

Les points clés d'un contrat ma

L'acheminement d'un contrat à son terme est semblable à une partition de musique que l'acheteur doit orchestrer en coordonnant non seulement la communication de ces partenaires vers le fournisseur, mais également en prenant soin d'avoir les bonnes informations au bon moment par les bonnes personnes.

Une fois mis en place, un contrat doit être suivi afin de s'assurer que les conditions qu'il intègre soient respectées et appliquées. Il arrive parfois que ce contrat évolue pour concorder à une évolution du besoin ou encore à une réalité juridique et/ou économique. C'est dans cet intervalle de temps, entre la signature et l'achèvement du contrat, qu'apparaît ce qu'on appelle communément le Contract Management.

Cette tâche délicate faisant appel à des connaissances multiples, notamment en juridique et en finance, se voit quelquefois confiée à l'acheteur. Son intérêt n'est plus ici d'acheter au meilleur prix, à la meilleure qualité ni dans les meilleurs délais, mais de maintenir une relation stable avec le fournisseur et garantir la bonne exécution du projet, tout en gardant le contrôle des surcoûts. Dans ce contexte, l'acheteur doit adapter sa façon de travailler en allant se nourrir des informations que possèdent les différents services qui l'entourent. Il doit aussi être le garant d'un processus de communication clair et efficace vers le fournisseur. Mais la maîtrise de tous les éléments qu'il centralise ne peut se faire qu'en construisant une boîte à outils cohérente et performante. Aussi, le pilotage de la relation fournisseur étant une activité habituelle pour l'acheteur, on peut comprendre que ce rôle de Contract Management lui soit attribué. L'art d'argumenter quotidiennement auprès du sous-traitant est un prérequis fondamental si l'on veut arriver à mettre celui-ci dans la meilleure disposition et mener à bien un projet. Trop souvent, nous entendons que le contracté ou le contractant a mis un terme au contrat avant sa fin avec des conséquences souvent désastreuses et très coûteuses pour les deux parties.

Recueillir le maximum d'informations en communiquant avec les équipes

La communication avec ses équipes (juriste, prescripteur technique, ingénieur suivi de fabrication, chef de projet, comptable fournisseur...) est essentielle si l'acheteur veut pouvoir centraliser les informations.



En tant que fonction support, il lui appartient notamment de faire le lien entre ces fonctions qui ne communiquent pas toujours correctement entre elles. Posséder les dernières informations et les détails techniques des sujets sont gage de crédibilité pour l'acheteur lorsqu'il va échanger avec le fournisseur. Dans le cas d'une demande de rémunération complémentaire émise par le fournisseur par exemple, l'acheteur doit immédiatement déterminer avec les équipes les points suivants : est-elle justifiée ? Est-elle due à une modification du besoin ou une erreur du fournisseur ? Est-elle surestimée ? Est-elle conforme aux taux horaires prévus au contrat lorsqu'il s'agit d'heures supplémentaires ?

Maîtriser le processus de communication vers le fournisseur

Dans la vie d'un projet, les prescripteurs techniques sont parfois amenés à communiquer en direct avec le fournisseur une fois le contrat débuté afin de bien comprendre toutes les complexités techniques et éviter les



L'auteur

Olivier Wajnszok est directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent des projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs.

Management efficace



erreurs. En ce sens, le sous-traitant peut volontairement ou involontairement abuser de cette relation qu'il a développé avec l'interlocuteur technique et/ou le chef de projet. Il est indispensable de faire comprendre aux équipes internes que l'interlocuteur principal doit être et rester l'acheteur pour maîtriser l'émission d'informations divergentes et les non-sens. Sans cette stratégie, il devient compliqué voire impossible de contrôler les dires et les engagements de chacun. C'est une faille couramment exploitée par les sous-traitants pour semer le trouble et mettre en contradiction les différents interlocuteurs et services.

Se créer des outils de suivi et de synthèse performants

Des moyens de suivi doivent être mis en place et adaptés à la situation propre du projet avec comme objectif de répertorier l'ensemble des éléments échangés avec le fournisseur tels que les demandes de rémunération complémentaires, les commandes envoyées, les échanges de lettres officielles, les étapes d'avancement

des jalons, le paiement des factures... L'acheteur doit être capable à tout moment de répondre aux questions suivantes : combien a-t-on déjà payé au fournisseur ? Combien de coûts additionnels réclame le fournisseur (sujets ouverts et sujets clôturés) ? Les jalons de paiement contractuel ont-ils été atteints ? Quel est l'état de la facturation et des paiements ?

Bâtir une relation de confiance avec son fournisseur

Partant du postulat qu'un soutien du fournisseur sera certainement nécessaire lors des phases critiques du projet, il convient d'instaurer une relation de partenariat avec lui. Cela peut se traduire par plusieurs rencontres annuelles (1 à 3) avec le fournisseur, selon la taille du projet et l'importance du fournisseur. Au préalable de ces rencontres, il est de bon augure et recommandé de préparer avec les clients internes l'ensemble des points qui seront abordés pour éviter toute perte de crédibilité. Soutenir une position ferme et refuser tous les surcoûts demandés par le sous-traitant ne permettent pas d'installer un climat propice au développement correct du projet. Pour ce faire, il est nécessaire de désamorcer les conflits potentiels en distinguant certains sujets sensibles (souvent économiques) sur lesquels un geste financier peut être accordé.

La gestion du risque, un cap qu'il faut garder à l'esprit

L'objectif principal est d'aboutir au bon achèvement du projet. Prendre la température régulièrement auprès du fournisseur demeure le meilleur moyen de s'assurer qu'il a identifié notre projet comme prioritaire dans son plan de charge et qu'il n'y a pas de points bloquants restés sans réponse. La pire déconvenue serait qu'un fournisseur majeur mette un terme au contrat en arrêtant la fabrication ou la prestation en cours de projet. Les vagues et les répercussions d'un arrêt de contrat impactent directement la réussite du projet et engendrent un certain nombre de problèmes tels qu'un retard sur le planning, une gestion de la sortie contractuelle chronophage, un lancement d'appel d'offres précipité, un surcoût global du projet...

Aussi, n'oublions pas que les projets importants sont souvent sous le feu des projecteurs et l'image que peut véhiculer ce type d'incident risque de nuire à la réputation de l'entreprise.

Outre ces points clés, il s'agit pour l'acheteur d'assimiler le contract management telle une partie d'échecs puisqu'il doit coordonner la communication, la relation fournisseur et les outils de synthèse dans le but d'anticiper ses prochains mouvements. ●