

Provisionner le risque : une fausse bonne idée pour le Contract Manager ?

Le doute n'existe plus quant au rôle prépondérant du Contract Manager en matière de gestion des risques.

En s'appuyant sur le caractère éminemment pluridisciplinaire de son métier, ce dernier acquiert, dès la phase de création du cycle de vie contractuel, une vision à la fois globale et latérale de son environnement.

Globale parce qu'il intervient sur toutes les phases du cycle (Création, Négociation, Validation, Exécution et Clôture - ou Prolongation) en leur accordant une équivalente importance et qu'il interagit avec l'ensemble des partenaires économiques impliqués sur un projet : client, fournisseur/prestataire, sous-traitants, co-traitants, etc.

Latérale puisque sa mission quotidienne l'oblige à transpercer les silos dans lesquels son organisation se divise, en vue d'assurer une imbrication des disciplines plutôt que leur stricte ségrégation (juridique, financier, commercial, opérationnel, qualité, RH, etc.) ; ce qui s'avère être une aberration structurelle au cœur d'un système complexe qui exige une gestion holistique.

De fait, le processus de Stratégie des risques est au cœur de notre activité, étant entendu que celui-ci vise à circonscrire les menaces (risques négatifs) tout en valorisant les opportunités (risques positifs, également dénommés Commercial Levers ou Leviers Commerciaux dans notre jargon).

La raison d'être du Contract Manager est ainsi satisfaite : **sécuriser et optimiser les cycles contractuels.**

De ce processus central découle tous les autres, soit une douzaine environ selon les bonnes pratiques reconnues de notre métier. Nous pourrions citer, à titre d'exemple, la gestion des changements puisque, pour rappel, un changement est une réponse à trois événements possibles : un risque, un problème ou une opportunité. La gestion de la communication en est un autre, dans la mesure où le processus s'obstine à assurer une traçabilité (dans l'hypothèse d'un éventuel litige ou d'une réclamation) des risques, des problèmes et des opportunités rencontrés au fil de l'eau afin de remplir notre escarcelle d'éléments probatoires.

Laissons en jachère les velléités de maximisation des profits et de développement de la qualité relationnelle avec les cocontractants (autre façon de définir les opportunités), en se concentrant le temps d'un article sur l'angle sécurisation.

Si l'inventivité à déployer pour protéger notre contrat des menaces qui rôdent a toute sa place dans l'étape de modération des risques et de construction des plans d'action visant à les clôturer ou à réduire, a minima, leur probabilité et/ou leur impact, la valorisation financière

de l'aléa est également une institution comptable incontournable lorsqu'il s'agit de garder le mauvais sort à distance.

Et, c'est de provisions qu'il est ici question. Autrement dit, de charges probables mais incertaines ; deux qualificatifs qu'elles partagent avec le risque.

PROVISIONNER : COMMENT ET POURQUOI ?

S'il existe une variété de typologies de provision, ce sont celles que le plan comptable référence en compte 151 qui intéressent notre propos : les provisions pour risques. Nous laissons donc, volontairement, de côté d'autres catégories telles que les provisions réglementées (ex : relatives aux stocks, aux amortissements dérogatoires, etc.)

Les provisions pour risque englobent aussi bien des charges probables pour litige, pour pénalités et amendes, pour pertes de change ou encore pour pertes sur contrats parmi différentes réjouissances.

Autant dire qu'elles correspondent tout particulièrement au catalogue de soubresauts que nous rencontrons en qualité de pilote de contrats complexes et ce, quelle que soit la famille du risque, dans la mesure où elles nous intéressent toutes : juridique/contractuel, technique, financier, réputationnel, relationnel, humain (sécurité, sanitaire...), environnemental, géopolitique.

Concrètement, provisionner un risque consiste en la traduction comptable d'une situation qui laisse présager une future perte. Cette comptabilisation doit respecter un principe de prudence

visant à éviter toute exagération ou minimisation du risque.

Aussi, son montant s'appuiera sur des informations concordantes permettant une estimation, certes fluctuante, mais raisonnable au regard des éléments collectés.

Au gré des événements qui influenceront la probabilité et l'impact du risque durant la phase d'exécution du contrat, la valeur de la provision sera revue à la hausse ou à la baisse, avec comme objectif invariable : la transparence financière.

En effet, à l'échelle du compte de résultat de l'entreprise, une provision déductible impactera le résultat imposable. L'abus de provision lèsera alors l'État. Et, à l'inverse, une provision manifestement insuffisante au regard de la réalité du risque encouru favoriserait la bonne santé du résultat net ; bonne santé toute relative, et clairement trompeuse, puisque ce dernier ne révélerait pas les conséquences possibles à venir de la réalisation d'un risque.



