

A close-up portrait of Grégory Leveau, a man with dark hair and a slight smile, wearing a white shirt. The image is overlaid with a semi-transparent red filter.

Grégory Leveau

Contract manager : optimiser le cycle contractuel

Depuis cinq ans, le marché de l'emploi du contract management explose en France, particulièrement dans le secteur des technologies de l'information. Il est surtout composé de juristes, le droit étant le socle de cette nouvelle profession. Pour Grégory Leveau, juriste de formation et contract manager chez Dell, ce métier consiste à chercher en permanence à s'assurer que les risques sont parfaitement gérés tout au long du cycle contractuel : de la proposition à la négociation du contrat, de sa validation à son exécution jusqu'à sa clôture ou sa prolongation. Au-delà du droit, cela suppose des compétences en matière de gestion de projet, de coordination, de résolution de conflits ou de finances.

Sylvie Rozenfeld : Depuis cinq ans, la profession de contract manager connaît un vif essor, et ce profil est de plus en plus demandé sur le marché du travail. Vous venez de publier le premier ouvrage sur la « pratique du contract management » (*). Vous êtes vous-même contract manager dans le secteur des technologies de l'information. Vous travaillez chez Dell, et avant vous étiez chez Accenture, Steria, Ubi Soft. Vous décrivez dans votre ouvrage le CM comme : « L'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 ». Et le syntec Ingénierie définit ce professionnel comme celui qui « protège les intérêts de l'entreprise et de son client tout le long de la réalisation d'un projet. Son action tend à minimiser les risques financiers et juridiques encourus ». Expliquez-nous en quoi consiste cette profession.

Grégoire Leveau : Le contract manager est celui qui assure que tout au long du cycle contractuel, à chaque instant, les risques sont correctement gérés. Par risque, j'entends les risques négatifs, les menaces en somme, et les risques positifs qui correspondent à toutes les opportunités de développement. Ce métier consiste donc à chercher en permanence à optimiser le cycle contractuel, en faisant appel à des processus et des méthodes. Nous avons une bonne dizaine d'outils qui permettent ce suivi systématique et méthodique pendant toute la durée du cycle contractuel.

Qu'entendez-vous par outils ?

D'abord, il y a le processus, à savoir la manière d'adresser un certain nombre de risques, de faire face à certains problèmes, de gérer des changements, la communication, etc. Et ensuite, pour chacun de ces processus, il y a ou moins un outil associé. Par exemple, pour la gestion de risques, on va se munir d'un registre des risques. Cela peut être un simple fichier Excel, un Power Point ou un document Word. Mais on utilise de plus en plus des logiciels de contract management, de gestion du cycle de vie contractuelle proposés par des éditeurs.

Le contract management est né aux Etats-Unis. Imaginez que ces outils sont donc anglo-saxons.

Oui en effet, mais il existe des sociétés françaises spécialisées dans les logiciels juridiques, qui se sont tournées vers le contract management.

Vous êtes juriste de formation. Vous avez un DESS de droit des affaires. Comme il n'y a pas de cursus dédié à ce nouveau métier, comment vous êtes-vous retrouvé à le pratiquer ?

J'ai commencé à pratiquer le contract management il y a une bonne dizaine d'années. Je n'en avais jamais entendu parler auparavant. J'ai d'abord été juriste chez Ubisoft puis chez Steria où j'ai plus particulièrement travaillé sur les contrats informatiques. Cela m'a permis d'aller très loin

dans la connaissance juridique des technologies de l'information et du droit de l'informatique, et d'approcher les grands projets informatiques. Ce qui explique le lien avec le contract management. Chez Steria, j'ai beaucoup travaillé avec la direction des opérations pour jouer le pompier sur des phases clés de l'exécution d'un contrat. Je n'intervenais pas seulement dans la phase d'avant-vente, de rédaction et de négociation du contrat, mais aussi sur des problématiques vivantes, une fois le contrat implémenté. C'est là que j'ai connu les grands principes du contract management sans pour autant savoir qu'il existait une profession en développement. Je ne mettais du reste pas un terme sur cette activité.

