

PLACE DU CLAIM MANAGEMENT DANS LA PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT : LES PRATICIENS SE PRONONCENT

A l'occasion de deux journées complètes organisées par l'Association Française du Contract Management (AFCM) en collaboration avec l'Ecole Européenne de Contract Management (e²cm), le cabinet KP DP et le cabinet Orrick Martel Rambaud, la thématique du Claim Management a été déclinée devant un public toulousain (le 2 novembre 2015) puis parisien (le 29 janvier 2016).

Souhaitant s'écarter des sentiers ratisés de longue date, les animateurs ont orienté les échanges selon l'axe suivant : **Développer une vision résolument moderne de la gestion des réclamations par la pratique du Contract Management.**

Le déroulé de la rencontre ayant eu lieu dans le sud-ouest a été détaillé dans une première publication (Journal du Management Juridique n°48 – auteurs N.Berggou et G.Leveau). A la suite d'une conférence-formation et d'une table ronde riche en débat d'idées, l'atelier de l'après-midi avait permis, en s'appuyant sur le matériau façonné par le public motivé, de consolider un processus innovant de Claim Management utile au suivi de nos cycles contractuels complexes.

La session parisienne, réplique du format imaginé pour la ville rose, a mis en exergue quelques idées neuves tant dans les échanges de la table ronde autour de nos cinq experts parisiens* qu'à l'occasion de l'atelier de l'après midi venu compléter le processus précédemment imaginé :

Nous retiendrons du débat matinal parisien que le succès d'un dossier de claim repose sur la capacité des parties à :

- identifier leurs intérêts respectifs et communs plutôt que de rester sur des positions ;
- s'appuyer sur des critères objectifs pour réconcilier ces mêmes intérêts ;
- faire preuve de mesure et de raison dans leur réclamation.



Naoual BERGGOU



Grégory LEVEAU

La valeur ajoutée du Contract Manager dans ce processus résiderait, notamment, dans sa connaissance globale du projet, sa capacité à tracer méthodiquement et judicieusement, au fil de l'eau, les événements du passé, et dans sa pluridisciplinarité qui lui permet d'imbriquer toutes les matières nécessaires à la constitution d'un dossier de réclamation efficace.

A l'instar du débat toulousain, il est ici ressorti, que le Claim Management est bien un sous-ensemble du Contract Management et non l'inverse.

Le Workshop de l'après-midi, destiné à la création d'un processus innovant de Claim Management, a fait jaillir aux travers de méthodes de

créativité, des idées nouvelles tant dans la forme que dans le fond :

- Présenter un processus de Claim Management sous la forme d'une Marelle, permettant aux parties de s'élever ensemble depuis les racines de la crise jusqu'à atteindre le ciel de la réconciliation des intérêts. Constatons ici l'association d'idées entre les chamailleries de cours de récréation et l'affrontement initial et stérile des positions des deux Parties. Les briques de la marelle constituent alors les étapes du processus imaginé par nos participants.

- Créer un plateau de projet commun rassemblant indistinctement les ressources humaines client et prestataire pour poser les bases nouvelles de la solution technique et redéfinir les besoins du client à la lumière de l'expérience acquise et des difficultés rencontrées depuis le début de l'exécution.

- Intéresser les hommes et les femmes du projet à trouver ensemble une solution alternative, insufflant ainsi l'idée que sortir ensemble de la crise constitue un succès.

- Mettre en place dans les organisations un département de Recherche et Développement visant à innover la pratique des métiers supports.

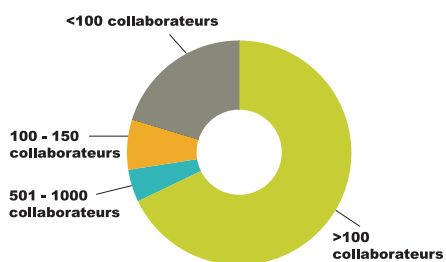
Un sondage préparatoire à chaque journée avait été proposé aux participants dans le but de mieux cerner les grandes tendances du marché en matière de gestion des réclamations (et des contre-réclamations) dans la relation client-fournisseur.

Une centaine de réponses ayant été collectée, il est désormais possible d'offrir une synthèse des principaux enseignements.

Le **panel des répondants** s'est révélé large et diversifié puisque si 68% d'entre eux sont collaborateurs d'organisations de plus de 1000 personnes, 20% travaillent pour des sociétés de moins de 100 employés.

* Invités de la table ronde : **Bénédicte Lijour** – Capgemini, **Laurent Jaeger** – Cabinet Orrick Rambaud Martel, **Régis Mahieu** – Cabinet Mahieu, **Brice Delaporte** – Alstom Transport, **Grégory Leveau** – E²CM.

Quelle est la taille de votre organisation ?

