

TOUT SAVOIR SUR LA PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT

Entretien avec Grégory Leveau, à propos de son ouvrage *Pratique du Contract Management - Optimisez la gestion du cycle de vie contractuel* (*)

Qu'est-ce qu'un *Contract Manager*, quelle est la définition de ce nouveau juriste que l'on voit apparaître dans le monde des contrats, est-il forcément un juriste... telles sont les questions que l'on peut se poser à la lecture de l'ouvrage de Grégory Leveau, lui-même *Contract Manager* dans une grande entreprise internationale du secteur des nouvelles technologies.

C'est pour mieux appréhender cette nouvelle fonction, découvrir les qualités de ces hommes et femmes voire créer des vocations que Grégory Leveau a répondu aux questions des Petites Affiches.



Grégory Leveau, Contract manager

« Je ne considère pas que le professionnel de la gestion de contrat puisse limiter sa maîtrise des risques au seul risque juridique ».

Les Petites Affiches — Comment est née l'idée de l'ouvrage ?

Grégory Leveau — Ayant pratiqué l'exercice du *Contract Management* à une époque où la terminologie n'était pas encore répandue en France, j'ai eu la chance de bénéficier d'une position privilégiée pour mesurer l'évolution de cette activité sur la dernière décennie et constater son essor progressif, ainsi qu'une nette accélération ces trois dernières années. Les organisations sont, aujourd'hui, en demande de *Contract Managers*, et pas uniquement sur les secteurs historiques.

La principale problématique de cette explosion de la demande est la difficulté à trouver les bons profils, à savoir des professionnels formés au *Contract Management*, sans dénaturer ou dégrader la fonction en se recentrant sur des choix par défaut.

J'ai souhaité, par le biais de l'ouvrage, proposer une meilleure visibilité du *Contract Management* en France et dans les pays francophones tout en présentant les principales disciplines à maîtriser et les processus utiles à la gestion du cycle contractuel. C'est, je l'espère, une première étape dans la formation des futurs *Contract Managers*.

LPA — Quelle définition donneriez-vous au Contract Management ?

GL — Inspiré par la doctrine existante sur le sujet, principalement développée dans le monde anglo-saxon, j'ai suggéré dans le livre *Pratique du Contract Management* la définition suivante : activité qui consiste à développer et contrôler le cycle de vie d'un contrat, de la phase d'initialisation jusqu'à son terme, par la coordination systématique et méthodique des ressources et des processus utiles à la maîtrise des risques et à l'optimisation financière.

Cette proposition de définition souligne une vision extensive de la matière, globale et latérale : globale car toutes les phases du cycle de vie du contrat sont concernées et latérale car la pluridisciplinarité est de mise. À titre d'exemple, je ne considère pas que le professionnel de la gestion de contrat puisse limiter sa maîtrise des risques au seul risque juridique. Toutes les typologies de risques sont concernées, l'approche de la quête et des solutions envisagées est inéluctablement transversale.

Pour simplifier, le *Contract Management* peut être perçu comme la discipline visant l'optimisation du cycle contractuel par la mise en place d'activités et de processus gravitant autour de la stratégie des risques, du développement relationnel et de la maîtrise financière.

LPA — Doit-on garder la terminologie anglo-saxonne ou peut-on trouver une traduction à cet anglicisme ?

GL — Il est recommandé de conserver la terminologie anglo-saxonne dans la mesure où le rôle du *Contract Manager* dans les organisations est éminemment international. Le

*) G. Leveau, « Pratique du Contract Management. Optimisez la gestion du cycle de vie contractuel », Dalloz éditeur, Lexisnol éditions, 224 p., 2013.

professionnel aura vocation à intervenir sur des contrats complexes où il est plus que fréquent de trouver des problématiques touchant à l'exécution de l'accord sur plusieurs territoires. Il existe donc un langage commun, assez utile sur un marché multipolaire et mondialisé.

Connaître le vocabulaire à l'origine de la structuration du métier est important, l'inverse constituerait une lacune. Ce qui ne veut pas dire qu'une traduction n'est pas la bienvenue, aussi souvent que possible. Elle sera même, certaines fois, impérative. Le cas des marchés publics en est un exemple ; le français domine.

Le *Contract Management* se transforme alors en « Gestion des contrats » ou « Management des contrats ». Il en va de même des différents processus (ex. : *Change Management* devient la « Gestion des changements »).

Une cohabitation des langues s'impose donc.

LPA — La conception française de gestionnaire des contrats est-elle plus large ?

GL — Si la France n'a pas véritablement innové sur le sujet, il est vrai que la conception européenne est plus étendue que la vision nord-américaine. Le fort niveau d'implication du *Contract Manager* et la volonté de mesurer sa valeur ajoutée sur la durée d'un cycle dépasse une tendance vieillissante où le *Contract Manager* se comportait davantage comme un *Contract Administrator*, un administrateur des conventions. Le suivi des processus était davantage envisagé en mode réactif que proactif. Ce suivi administratif est progressivement remplacé par le support des logiciels de gestion de contrat. Le professionnel dispose alors du temps nécessaire pour recentrer son expertise sur le cœur du métier et démontrer ses capacités uniques de négociateur, de facilitateur, de gestionnaire du risque, de stratégie juridique et financier, etc.

