

Le Contract Manager, pièce maîtresse de la sécurisation des grands projets industriels

Par Clément Sorin, Consultant, Horisis Conseil

La fin des années 1980 a vu un développement sans précédent de l'externalisation au sein des entreprises. D'un modèle très intégré et vertical, les entreprises ont évolué, sur fond de crise économique, vers un recentrage sur leur cœur de métier, externalisant ainsi les activités périphériques pour lesquelles elles n'étaient pas suffisamment compétitives.

Ainsi, la sécurisation des investissements sous-traités, passant par un renforcement du pilotage contractuel, devient un enjeu majeur de performance pour les entreprises. Sécurisation des coûts directs mais aussi indirects via une maîtrise de la qualité et de la relation commerciale qui lie l'entreprise avec ses sous-traitants.

Dans ce processus qui allie achat, management de projet, technique et juridique, le rôle de contract manager est pré-

pondérant. Il convient donc de s'intéresser aux rôles et responsabilités portés par celui-ci ainsi qu'aux clés de réussite de cette activité.

Le contract manager, pilote de la relation contractuelle

Dans le cadre de grands projets industriels, les objectifs devant être sécurisés via le contrat sont nombreux : qualité, coûts, délais, sécurité, respect des exigences environnementales et réglementaires etc. Dans ce contexte, le contract manager, en tant que garant du respect des obligations contractuelles par les deux parties, est la clé de voute de la relation Maître d'ouvrage-Maître d'œuvre.

Tout au long du contrat, le rôle du contract manager est de sécuriser la position de son donneur d'ordres afin de fiabiliser les résultats du projet tout en réduisant le risque d'être mis en défaut vis-à-vis de ses obligations contractuelles. Pour ce faire, il doit mettre en place l'environnement favorable à la maî-

trise des obligations.


Le contract manager doit créer les conditions de la sécurisation du contrat

En amont de la signature du contrat, il participe à la négociation et à l'élaboration de celui-ci en définissant les leviers contractuels (termes de paiement, bonus/malus, pénalités, conditions de suspensions/résiliation...) qui cadreront et conditionneront le pilotage du projet.

Par la suite, en phase d'exécution du contrat, le contract manager doit s'assurer de la maîtrise des flux d'informations par la définition des circuits de diffusion et de validation dans lesquels le contract manager doit avoir une position centrale lui donnant une vision sur l'ensemble des aspects du projet.

Cependant, vu le nombre d'intervenants et le volume d'informations échangées, le déploiement d'outils de gestion et d'analyse de l'information est indispensable. Ces outils,

News clients



TOTAL CERT (Centre Européen de Recherche et Technique) :

Après avoir initié la rédaction du référentiel de management de projet « Normandie RN 2012 », Horisis a été mobilisé pour contribuer au déploiement du Quality Control sur l'ensemble du projet .



EDF :
Horisis a signé avec EDF un contrat cadre d'une durée de cinq ans pour les marchés de prestation de conseil en management et organisation.

Le marché couvre les prestations suivantes:

- Diagnostic organisationnel, études de réorganisation
- Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA)
- Projet Management Office ou pilotage (PMO)
- Conduite du Changement

qui doivent être partagés par toute l'équipe projet, permettent au contract manager d'anticiper les évolutions ou écarts au contrat, de reconstituer rapidement l'historique d'un évènement (modification, réclamation, non-conformité, incidents sécurité...) et de déterminer les responsabilités des parties afin de mettre sous contrôle les risques pour garantir au mieux la réalisation des objectifs du projet.

La position du Contract Manager : entre fermeté et souplesse

Pour le contract manager, la « juste » défense des intérêts de son donneur d'ordres signifie réduire au maximum les impacts liés aux modifications et aux réclamations. Néanmoins, l'optimisation des conséquences d'un évènement ne doit pas mettre en péril à plus long terme les objectifs du projet. Aussi, en tant que garant de la relation contractuelle, le contract manager doit savoir, alterner pression et souplesse, sanctions et incitations, fermeté et négociation, afin de contraindre l'autre partie sans jamais rompre la relation.

Les clés de la sécurisation du projet

La réussite du management contractuel au sein d'un grand projet industriel repose sur l'implication forte des parties prenantes internes, sur la maîtrise de l'information, sur l'anticipation des évènements et sur la hauteur de vue déployée par le contract manager dans l'analyse de ceux-ci.

En conséquence, le contract manager doit être pleinement impliqué dans le projet afin de pouvoir identifier tout écart contractuel mais doit conserver un recul lui permettant d'anticiper tout évènement pouvant nécessiter un changement de position contractuelle : changement de phase du projet, réclamation, dérive qualité, coût, délais, sécurité etc.

Si les pré-requis présentés ci-dessus sont réunis, le contract manager est en mesure d'apporter une double sécurisation des objectifs des projets :

- le suivi rigoureux des obligations contractuelles permet la mise en évidence et le traitement en amont de toute dérive afin d'en réduire les impacts associés ;
- -la vision long terme apportée par le contract manager permet de réaliser à temps les arbitrages nécessaires au succès du projet et ainsi d'éviter certains évènements indésirables, ou à défaut de renforcer la position du donneur d'ordres vis-à-vis des conséquences de ceux-ci.

Aujourd'hui, dans un contexte de volonté croissante de maîtrise des investissements et de réduction des risques industriels vis-à-vis des populations et de l'environnement, cette double approche fait du contract manager un acteur majeur de la stratégie de sécurisation des grands projets industriels.

CSO

HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP HORISIS NON STOP

Save the date:



Mercredi 06 Avril 2011 sur le campus de l'ESSEC au CNIT de Paris La défense, aura lieu la conférence sur le thème: « **Projets industriels, projets inacceptables? Concertation & développement durable dans les grands projets industriels et d'infrastructures** ». L'évènement est organisé à l'occasion de la semaine du Développement Durable 2011 par la Chaire Négociation et Médiation de l'ESSEC et le groupement de consultants CO3 (Conseil, Concertation, Communication) dont Horisis fait partie.

Horisis soutient l'Unicef



En choisissant d'envoyer ses cartes de vœux sous format électronique et non sous format papier, Horisis a décidé de reverser l'intégralité des économies réalisées (sur le routage) à l'Unicef.

Horisis s'agrandit!

Amandine, Armand et Edouard nous rejoignent. Nous leur souhaitons la bienvenue dans l'équipe!

