



Par Jens BÜRKLE

Avocat associé, Cabinet Aperwin,
Contract manager
Jens est spécialisé dans le legal
contract management pour des projets
internationaux complexes de construction
et de développement dans un large éventail
d'industries, en particulier l'infrastructure,
l'énergie, le nucléaire et le "oil and gas".



Et Régis MAHIEU

Avocat associé, Cabinet Aperwin,
Contract manager
Régis accompagne les entreprises dans
la sécurisation des risques juridiques et
contractuels de leurs projets complexes, aussi
bien en phase précontractuelle qu'en phase
d'exécution.

→ RLDC 6426

Le "contract management" : une vision innovante des contrats d'affaires

Les contrats commerciaux représentent un levier de performance formidable que les entreprises cherchent à exploiter de mieux en mieux. Pour les aider à mieux optimiser leurs contrats complexes, une nouvelle discipline se développe en France, inspirée des pratiques anglo-saxonnes : le *contract management*. Cet article a pour objectif de présenter les principes qui gouvernent cette activité, ses techniques et enjeux, en s'attachant à montrer sa valeur ajoutée.

INTRODUCTION

Au sein des entreprises, les contrats occupent une place de plus en plus importante. C'est dans ce contexte que le rôle des activités de gestion de contrats, ou "*contract management*", et des professionnels de cette discipline, les "*contract managers*", ne cesse de s'accroître jusqu'à devenir incontournable pour la performance des projets les plus sensibles des entreprises.

Les *contract managers* impliqués dans un projet, quel qu'il soit, occupent une place privilégiée et doivent disposer de multiples compétences, tout autant techniques ("*hard skills*") que comportementales ("*soft skills*"). Il s'agit notamment de la capacité à comprendre la réglementation applicable, à appréhender les enjeux techniques, à être force de proposition en matière contractuelle, juridique et financière, à créer et entretenir des relations pérennes avec les autres acteurs du projet et à suivre l'exécution du projet dans toutes ses dimensions, en ce compris le planning, les normes de qualité et les spécifications applicables.

Ils doivent savoir communiquer, négocier, coordonner, convaincre, former et encadrer. Ils doivent résoudre au quotidien les obstacles auxquels le projet concerné est confronté. Tout *contract manager* se doit d'être tout à la fois polyvalent et spécialisé.

Plus globalement, un *contract manager* protège les intérêts de la partie qu'il représente et garantit le niveau de performance requis lorsque les circonstances évoluent et que les risques se réalisent. Les *contract managers* sont chargés d'exploiter les leviers prévus par le contrat ou la loi applicable.

Le *contract management* est un concept général et stratégique qui couvre l'ensemble du cycle d'approvisionnement, y compris la planification, les offres, les négociations, l'exécution, l'administration et la clôture d'un contrat. Il peut être défini comme l'ensemble des processus de gestion systématiques et dynamiques couvrant la

création, l'exécution et l'analyse des contrats dans le but de maximiser la performance financière et opérationnelle des projets et de minimiser leurs risques.

L'IMPORTANCE DU CONTRACT MANAGEMENT POUR LES ENTREPRISES

Il est évident que les organisations des secteurs public et privé sont confrontées à une pression croissante pour réduire leurs coûts et améliorer leurs performances financières et opérationnelles.

L'accroissement des nouvelles exigences réglementaires, l'augmentation du volume et de la complexité des documents contractuels et des projets en découlant, la pression financière subie par les entreprises, la multiplication des acteurs impliqués dans les projets (sous-traitants, partenaires, actionnaires, établissements bancaires, compagnies d'assurances, entités publiques locales et nationales, voire internationales, etc.) entraîne inévitablement une meilleure reconnaissance de l'importance et des avantages d'un pilotage efficace, dynamique et optimisé des contrats.

La nécessité grandissante d'automatiser et améliorer les processus contractuels et la nécessité de répondre aux besoins croissants des entreprises en matière de conformité ont également conduit ces dernières à augmenter et mieux structurer leur organisation et leurs procédures de gestion des contrats. Des solutions informatiques se sont également développées pour répondre à ces nouveaux besoins.

Cet article a pour but de fournir une vue d'ensemble des principaux enjeux, techniques et défis liés au *contract management*. Pour ce faire, nous nous appuyons principalement sur les pratiques observées dans les grands projets énergétiques, industriels et/ou de construction. D'autres secteurs, comme le secteur informatique, présentent certaines spécificités. Mais l'essentiel des prin-