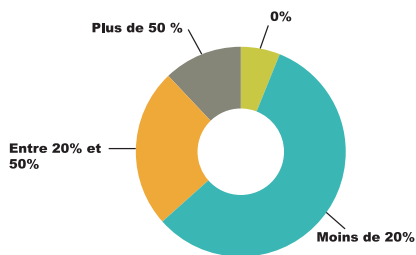


Les secteurs majoritairement représentés étant dans l'ordre décroissant : Aéronautique/Défense, Energie, Construction/Génie civil, Industrie, IT/Télécoms, Transport, Finance.

Parmi les retours enregistrés, plus de 53% d'entre eux émanent de Contract Managers en poste.

La part d'activité dédiée à des sujets de Claim management est d'envergure moyenne puisque dans 36% des cas seulement elle dépasse 20% de la mission régulière (dont 12% au-delà de 50% du temps de travail). 6% des sondés ne sont pas du tout concernés par ce processus.

Quelle est la part de votre activité dédiée à la gestion des réclamations (Claim Management)



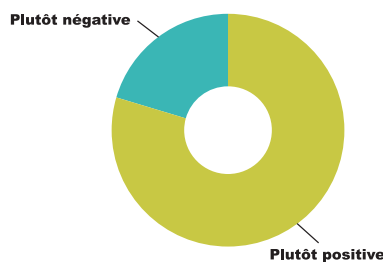
A la question : quel est le mot qui s'associe le mieux pour vous au Claim Management ? le trio de tête est sans conteste : Valeur ajoutée (26,5%), Précontentieux (25,5%) et Indispensable (23%).

Loin derrière, nous retrouvons Dégradation relationnelle (7%), Gains (6%), Administratif (5%), Adversité et Difficile (3,5% chacun).

Les scores ne surprennent pas et méritent d'être mis en parallèle avec ceux du titre suivant : Avez-vous une vision plutôt positive ou plutôt négative du Claim Management ?

Le diagramme ci-dessous parle de lui-même et si nous nous réjouissons de constater que le claim n'est pas envisagé strictement sous un angle dépréciatif, nous craignons que le plaisir en la matière repose sur la valeur accordée au combat. La réalité du terrain montre que l'adversité reste une règle lorsqu'il s'agit de « réclamer », malgré la bonne volonté affichée de soigner le relationnel.

Avez-vous une vision plutôt positive ou plutôt négative du Claim Management ?



On s'interroge alors sur les atouts indispensables au « bon » Claim Manager.

S'il ne fallait en retenir que cinq parmi les plus fréquemment cités, rigueur, capacité à la négociation, relationnel, connaissance du contrat et écoute sont les incontournables du praticien talentueux. Jolie résonance, ne nous en plaignons pas.

L'origine du claim est quant à elle à chercher du côté de la défaillance dans l'exécution du contrat (41,5%) et dans l'absence ou l'insuffisance de gestion contractuelle (33%). Pain béni pour le Contract Management, on s'évertuera donc à mieux accompagner nos cycles de vie contractuels complexes pour contourner la délicatesse des phases de réclamation. Le manque de transparence entre les parties (13,5%), le déséquilibre dans le rapport de force (7%) et la perte de confiance (5%) restent des causes minoritaires.

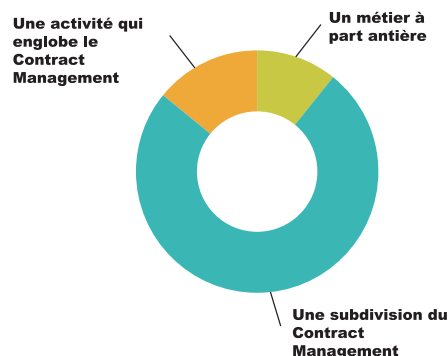
En découle, bien naturellement, un rapport à la matière sans compromis ou presque : Pour 92% d'entre vous, le Claim Management est un processus qu'il faut maîtriser et prévoir dans le contrat. C'est pour 7% des professionnels une obsession qui conditionne vos actions et vos décisions dans l'exercice de votre fonction au quotidien. Un petit pourcent y voit une matière réservée aux juristes et qui se traite en marge de la vie du projet, et personne

n'accepte (ou ne reconnaît) de considérer notre sujet comme une situation taboue que l'on considèrera si un jour elle se produit (0%).

La conclusions'impose sans surprise: Le Claim Management est-il ?

- Un métier à part entière
 - Une subdivision du Contract Management
 - Une activité qui englobe le Contract Management
- Une belle image vaut mieux qu'un long discours :

Le Claim Management est-il :



Bonne gestion des réclamations à toutes et à tous !

Naoual BERGGOU, Senior Contract Manager, Présidente de la commission Formation de l'AFCM.

Grégory LEVEAU, Vice-Président de l'AFCM, Président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e²cm).