J'ai quitté Steria pour rejoindre Accenture, toujours en tant que juriste. Et au bout de deux ou trois mois, j'ai fait la connaissance d'un personne qui venait des Etats-Unis, la

global lead du contract management chez Accenture (la responsable au niveau mondial) pour monter un groupe en Europe. A cette époque, nous avions signé un gros contrat d'intégration de

système, très compliqué à gérer, sur lequel je n'étais pas intervenu en avant-vente. Elle m'a proposé de rejoindre ce groupe naissant pour développer le contract management en Europe pour Accenture. J'ai été très tenté par l'expérience car je trouvais le métier de juriste trop fermé, notamment sur cette phase de gestion du cycle. Les juristes sont très présents quand il s'agit de négocier, de rédiger et de signer des contrats mais ensuite ils disparaissent, sauf en cas de contentieux et souvent aux côtés d'un avocat. Elle m'a introduit au sein du groupe Europe et m'a demandé d'intervenir sur cet important contrat qui se déroulait particulièrement mal, un des plus gros contrats pour Accenture en France. Le budget initial explosait, nous n'arrivions pas à délivrer ce à quoi nous nous étions engagés, et le relationnel avec le client était très dégradé. De plus, c'était un contrat très visible dans les médias car il comptait parmi les plus volumineux sur la place de Paris à l'époque. Nous, comme le client, étions en train d'aller dans le mur. La responsable « monde » m'a fait intervenir, non seulement en me formant autant que possible mais aussi en me donnant la possibilité d'aller chercher ailleurs les briques qui manquaient à ma formation de juriste, à savoir les disciplines permettant de devenir un contract manager efficace.

Quelles sont ces briques qui vont s'ajouter à votre formation ?

La première est la gestion de risques, discipline qu'on n'apprend pas à l'université. Pour cela, je suis allé en Grande-Bretagne, trouver la connaissance auprès de centres de formation spécialisés. Il s'agit d'identifier les risques positifs comme négatifs, autant les chances et opportunités que les menaces. Une fois qu'ils sont identifiés, il faut les gérer. Est-ce qu'on les accepte, on les rejette ou on les modère ? Ce sont les trois grandes réponses que l'on peut apporter aux risques. Une fois qu'on a pris la décision, on met en place un plan d'action. On apprend également à travailler sur la probabilité d'occurrence d'un risque et à en mesurer son

« La créativité est la qualité essentielle du contract manager... il doit anticiper tout ce qui peut arriver. »

impact. Lorsque l'on regarde à la fois probabilité et impact, on peut « prioriser » les risques. Sur un projet de cette envergure, on est face à des milliers de risques.

J'ai également appris le leadership, qui est une qualité essentielle à avoir. On l'entend au sens de coordination. Un chef de projet doit coordonner beaucoup d'activités. En tant que contract manager, on me demande d'avoir plusieurs casquettes et de pouvoir intervenir sur tous types de risques, pas seulement les aspects juridiques. Je dois pouvoir coordonner certaines activités et ressources humaines pour aller dans le sens de ce que je souhaite créer pour optimiser le cycle de vie contractuelle, en m'assurant en permanence que les intérêts de ma société sont respectés. Ce n'est pas chose évidente pour les opérationnels qui ont en tête un prisme un peu réduit, focalisé sur leur projet ou sur une partie du projet. En tant que contract manager, je dois apporter une vision plus large et être capable de la traduire et d'emmener certaines ressources humaines avec moi sur le chemin de l'optimisation.

J'ai également beaucoup appris sur la négociation, chose qui n'est pas non plus enseignée à l'université. Toutefois, au sein des directions juridiques, on intervient beaucoup dans la phase d'avant-vente du contrat. La méthode de négociation est apprise sur le tas et n'est pas vraiment construite sur la base de processus. Cette discipline supplémentaire fait véritablement partie du rôle du contract manager et il convient de la développer

le plus loin possible afin d'affronter des négociations extrêmement difficiles, avec des interlocuteurs coriaces.

