

Thales sécurise son risque contractuel

GERALDINE DAUVERGNE | 07/07 | 00:18



Rémy Rougeron - Photo Abaca Press/Thales

2 / 2

La direction juridique de Thales a entrepris de réunir les experts du contrat et les juristes dans une même structure. Objectifs : sécuriser les conditions contractuelles et améliorer les niveaux de marge sur affaires. « C'est aujourd'hui qu'il faut organiser le contract management », explique Rémy Rougeron, directeur juridique de Thales.

Sous la pression des analystes financiers et commissaires aux comptes, les entreprises ont appris à maîtriser le risque juridique, lié à l'évolution des lois et réglementations. Il n'en est pas de même pour le risque contractuel... Or la situation devient urgente. « *Les entreprises peuvent faire face à de lourdes pertes à terminaison en cas de mauvaise exécution d'un contrat* », rappelle Rémy Rougeron, directeur juridique de Thales. « *Auparavant, les niveaux de marge des projets se révélaient suffisants pour absorber les écarts ; ce n'est plus le cas aujourd'hui, où ceux-ci se sont considérablement réduits.* »

Pendant longtemps, le groupe Thales a laissé le « contract management » se développer de manière spontanée et sans organisation ad hoc, au sein des services projets, du management des ventes, etc. « *Nous avons chez Thales, au niveau mondial, une population de contract managers très hétérogènes, aux compétences et profils divers* », explique Rémy Rougeron. A la demande de la direction générale, la direction juridique de Thales a entrepris de combiner au sein d'une même organisation les expertises de juristes et de contract managers.

Multiplication des contrats

générateurs de risques

Désormais, la direction juridique et des contrats repose sur deux piliers, une équipe corporate en charge des sujets régalien et des équipes dans les unités opérationnelles combinant expertise juridique et contract management. Ces dernières se consacrent entièrement à la maîtrise du risque contractuel. « *Le contract manager se positionne sur les affaires dès la préparation de l'offre, la rédaction, la négociation du contrat et pendant toute la phase d'exécution* », souligne Rémy Rougeron. Aujourd'hui, cette direction juridique et des contrats de Thales compte 750 personnes au niveau mondial - 300 en France, dont 250 qui se consacrent entièrement au contract management. La transformation a été complète en France, et elle va être étendue à d'autres implantations du groupe.

Un sujet prégnant en entreprise

Le « contract management » est une discipline pratiquée depuis longtemps dans le monde anglo-saxon. En France, son essor est récent. « *Plusieurs facteurs poussent les entreprises à maîtriser aujourd'hui leurs risques contractuels* », analyse Rémy Rougeron. Il y a bien sûr les niveaux de marge qui se réduisent dans tous les secteurs. Mais les clients et les fournisseurs eux aussi ont appris à utiliser la matière contractuelle.

Les négociations se durcissent, les parties n'hésitent plus à faire valoir leurs droits. *Ce rapport de force avec les clients et partenaires va croissant, car toutes les grandes entreprises se concentrent sur leur coeur de métier et s'entourent d'une multitude de sous-traitants et de fournisseurs, autant de contrats générateurs de risques.*

Une intense activité de formation

Le groupe Thales, rejoint par Areva, GDF Suez et DCNS, est à l'origine de la création en 2014 de l'Association française du contract management (AFCM), présidée par Rémy Rougeron. La professionnalisation du contract management s'accompagne d'une nouvelle et intense activité de formation. *« Nos juristes doivent apprendre à être plus opérationnels, ils doivent acquérir des connaissances financières et techniques. A l'inverse, nos contract managers doivent renforcer leurs connaissances juridiques. »* Les membres de l'AFCM ont ainsi participé à la conception d'un nouveau diplôme d'université (DU) en contract management, qui ouvrira en octobre, à Paris-II Assas.

« Toutes les entreprises entament une réflexion sur la manière de développer et d'organiser le contract management, observe Rémy Rougeron. Certaines décident de l'organiser en dehors de la direction juridique, d'autres après avoir tenté ce mode organisationnel décident comme chez Thales la combinaison des expertises juridiques et de contract management au sein d'une même organisation. » Si l'entreprise tout entière gagne à se doter d'une structure juridique vouée à la gestion des risques contractuels, la direction juridique se doit d'être le pivot de l'opération. *« C'est une opportunité extraordinaire pour les directions juridiques »,* s'enthousiasme le directeur juridique. En délivrant un service pendant toute la vie du contrat, elles se placent au coeur de l'activité de leur entreprise. Le contrat est en effet ce qui fait vivre l'entreprise. Une direction juridique qui ne prendrait pas à bras-le-corps la responsabilité de gérer les contrats se verrait sortir doucement des affaires pour ne délivrer des avis et conseils que sur un « mode guichet ». *« Cela enlèverait tout intérêt au travail des juristes en unité opérationnelle et priverait l'entreprise d'une véritable plus-value résultant de la combinaison des expertises juridiques et contract management »,* conclut Rémy Rougeron.●

À noter

La vocation de l'AFCM est « de promouvoir la fonction, l'expertise et la communication dans le domaine du contract management », qui s'annonce comme l'un des enjeux majeurs pour les entreprises aujourd'hui.