C'est précisément ce que les organisations françaises attendent d'un *Contract Manager*, en partie parce qu'elles cherchent à différencier clairement la fonction de celle du juriste d'entreprise classique. Pour concrétiser l'intérêt suscité par ce type de profils, il est fondamental de comprendre le retour sur investissement envisageable.

LPA — Qui est le *Contract Manager* dans une entreprise ?

GL — Une fonction à part entière au sein d'un département *Contract Management*, lui-même intégré dans une structure plus large : une direction juridique ou financière, un groupe de support aux ventes ou aux achats, idéalement un département risque et assurance qualité comme c'est de plus en plus fréquemment le cas.

Il dispose d'une expertise unique, mise en avant dès ses premières interventions sur un ou plusieurs contrats. Le but n'étant pas de chercher à se différencier à tout prix (du juriste notamment), mais de valoriser sa différence intrinsèque grâce à la vision globale et latérale précédemment explicitée.

LPA — Pourquoi faire appel à un *Contract Manager* ?

GL — Pour changer le paradigme de la relation contractuelle.

Le temps où le contrat était regardé avec méfiance, voire oublié une fois signé, est révolu. Une telle attitude n'est plus viable lorsque des projets de construction, d'intégration de systèmes, d'externalisation et autres objets du même type atteignent des niveaux de complexité dont les limites sont sans cesse repoussées. Les causes sont variées : exigences réglementaires croissantes, internationalisation des échanges de produits et de services, fragilités financières structurelles des groupes, etc.

Si les conventions portant de tels projets ne sont pas envisagées sous l'angle du partenariat entre les cocontractants et donc, de l'optimisation pérenne et réciproque, elles généreront

« Le but n'étant pas de chercher à se différencier à tout prix (du juriste notamment), mais de valoriser sa différence intrinsèque grâce à la vision globale et latérale ».

« Le temps où le contrat était regardé avec méfiance, voire oublié une fois signé, est révolu ».

« Faire appel à un *Contract Manager* revient à mettre en action une maturité dans la façon d'appréhender le cycle de vie d'un contrat ».

« Dans la mesure où chaque fois que l'activité d'une entreprise ou d'une institution s'organise autour de la notion de projets ou de services, la gestion des contrats complexes a vocation à jouer un rôle significatif dans la maximisation de la relation contractuelle ».

l'échec systématique, voire la disparition de certains entités sans que ce soit durablement profitable pour les survivantes.

Faire appel à un *Contract Manager* revient à mettre en action une maturité dans la façon d'appréhender le cycle de vie d'un contrat. Le professionnel consacrera toute son expérience, toutes ses connaissances, son savoir-faire et son savoir-être au contrat en vue de circonscrire les risques, régler les problèmes, identifier les opportunités de développement, protéger et étendre la qualité relationnelle avec les autres parties à l'accord, assurer le respect des règles internes de son organisation... La liste n'est pas exhaustive et elle est adaptable selon la catégorie de contrat et les orientations fixées par l'organisation.

LPA — Tous les secteurs sont-ils concernés par le *Contract Management* ?

GL — Le premier secteur, au niveau mondial, dans lequel le *Contract Management* s'épanouit est l'industrie gazière et pétrolière. Viennent ensuite les services informatiques et le *consulting*, la défense et l'aérospatiale, les télécoms, la construction et la finance (banque/assurance), parmi les principaux secteurs. Ce n'est que le début, dans la mesure où chaque fois que l'activité d'une entreprise ou d'une institution s'organise autour de la notion de projets ou de services, la gestion des contrats complexes a vocation à jouer un rôle significatif dans la maximisation de la relation contractuelle.

Le *Contract Management* est moins présent lorsque l'objet d'une convention est un produit, sauf à ce que des facteurs de masse et des perspectives transfrontalières créent une complexité particulière et un niveau de risque inhabituel pour l'organisation.

LPA — Comment convaincre de la nécessité de cette activité ?

GL — Par la pratique d'abord. Le *Contract Management* bénéficie, en tant que métier, d'un bouche-à-oreille très favorable. Les résultats positifs obtenus sur de très gros marchés, parfois repris dans la presse spécialisée, sont la meilleure promotion possible pour la profession. Les opérationnels n'hésitent pas à communiquer sur les succès des *Contract Managers* avec lesquels ils ont travaillé main dans la main pendant, parfois, plusieurs années dans les conditions les plus ardues. Ils chérissent le pragmatisme de ces profils, éminemment tournés vers la continuité relationnelle et l'inventivité dans la recherche de solutions. Les directions reprennent cette communication à leur niveau et transforment la matière en un atout stratégique. Par effet de miroir, le voisin convoite ce nouveau levier de compétitivité et internalise l'idée.