Autre brique très importante : la résolution de conflits. C'est assez facile d'imaginer que sur un contrat très compliqué, la gestion émotionnelle avec le cocontractant devienne difficile et que les tensions se cristallisent sur des points particuliers. À ce moment, on rentre très rapidement en situation de crise. Des blocages surviennent, on ne sait plus se parler. Un projet n'est fait que de personnes à qui on a donné des processus et des outils pour aboutir ; mais au bout du compte, elles restent des personnes. Quand un projet se porte mal, les enjeux sont tels que la dimension émotionnelle devient incontrôlable. Il faut donc être capable de gérer les crises, à travers des méthodes de résolution des conflits comme la facilitation, la médiation, etc.

Combien de temps cela vous a pris pour vous former à tout cela ?

J'ai démarré le contract management avant même d'être formé. J'ai d'abord utilisé ce que je connaissais, je me suis donc focalisé dans un premier temps sur les risques juridiques : les obligations, les pré-contentieux qu'on peut anticiper, la rédaction de courriers, les mises en demeure, etc. Comme j'avais quand même le soutien intense des contract managers américains et de ma responsable hiérarchique, j'ai découvert une manière d'évoluer dans la société assez rapidement, en comparant mes méthodes et les leurs. Les briques dont j'ai parlées sont venues s'ajouter à l'édifice. En interne, j'ai découvert la finance. On ne peut pas faire

abstraction de cet aspect quand on est en phase projet. Il faut comprendre les mécanismes financiers pour pouvoir identifier les risques financiers et pouvoir les influencer. Dans notre vision d'optimisation du cycle, il faut élargir le champ des possibles, de manière à pouvoir aller chercher les opportunités de développement.

Il faut donc de l'imagination.

Et beaucoup de créativité. Aller chercher des leviers commerciaux là où ils se trouvent, toutes les opportunités de développement du revenu et de la marge. Pour cela, il faut les comprendre, savoir lire un budget, le décortiquer, être prêt à en créer un s'il le faut, aller chercher des changements positifs, et négocier des avenants avec le client de manière à ce que le contrat prenne de l'ampleur systématiquement.

Qu'entendez-vous précisément par être créatif et trouver des chances nouvelles dans un contrat qui ne fonctionne pas bien ?

La créativité est partout. Je dirai que c'est la qualité essentielle du contract manager. On ne naît pas forcément créatif mais on peut développer cette capacité. Je l'ai développée

notamment à travers la formation à la négociation et à la résolution de conflit. La créativité est très utile pour gérer les risques négatifs. Il faut anticiper tout ce qui peut arriver. On échange avec les experts et on arrive à une liste de risques suffisamment conséquente pour pouvoir les gérer. Quand on parle d'optimisation, il s'agit d'identifier les leviers commerciaux et les actionner au bon moment.

Derrière chaque risque, il existe un changement potentiel, et derrière chaque besoin nouveau du client, il y a un avenant qu'il va falloir contractualiser. On se retrouve souvent bloqué à cause de l'émotionnel, quand on est en gestion de crise, ou parce qu'on n'arrive pas à aller au bout d'une négociation car les parties restent sur leur position de principe. C'est à ce moment-là qu'on fait appel à la créativité pour trouver des alternatives, des options, d'autres types de solution. Cela s'applique par exemple à la rédaction de clauses : chacune des parties vient à la table de négociation avec ses propositions, aucune ne sera acceptable. Si on ne fait pas appel à la créativité pour trouver des solutions complètement différentes, avec un autre angle de vue, on ne réussira pas à aboutir. On se prête à cet exercice de brainstorming pour trouver, parfois, le seul mot qui va tout changer ou proposer, au niveau opérationnel, une vision complètement différente du changement, de façon à ce que ça corresponde aux besoins du client ainsi qu'à la capacité du fournisseur à implémenter le changement en question.