ANTICIPER POUR MIEUX PILOTER

Nous sommes ici au cœur de l'anticipation. Tout est pour le mieux puisque le Contract Management représente le règne, autant que faire se peut, de la proactivité.

Le pilote des cycles de vie contractuels est donc le premier à lever la main (lorsqu'il ne s'effusque pas vertement) s'il rencontre, à l'échelle d'un projet cette fois, l'une des deux situations suivantes :

- Le budget prévisionnel n'envisage pas de provision pour risque ;
- La contingence (autre manière plus orientée « commun des mortels » de parler de provision) n'évolue pas, à la hausse ou à la baisse, au gré des mouvements de risques au cours de l'exécution du contrat.

Dans le premier cas, le refus ou l'oubli de provisionner le caractère aléatoire inhérent à toute entreprise humaine signifie que l'organisation considère que rien n'empêchera un parfait déroulement du projet. Nous avons l'assurance, parfois plusieurs années à l'avance, que le budget tel que nous l'imaginons en amont du démarrage, sera respecté à l'euro près.

Or, un tout petit peu d'expérience sur le terrain vous contraindra à considérer que c'est la situation strictement inverse que ledit budget subira : une lente évolution vers le chaos que toutes les forces vives du pilotage de contrat et de la gestion de projet tenteront de ralentir ou, idéalement, de renverser dans l'optique d'un rééquilibrage permanent.

Le second cas atteste, pour sa part, d'une méconnaissance de la mécanique cinétique du risque. Nulle surprise ici puisque nos sondages, réalisés à fréquence bisannuelle environ auprès de la communauté des Contract Managers et de leurs employeurs respectifs, mettent en exergue le fait que le processus de Stratégie des risques est l'un des plus fréquemment implémentés dans les sociétés et les institutions, tout en étant l'un des plus immatures...

Les occasions qui nous ont été offertes d'intervenir dans le cadre de mission de conseil en Contract Management (au niveau organisationnel comme opérationnel) confirment la tendance des enquêtes : lorsque le risque est considéré sur un cycle de vie contractuel, c'est principalement en avant-vente au stade de la proposition commerciale puis dans une perspective de validation du contrat. Les risques paraissent ensuite figés pendant la phase d'exécution et jusqu'à la clôture du projet, comme cryogénisés avec l'espoir que jamais ils ne se réchauffent.

Hibernatus ne l'entend pas ainsi. Au contraire, les risques s'intensifient en criticité ou s'affaiblissent sous l'effet de la dynamique complexe ; parfois ils deviennent problèmes ou annoncent une opportunité.

Autant de raisons de mettre en place une revue régulière (trimestrielle est un bon compromis) de la provision afin qu'elle varie en considération de la réalité du terrain.

Imaginons un budget (P&L) de projet pour un société prestataire visant un chiffre d'affaires d'un million d'euros. La convention de provision moyenne (hors analyse objective) se situe autour de 10 % du revenu, soit 100 000 euros dans notre instance.

Si, un an dans le projet, le client réclame à son partenaire, 200 000 euros de pénalités pour divers retards et défauts de qualité des livrables, on attendra du Contract Manager qu'il se rapproche du comptable ou du contrôleur de gestion assigné au projet afin d'apporter ses recommandations quant à la réévaluation de la provision. Son conseil avisé intégrera une étude préalable des chances de succès qu'aurait son client d'obtenir gain de cause sur sa réclamation, en s'appuyant sur des arguments tant juridiques que techniques.

Gageons que notre pilote de contrat estime légitime de faire baisser la demande de pénalités à 150 000 euros, car certains prérequis opérationnels n'ont pas été respectés par le client, ce qui justifie un partage de responsabilité dans le manquement. Le comptable détiendra alors tous les éléments indispensables pour réviser l'estimation initiale de la provision, en la maintenant raisonnable et explicable, par un ajout de 50 000 euros.

LA PROVISION : VARIABLE D'AJUSTEMENT BUDGÉTAIRE ?

La règle de bonne gestion ci-dessus illustrée n'est pas sans conséquence. Amplifier la provision, c'est diminuer d'autant le résultat net du projet.

On saisit mieux pourquoi certains protagonistes traversant la vie du contrat, qui n'ont aucun intérêt personnel à voir le budget s'effondrer sous le poids de la contingence, ne se foulent pas la rate en matière de conduite dynamique du risque.

