'est un risque qui s'est réalisé.

D'où l'importance de ne pas confondre. Face à un problème on gère des conséquences exclusivement, l'aléa a disparu. Le Contract Manager passe d'un angle d'attaque proactif ayant une posture réactive, ce qui exigera de suivre un processus différent, sans doute objet d'un prochain billet...

En attendant la suite.

**Grégory LEVEAU**

*Contract Manager et Médiateur professionnel  
Président de l'École européenne de Contract Management*