Le contract manager intervient donc sur de gros projets. L'informatique et les télécoms sont des secteurs qui ont particulièrement recours au contract manager. Pourquoi ? Le contract management dérive de la gestion de projet, qui vient elle-même du secteur de la construction. Quand on

« Derrière chaque risque, il existe un changement potentiel, et derrière chaque besoin nouveau du client, il y a un avenant qu'il va falloir contractualiser. »

regarde le secteur des nouvelles technologies, on se rend compte que les projets d'implémentation d'un système intégré ressemblent énormément à la construction d'un immeuble. On a des spécifications générales, détaillées après avoir eu l'expression des besoins du client. Ensuite, on construit des briques logicielles pour pouvoir aboutir à ce nouveau système intégré, qui sera le résultat final. C'est donc très similaire.

Cela me fait penser à la jurisprudence des contrats informatiques qui s'est inspirée du droit de la construction pour le devoir de conseil et les obligations d'information et de mise en garde.

Ce parallèle demeure aujourd'hui. Encore une fois, on gère un projet informatique comme on pourrait gérer la construction d'un immeuble, avec sa spécificité technique. Il se trouve que le secteur des technologies de l'information est très novateur et a vocation à chercher les nouveaux métiers, là où ils se trouvent, et à se les réapproprier. C'est donc un des secteurs où cette profession se développe. Le marché de l'emploi du contract manager en France est très focalisé sur ce domaine. Il existe depuis une petite dizaine d'années et explose réellement depuis à peu près cinq ans. Il n'y a pas assez de profils pour le nombre d'offres de recruteurs.

Est-ce plus particulièrement les grosses SSII qui ont recours aux contract managers ?

Ce sont d'abord des sociétés de services mais les grosses sociétés qui se contentent de vendre des produits n'ont pas vraiment besoin d'un contract manager. Un contrat de vente ne se gère pas en mode projet, sauf si on y associe des prestations de service.

Mais vous travaillez en ce moment pour Dell, qui est pourtant un distributeur de matériel.

C'est avant tout un vendeur hardware qui, depuis une dizaine d'années, se dirige de plus en plus vers le service. Il a accéléré sa transformation depuis cinq ans. Nous travaillons beaucoup sur des contrats de services, d'externalisation, d'infogérance. Et le contract manager intervient sur ces projets.

Sur quel type de contrats intervenez-vous ?

Avant tout les projets d'intégration de systèmes où interviennent un acheteur, un fournisseur qui coordonne les développements et une flopée de sous-traitants qui apportent des briques logicielles, le tout répondant aux attentes du client pour être implémenté dans son environnement. Ce sont des projets longs, très coûteux, qui nécessitent beaucoup de technicité, d'expertise et de ressources humaines. Comme dans un projet immobilier, on sait que le résultat final sera toujours un peu différent de l'expression des besoins initiaux, avant le démarrage du cycle. L'autre grand type de projet sur lesquels nous intervenons sont les contrats d'infogérance. Là, nous sommes dans le service pur. On peut voir des contract managers passer 100 % de leur temps pendant cinq ou six ans sur le même projet.

Toutes ces entreprises high tech disposent d'un service juridique. Êtes-vous concurrents des juristes ? Comment travaillez-vous avec eux ?

Nous travaillons main dans la main car nous avons la même formation. Nous avons une vraie facilité lorsqu'il s'agit de discuter d'un risque ou d'une problématique juridique. Nous parlons le même langage. Donc lorsqu'il s'agit d'aller dans la même direction, à savoir protéger les intérêts de notre société ou d'un contrat donné, nous y allons nécessairement ensemble.

Maintenant, de plus en plus, une certaine scission se forme dans la mesure où le contract manager prend de l'ampleur, s'étouffe de briques supplémentaires. Il a donc fallu identifier les responsabilités de chacun. Chaque société possède une approche différente par rapport à ces responsabilités. Dans certaines organisations, le juriste a peu de marge de manœuvre sur les contrats. Il revient au contract manager de prendre en main tout le cycle de vie contractuelle, de l'avant-vente à la signature du contrat,

en relation avec les financiers, les commerciaux, la direction. De son côté, le juriste intervient essentiellement sur la validation. Il rédige peu et il négocie peu. Dans d'autres sociétés,

le juriste classique va garder toutes ses prérogatives par rapport au contrat, uniquement sur l'avant-vente. Une fois la convention signée, le contract manager prend le relais et gère le contrat.