Pour certains, dont la prime ou le bonus dépendent de l'importance du résultat net affiché, la provision pour risques a particulièrement mauvaise presse. On les comprend.

Alors, à l'instar de ce que nous avons constaté dans certaines entreprises, parmi les plus grandes, il est fréquent que, dès la phase avant-vente, ces mêmes protagonistes assument le choix de déclasser certains risques identifiés : artificiellement diminués dans leur impact financier ou purement et simplement écartés sous prétexte fallacieux qu'ils ne sont pas assez probables. On les comprend beaucoup moins.

D'où la question initiale aussi triviale que clivante : provisionner le risque, c'est bien ou c'est pas bien ?

Rappelons d'abord que nous n'avons pas le choix. Une perte probable mais incertaine que nous sommes en mesure d'estimer doit être provisionnée. L'obligation légale pèse sur les organisations et, donc, sur les projets qui ne sauraient s'en départir ou s'autoriser des provisions fantaisistes.

Le souci se niche dans notre rapport usuel à la contingence, à savoir la traiter comme une ligne comptable, purement virtuelle, intangible, car elle ne fait l'objet d'aucune sortie de trésorerie.

Par conséquent, notre considération à son égard est faible et il est assez tentant d'adopter les comportements suivants : la raboter en phase avant-vente pour limiter son impact négatif sur la marge ; l'avalier sans ménagement en phase d'exécution comme on tape dans des économies en cas de coup dur.

C'est tout le problème de cette approche purement financière du risque. Les acteurs du projet regardent la provision comme un coussin ; un coussin confortable qui amortira les euros perdus lorsque des risques se réaliseront. Nous voilà rassurés, pour éviter de dégrader la marge, il suffit de dépouiller la provision.

Seulement, un coussin qui perd ses plumes c'est à la fois un gâchis sans nom et la certitude qu'à force de ponctions répétées, le prochain amortisseur soit la marge elle-même.

Un chef de projet n'a pas pour objectif premier d'optimiser le budget. Il sera jugé, avant toute chose, sur sa capacité à livrer ou non ce qui a été contractualisé. Et si, pour ce faire, il doit utiliser jusqu'au dernier euro de la provision, il le fera, à juste titre.

L'effet pervers de la contingence financière se révèle alors. C'est une sécurité toute relative qui ne facilite en aucun cas la gestion des risques. Mal comprise, elle pourrait même générer un détachement vis-à-vis des menaces, sous prétexte que la ligne budgétaire qui la représente permettra de combler nos défaillances.

UNE AUTRE VISION POSSIBLE

Proposons une alternative. Sans remettre en question la logique comptable de la provision, de toute façon impérative, il serait judicieux d'associer à la gestion financière du risque une gestion humaine.

Plutôt qu'une provision lourde, souvent arbitraire, au cœur du budget, nous croyons qu'une valorisation plus légère permettrait d'inclure le coût du Contract Management, dans le même budget, sans impact additionnel sur la marge.

Reprenons notre exemple : un chiffre d'affaires d'un million d'euros pour une provision de 100 000 euros. Il sera bien plus efficace de diminuer de moitié la contingence (5 %) et de recruter sur le projet un Contract Manager, même à temps partiel, pour la part restante (50 000 euros).

Si notre professionnel du pilotage des cycles de vie contractuels a pour tâche de sécuriser et d'optimiser le contrat, il s'évertuera à protéger la provision en déployant tous les processus et outils utiles à la gestion des risques.

Jamais il ne considèrera cette ligne financière comme une réserve mais plutôt comme **un bénéfice à venir**. Son but ultime sera de permettre en bout de course une réintégration de tout ce qui n'a pas été grignoté dans la marge finale du projet.

Et voilà l'humain sur le devant de la scène, détenteur d'un potentiel de valeur ajoutée avec laquelle les chiffres seuls sont incapables de rivaliser...

Grégory LEVEAU
Président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e²cm) et du cabinet e²cm Consulting
Médiateur Professionnel
Auteur de « Pratique du Contract Management » éditions Gualino

Le Village de la LegalTech se transforme et devient



les rendez-vous
TRANSFORMATIONS
du **DROIT**
18/19 nov 2021 | PARIS

Pour vous accompagner dans votre transformation,
Open Law*, le droit ouvert et le *Village de la Justice* vous donnent rendez-vous
sur les 5 Villages du Salon.



Pré-inscription sur www.transformations-droit.com

Un événement organisé par



BY LEGI TEAM

