

Contract management



Alain Brunet
(Photo : Julien Chinot)

La *pathologie des projets système d'information (SI)* est connue depuis la création de l'informatique. Elle a déjà fait l'objet depuis plusieurs décennies de nombreuses études spécialisées par des cabinets d'experts. Les professionnels du SI avaient besoin d'un outil de travail pragmatique de management de contrats ayant toujours pour socle une relation client-fournisseur constamment fondée sur un rapport de confiance de bout en bout.

Or la complexité croissante de ces projets et « la gestion des risques contractuels » actuels peuvent fragiliser cette relation de confiance et d'engagement réciproque si nous ne parvenons pas à contextualiser chaque projet et si les « méthodes de renégociation et de gestion des *claims* » ainsi que les pratiques associées¹ sont mal maîtrisées. Il s'agit ici d'un volet essentiel de la performance durable répondant « aux enjeux vitaux de l'entreprise dans un contexte d'économie mondialisée à forte densité concurrentielle ».

Alain Brunet et Franck César présentent dans leur ouvrage non seulement les « règles du jeu », mais la manière de les aborder dans la relation contractuelle. A cet effet, ils n'hésitent pas à faire appel à la psychologie expérimentale pour nourrir leurs travaux, ce qui est une approche originale par rapport à ce qui a été développé jusqu'ici en matière de conduite de projet SI.

Gérard Balantzian : Ce livre que vous avez écrit avec Franck César, puis publié en 2014 chez Eyrolles, est d'un réel intérêt. Il aurait dû être écrit il y a longtemps. Vous dites que « rares sont les entreprises disposant d'un suivi global du cycle de vie des contrats »². Quels sont les trois points clés à retenir d'une nouvelle gouvernance dans l'entreprise étendue afin d'avoir ce suivi global ?

Alain Brunet : Une enquête récente menée auprès de grandes entreprises montre que pour trois quarts d'entre elles, il n'existe pas de tableau de bord juridique ou de procédures dédiées. S'il fallait définir trois points clés, nous dirions que l'établissement d'une cartographie des risques, une identification des processus d'engagement et la formation interne peuvent donner un avantage concurrentiel dans la mesure où ils permettent d'accompagner les activités quotidiennes.

GB : La traçabilité des opérations sur le terrain par les équipes fournit une visibilité sur l'état d'avancement réel des projets ainsi que les options prises chemin faisant par les parties concernées. Mais en cas de tension ou de divergences entre le client et le fournisseur de service logiciel, la charge cognitive importante au niveau de l'historique des écrits n'éclaire pas certaines options importantes

¹ « *Le contract management* », Alain Brunet et Franck César, paru aux éditions Eyrolles en 2014

² Page 25

qui ont pu être prises oralement. Comment alors gérer 'l'incomplétude', les responsabilités et le contrat ?

Alain Brunet : La capacité de maintenir une traçabilité écrite est bien entendu essentielle et si l'on constate que l'apprentissage est effectif sur la durée, il faut bien reconnaître que les options déterminantes sont souvent prises lors de la phase de définition (i.e. durant les premiers mois) du projet. Les liens de causalités (et donc l'affectation des responsabilités) sont alors très difficiles à établir. Le but de l'ouvrage est justement de mettre en évidence la criticité de l'écrit et d'accélérer le processus d'apprentissage. Sous réserve que les traces tangibles (sous toutes ses formes : lettres, e-mails, rapports d'avancement...) pré-existent, il est alors possible de reconstituer l'histoire du projet par des analyses systémiques relativement simples. La condition nécessaire pour que ces approches soient acceptables par les parties (voire le juge) est qu'elles soient cohérentes et factuelles.

GB : Quelle est l'importance du dialogue coopératif lors de la revue des risques³ et comment lutter contre l'organisation en cascade et en silo afin d'assurer les ajustements mutuels agiles et surtout juste à temps (avant que le danger ou le dérapage, ne se concrétisent) ?

Alain Brunet : La norme *ISO Guide 73* permet d'avancer que le propriétaire du risque se définit comme la « personne ou l'entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer ». Cette seule définition permet de comprendre qu'il n'est nul besoin de mobiliser l'ensemble des ressources (et des « silos ») pour réduire le risque, quelle que soit sa nature. Un dialogue bien construit sur ce principe doit éviter le syndrome de la dilution et l'inaction qui est propre aux assertions du type « la gestion du risque est l'affaire de tous », qui a mon sens, reviennent à dire « de personne en particulier ».

GB : Quelles améliorations préconisez-vous au niveau de la dynamique organisationnelle des équipes réparties afin d'éviter « les dérives du passé »⁴ ?

Alain Brunet : Les « dérives du passé », comme le montre l'ouvrage sont essentiellement dues à deux causes principales : l'excès d'optimisme et des incitations de nature politique (au sens de la prise de décision). S'agissant des équipes réparties, le risque est une fragmentation des responsabilités. La solution passe par une autonomie locale des équipes qui peuvent ainsi participer à l'élaboration d'une vision globale en référence à des actions stratégiques locales. Ceci est un principe fondateur de l'action en milieu complexe.

GB : Le déni d'incertitude⁵ : comment changer les comportements des parties concernées et changer le regard ?

Alain Brunet : L'incertitude est une donnée d'entrée pour la plupart des systèmes de haute technologie au même titre que l'incomplétude contractuelle. Ceci nous amène à considérer que

³ Page 40

⁴ Page 59

⁵ Page 68

l'approche qui convient tient de la stratégie (de la même manière que lorsqu'Edgar Morin affirme que « La complexité appelle la stratégie »). La question est alors d'en préciser les enjeux et de les faire partager au sein de l'entreprise.