Et le contentieux ?

Le pré-contentieux et le contentieux seront également gérés par le contract manager, qui a été très présent pendant l'exécution du contrat et lui seul a la connaissance de tout ce qui a pu se passer. Il interagira donc avec les conseils externes et les juristes internes.

Ce qui va changer d'une société à l'autre, c'est le fait que le contract manager soit rattaché ou non au département juridique. Dans certaines entreprises, il y sera intégré. Pour autant, on fera clairement la distinction entre le contract manager et le juriste. Mais de plus en plus, on voit des départements de contract management rattachés à d'autres fonctions, notamment financières.

N'êtes-vous pas vus par les juristes comme des concurrents ?

Je ne pense pas. Mais l'avenir nous dira comment ces deux professions évoluent en parallèle. Peut-être que cela génèrera des changements, des adaptations nécessaires. Aujourd'hui, on parle encore le même langage et on fait en sorte de protéger les intérêts de l'entreprise. Chacun a un rôle à jouer avec une expertise différente. Le juriste classique garde ce caractère très pointu de la connaissance de l'environnement juridique de l'entreprise. Il est encore assez fréquent qu'un contract manager aille voir le juriste pour lui demander une réponse sur un point de droit. À l'inverse, le juriste peut interroger son collègue sur les risques d'une opération, sur des opportunités de développement d'un contrat donné. Cette relation reste encore symbiotique

« Le métier de juriste classique va certainement évoluer car le contract manager est en train de lui prendre tout le domaine contractuel. »

mais il va falloir réussir à l'organiser le mieux possible et de manière plus rationnelle.

La profession de contract manager est-elle connue de toutes les professions juridiques ?

Les avocats dans le milieu de l'informatique connaissent tous le contract management, puisqu'ils ont affaire à eux au quotidien dans les phases contentieuses et pré-contentieuses. Ils sont du reste capables de faire la distinction entre un juriste classique et un contract manager. N'oublions pas qu'il y a très peu de grandes sociétés informatiques en France qui n'en ait pas.

La fonction de juriste d'entreprise ne va-t-elle pas évoluer sous l'influence des contract managers ? Serait-ce une évolution idéale ?

C'est une question que je me pose fréquemment. Je crois que le métier de juriste classique va certainement évoluer car le contract management est en train de lui prendre tout le domaine contractuel. Nous ne sommes pas encore vus comme des concurrents car les juristes restent considérés comme des experts du droit. L'évolution, à mon avis, n'ira pas vers une fusion totale des deux professions mais vers une logique de séparation des responsabilités : le contract manager étant plus opérationnel et le juriste davantage expert. C'est ce qui est en train de se produire aux États-Unis. Le contract manager qui a les mains dans le cambouis quotidiennement n'aura jamais le temps de rester ou de devenir cet expert incontournable du droit.

Dans ce cas de figure, l'entreprise n'aura-t-elle pas intérêt à se passer de juristes et à faire appel à l'expertise d'un avocat ?

C'est possible. Mais il manquera toujours à l'avocat la connaissance interne de l'organisation, la capacité du juriste à interagir correctement et rapidement avec des commerciaux, des financiers ou des opérationnels. L'avocat prendra toujours plus de temps. L'évolution des deux professions est souhaitable et il est important qu'elles continuent à cohabiter dans l'entreprise.

Mais vous êtes vous-même juriste ?

J'ai 90% de la réponse d'une question qui se pose, mais je n'ai pas en tête les dernières jurisprudences ou les récents changements législatifs. Je suis en permanence dans l'urgence du projet et je gère des risques. Cette partie de l'expertise manquante, j'irai toujours la chercher ou la vérifier auprès du juriste.