Deuxièmement, pour éviter que le *Contract Management* ne soit qu'un effet de mode, on cherchera à convaincre par la démonstration de sa forte valeur ajoutée. Il existe des indicateurs de performance simples et robustes qui offrent la possibilité d'un calcul objectif. À cela s'ajoute la partie immergée de l'iceberg, plus difficile à évaluer (les risques et problèmes qui ont été évités), que l'on s'attachera à rendre visible malgré tout par des approches plus qualitatives et moins quantitatives.

Par la formation, enfin. La demande existe, il convient donc de travailler sur l'offre et d'assurer sa qualité sur le long terme, sans cesse renouvelée.

LPA — Justement, quelle est la formation pour devenir *Contract Manager* ?

GL — Les *Contract Managers* viennent d'horizons variés. Des juristes, bien entendu, mais pas seulement. De nombreux ingénieurs, chefs de projet, financiers, consultants, acheteurs et commerciaux forment les rangs de la profession.

Chacun est déjà en possession d'une brique essentielle (ex. : la connaissance du droit des contrats pour le juriste, la maîtrise de la gestion de projet pour un *project manager*). Il reste à chacun à acquérir les briques manquantes et, surtout, à les relier entre elles : pratique

contractuelle, négociation, stratégie des risques, suivi de projets, *claim management*, économie d'un contrat, résolution de conflit et facilitation.

La formation au *Contract Management* n'est pas la somme de ces différentes disciplines indispensables. Elle se doit de proposer bien plus afin de transmettre aux *Contract Managers* en herbe la vision globale et latérale assurant l'optimisation du cycle.

LPA — Vous avez participé à la création d'une école de *Contract Management*, pourquoi créer un telle école, l'Université ne proposait-elle rien de ressemblant ?

GL — Il conviendrait de poser la question directement aux universitaires. À titre personnel, je n'ai jamais eu de réponse. C'est dommage, il est urgent de prendre le virage afin d'offrir ce choix aux étudiants. Certains marchés n'ont plus la vivacité ou l'attrait qu'ils avaient quelques années en arrière, l'avocature ou les postes de juriste d'entreprise, notamment. Se retrouver dans un cul-de-sac après un Master par manque de connaissances et de formation sur un sujet en plein essor est invraisemblable.

Je vois une évolution rapide à court terme. Certaines écoles de commerce se sont emparées de la matière, en partie, depuis quelques temps déjà. L'investissement de l'EDHEC sur l'ingénierie contractuelle, à titre d'exemple, est un signe fort. Quelques MBA envisagent également d'inclure le *Contract Management* dans leur cursus. La machine est en marche.

LPA — Quel est le profil de vos étudiants ?

GL — Au sein de l'École européenne de *Contract Management*, majoritairement des professionnels en reconversion, ou en évolution. Le *Contract Management* promet des perspectives de carrières riches et variées. C'est un cap naturel pour beaucoup de juristes, financiers et chefs de projet. Les participants au cursus disposent alors d'au moins cinq ans d'expérience.

Du côté des étudiants qui ne sont pas encore sur le marché de l'emploi, ce sont des juristes détenteurs d'un Master II principalement.

Cependant, la formation reste ouverte à tous ceux qui démontrent une envie de s'investir dans cet apprentissage complet et rigoureux tout en disposant de l'ouverture d'esprit nécessaire à la pluridisciplinarité et au rythme effréné du changement de casquette selon la problématique abordée. L'adaptabilité est, peut-être, la première qualité du *Contract Manager*.

LPA — Quel avenir pour le *Contract Management* ?

GL — À en croire l'évolution continue du marché dans les pays matures sur le sujet depuis une quinzaine d'années (États-Unis et Royaume-Uni), l'avenir est radieux. La France, comme d'autres pays limitrophes, prend le même chemin.

Je ne connais pas d'organisation qui soit revenue en arrière suite à une première intervention d'un *Contract Manager* sur un projet complexe. L'approche holistique de la fonction écarte les réticences et le discours qui laisserait penser que le *Contract Manager* n'est que le nouveau nom du juriste. Ce sont deux professions bien distinctes, aux compétences propres.

La tendance des prochaines années est à l'accélération, notamment vers des secteurs où le *Contract Management* est encore trop peu présent, car méconnu. Il est ainsi aisé de prédire que les institutions étatiques et les collectivités locales offriront prochainement une forte croissance de la profession afin de mieux gérer les risques des marchés publics et de renforcer la qualité des partenariats entre les pouvoirs adjudicateurs et les opérateurs économiques.

Propos recueillis par Céline SLOBODANSKY

« L'adaptabilité est, peut-être, la première qualité du *Contract Manager* ».

« Je ne connais pas d'organisation qui soit revenue en arrière suite à une première intervention d'un *Contract Manager* sur un projet complexe ».