GB : Comment professionnaliser les managers à la pratique de la négociation⁶ ?

Alain Brunet : Cette question est particulièrement développée par Jean-Claude Usunier dans un papier de 2004 publié par la Revue française de gestion (Comment enseigner la négociation d'affaires - numéro 154). Nous pouvons conseiller à nos lecteurs de s'y référer. Personnellement, j'utilise assez largement les jeux pédagogiques (*Classroom games*) qui constituent un outil extrêmement puissant lorsqu'il s'agit d'apporter la preuve que les interactions humaines sont très loin de répondre aux critères de rationalité pure, mais aussi bien-entendu, des cas réels qui sont source d'un verbatim que l'on retrouve dans la plupart des affaires.

GB : Même si l'acte contractuel est fondé sur la confiance, en particulier nécessaire par temps incertain⁷, le « *tournesol* » *partenarial* dépend de la dose équilibrée de bienveillance réciproque dont chaque partenaire devrait faire preuve. Quel est le ciment (ou le levier) qui garantit cette attitude de bienveillance durable ?

Alain Brunet : Comme le prétend le directeur juridique d'un grand groupe : « les intérêts du jour ne sont pas ceux du lendemain ». Le ciment *partenarial* n'existe pas. En revanche, pour reprendre une image comparable, il est toujours possible d'agréger les parties avec une « colle » pour laquelle la durée de péremption sera un critère déterminant, ainsi que sa température d'utilisation (autrement dit la résultante du niveau de friction entre les parties). Ceci dit, pour finir sur une note plus positive, les neurosciences montrent que des circuits de récompense sont activés dans le cerveau lorsque nous coopérons.

GB : Dans l'ouvrage « *Décisions absurdes II* »⁸ de Christian Morel, nous découvrons que le chef et la ligne hiérarchique pèsent d'un poids tel que, même si la décision à prendre est absurde, les collaborateurs se soumettent sous la pression ou l'influence de l'autorité top-down. Existe-t-il un lien de cette réalité avec le *Contract management* et que faut-il améliorer au niveau de l'intelligence collective en action ?

Alain Brunet : Les relations d'influence sont bien réelles et immuables. Il suffit pour s'en convaincre, de rappeler l'expérience de Stanley Milgram menée dans les années soixante et rendue célèbre dans le film *I...comme Icare*. Reproduite en 2009 sur une grande échelle, elle montre que le taux de soumission à l'autorité n'a pas varié, mais ceci n'est pas spécifique à la relation contractuelle. A la notion d'intelligence collective dont la seule dénomination m'incite à la plus grande prudence, je propose de substituer la notion de *cognition distribuée* qui permet d'enrichir les capacités cognitives de l'individu en milieu complexe. Pour tenter d'apporter une réponse à la question, je citerai Herbert Simon : « « *To make interesting scientific discoveries, you should acquire as many good friends as possible, who are energetic, intelligent, and knowledgeable as they can be. Form partnership with them whenever you can. Then sit back and relax. You will find that all programs you need are stored in your friends, and will execute productively and creatively as long as you don't interfere too much* »

⁶ Page 71 et suivants

⁷ Page 102

⁸ Chapitre 1 : « la loi du cockpit »

GB : Si « l'attention est la ressource rare »⁹, en particulier face au « tsunami » de l'information numérique et aux modes d'accès multicanal à l'information, à l'ère du nomadisme, comment concentrer l'attention « situationnelle » de tous sur l'essentiel et le danger réel ou potentiel, sans que cela soit perçu comme une contrainte de plus (et une source de stress).

Alain Brunet : Le sujet est d'importance. Rappelons qu'une étude menée il y a quelques années à l'instigation de Hewlett-Packard rapporte que le QI des individus distraits par des e-mails intempestifs et des appels téléphoniques est réduit de 10 points¹⁰ (le double d'une personne consommant de la marijuana !). La première idée qui vient est peut-être de ne pas générer soit même de message pour des questions sans intérêts afin d'éviter des retours d'information qui en sont également dénués. La seconde est de considérer que « *l'objet général de la gestion peut-être défini comme l'étude des processus de réduction de la complexité dans les situations de gestion* », (C. Midler, 1994). C'est l'objet même de l'ouvrage.

GB : Si le contrat s'ajuste, chemin faisant¹¹, comment mettre l'organisation en immersion dans le juridique, et vice-versa, afin de combler les zones d'ignorance réciproque, en particulier dans le cadre de contrats internationaux ?

Alain Brunet : L'approche traditionnelle du juridique est de considérer le droit comme un moyen de réduire le risque et de préserver les actifs. Notre vision du contrat est celle qui consiste à mobiliser les compétences internes à l'entreprise pour capter de la valeur lors de la phase d'exécution. Le contrat devient alors une ressource qui ne peut être exploitée qu'à la condition qu'elle s'appuie sur une stratégie simple et communicable. C'est pourquoi nous utilisons la métaphore du jeu de go, véhicule stratégique qui réfute l'assertion qui voudrait que l'affrontement soit une finalité.

Interview menée par Gérard Balantzian
Paris, 16 mai 2014

⁹ Page 115

¹⁰ *Harvard Business Review*, Paul Hemp, September 2009, p. 88

¹¹ Page 116