Nous ne faisons pas qu'intervenir une fois que le contrat est signé. Nous gérons de plus en plus l'ensemble du cycle contractuel, dans ses cinq grandes phases. La première correspond à la phase de création où l'on travaille sur l'appel d'offre du client ou la proposition d'un prestataire. Nous devons être présent à ce moment car tous les risques et les problématiques de l'opération doivent être identifiés pour être gérés le plus tôt possible. Ensuite, on entre

dans la phase de négociation, car le contract manager est avant tout un négociateur, pour façonner le contrat le mieux possible car c'est lui qui va le faire vivre. Puis vient ensuite la phase de validation du contrat. Une fois le contrat signé, on entre dans la phase d'exécution qui est propre à l'aspect opérationnel du contract manager et nous restons présents jusqu'à la clôture du contrat ou sa prolongation, qui est toujours souhaitable.

Comment s'opère le contact avec l'avocat ?

En cas de contentieux, le contact se fait aussi bien avec le juriste qu'avec le contract manager. Ce dernier aura une connaissance vivante de tous les événements du contrat, les risques, les opportunités, les défaillances et surtout les personnes. Il sait qui est qui au sein de l'organisation co-contractante et de ses sous-traitants, et qui fait quoi, quelle personne aborder, quelle personne convaincre. Le juriste qui n'a pas mis les pieds dans

cette phase d'exécution ne peut pas la connaître. Mais il apportera son savoir-faire et sa connaissance unique sur l'environnement juridique et législatif.

Mais cette profession n'est pas l'apanage des juristes.

Absolument. Mais la majorité des contract managers en France est juriste car la profession est naissante et on essaie de se rassurer, en associant juriste ou terme contrat. Il faut reconnaître que le droit représente une brique essentielle du contract management. Dans un premier temps, il est plus simple de chercher un juriste. Ce n'est pas vrai dans le reste du monde et notamment chez les Anglo-Saxons qui sont beaucoup plus ouverts et qui ont quelques années d'avance sur nous. Ils savent très bien qu'un bon chef de projet peut devenir un très bon contract manager, comme un financier ouvert sur les autres disciplines, ou un ancien commercial.

De toute façon, il peut toujours compter sur l'expertise d'un juriste en interne.

Exactement. Mais pour autant, on ne peut pas s'improviser contract manager, on se contente de ses connaissances de départ. Par exemple, un financier devra nécessairement acquérir une brique juridique.

Vous avez pu acquérir les autres briques grâce à Accenture qui vous a formés.

Et je me suis aussi beaucoup formé sur le terrain. On est contraint de le faire tous les jours, sur le site du co-contractant au milieu des équipes, avec un contrôleur de gestion à droite, un juriste à gauche, un chef de projet en face, des consultants tout autour. Si l'on veut être efficace, faire partie de la stratégie, porter un vrai conseil pour l'optimisation du cycle, nous sommes obligés d'acquérir nous-mêmes une première connaissance des disciplines en allant la chercher chez les experts. On découvre la gestion de projet en rencontrant le chef de projet qui nous emmène dans les réunions, nous fait découvrir la technique. Quand on doit relire un budget et aller chercher les leviers commer-

« La majorité des contract managers en France est juriste car la profession est naissante et on essaie de se rassurer, en associant juriste au terme contrat. »

cioux pour développer nos revenus ou la marge, on va voir le financier ou le contrôleur de gestion pour nous aider à comprendre et à mieux maîtriser la problématique budgétaire. Nous sommes nombreux sur le terrain et nous avons accès à toutes les sources d'expertise.

Les contrats managers déjà opérationnels sont rares.
Trop rares.

Donc la société qui va les employer sera souvent face à un juriste qui ne possède pas cette palette.

C'est la première possibilité. La société va miser sur un juriste qui aura suffisamment d'expériences en contrat et qui aura eu l'opportunité d'intervenir en phase de gestion, sans être contract manager. Mais il aura connu des cas où il est allé très loin dans le pré-contentieux et dans l'interaction avec les opérationnels. La société pourra se dire qu'il est capable de se développer en tant que contract manager. Elle peut aussi chercher des contrats managers déjà formés, et il en existe. Et il y en a de plus en plus. Ce sont des seniors. Car il n'y a pas d'enseignement universitaire. Il faut donc organiser des formations, créer des écoles ou développer des partenariats avec des universités.

C'est ce que vous avez fait. Vous avez un projet de centre de formation spécialisé. En quoi cela consiste-t-il ?

J'ai créé un centre de formation pour les futurs contract manager, à destination de personnes qui viennent de toutes professions. Notre objectif est de former des chefs de projet, des consultants, des commerciaux, des financiers et des juristes à ce métier unique. En fonction de leur profil de départ, nous allons leur apporter les briques qui leur manquent. Nous n'allons pas nous limiter à empiler les briques, les unes sur les autres, mais aussi enseigner cette vision transversale et globale, de façon à réconcilier l'ensemble des disciplines acquises.

Combien de temps dure cette formation ?

Deux semaines pour les juristes et quinze jours pour les autres.

N'est-ce pas un peu court ?

Ce n'est jamais suffisant mais nous nous plaçons dans une perspective de formation continue. Nous allons former principalement, à côté des étudiants, des professionnels en reconversion, nous ne pouvons pas leur demander davantage. À raison de deux jours par mois, cette formation s'étale sur environ six mois.

Existe-t-il des contract managers dans une entreprise où il n'y a pas de juriste ?

C'est envisageable, mais je pense que ça doit être assez rare car le contract manager intervient dans des entreprises d'une certaine taille. On peut imaginer le cas d'une entreprise qui a été principalement créée pour gérer un très gros projet. Cela pourrait être un GIE, une association entre un

très grand groupe américain ayant une filiale en France et un groupe français sur un marché public conséquent afin de pouvoir répondre à un appel d'offre public, auquel ils ne peuvent pas répondre individuellement. Cette structure pourra faire appel à un contract manager mais n'aura pas besoin d'un juriste.

Y'a-t-il un contract manager de chaque côté ?

Bien sûr. Côté fournisseur et côté acheteur. Par ailleurs, le fournisseur peut travailler avec des sous-traitants qui peuvent également avoir le leur. Cette méthode se développe de plus en plus.

Mais cela reste plutôt rare chez les utilisateurs.

Oui sauf qu'un groupe français qui fait appel à un prestataire pour un gros projet informatique sur plusieurs années a intérêt à avoir un contract manager, ne serait-ce que pour

une gestion sur la durée. Le directeur informatique du client sait que cette profession se développe et que s'il veut gérer son projet correctement, il doit se doter d'une telle compétence pour interagir avec le contract manager du fournisseur.

Parfois, j'ai des juristes en face de moi qui ne maîtrisent pas l'opérationnel et cela ne facilite pas la vie. Nous avons une vision globale alors que le juriste va chercher à résoudre une problématique avant tout juridique.

Dans votre livre, vous insistez bien sur le fait que le contract manager est au service de son entreprise, ce n'est pas un médiateur.

Certes, il y a des intérêts communs mais il est avant tout là pour défendre son entreprise. Il faut aussi être là pour défendre le projet. Avec un tel positionnement, on va tout faire pour optimiser le projet. Nous ne sommes pas face au client mais avec lui. Si on gère un contrat de cette ampleur sous l'angle du futur pré-contentieux et que l'on cherche à se protéger en permanence, alors on ne peut pas créer un relationnel durable et viser l'optimisation du projet. Il ne faut pas se contenter d'être sur un mode défensif mais être au contraire pro-actif dans le développement du cycle. Il y a un équilibre à trouver, avec un côté bipolaire en pensant à défendre son entreprise mais aussi l'ensemble du projet, ce qui n'est pas toujours conciliable.

Donc, être contract manager, ce n'est pas une position très confortable.

C'est sûr. Mais on a une reconnaissance immédiate quand on met en place un certain nombre d'actions. Un juriste classique va négocier un contrat dont il n'entendra plus parler dans 90% des cas. Or, le contract manager étant au cœur du projet, chacun de ses actes va générer des conséquences positives ou négatives qui lui permettront de mesurer son action de manière quasiment immédiate.

Propos recueillis par Sylvie ROZENFELD

(*) Editions Dunod