



DES CONTRATS ET DES RISQUES



© Juin 2015, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Beaucoup de gens prennent le contrat pour une armure. Il serait là pour vous protéger contre l'incertitude, et plus il est épais, mieux il vous protège ! Mais compter sur un contrat solide comme protection peut conduire à des problèmes inattendus. La plupart de ces problèmes découlent de la structure du contrat, comme nous pouvons le voir en comparant un contrat avec une armure:

- Une armure est faite de plaques de métal solides reliées pour couvrir les parties vulnérables du corps. De la même façon, un contrat est constitué de clauses, de termes et de conditions, et ceux-ci sont conçus pour couvrir les domaines qui sont perçus comme étant à risque. Il existe une structure de base pour une armure, comprenant toujours les mêmes pièces majeures (cuirasse, casque, gants). Les contrats ont des clauses standard, parfois décrites comme « termes généraux ».
- L'armure a changé au fil du temps, car des pièces supplémentaires furent ajoutées lorsque des nouvelles menaces ont surgi. Par exemple, les types d'armures ultérieures ont inclus la *bavière* pour couvrir la gorge, et *des grèves* pour protéger les jambes. Les contrats évoluent également, avec des termes standards supplémentaires développés pour répondre aux nouveaux types de risques.
- L'armure a fini par couvrir l'ensemble du corps, et la personne qui la portait a été complètement protégée. Mais l'armure était aussi très lourde, pouvant peser jusqu'à 50 kg (110 livres). En conséquence, il était très difficile pour celui qui la portait de se déplacer rapidement pour réagir à de nouvelles menaces. Certains contrats sont si complexes qu'ils nous empêchent de répondre lorsque les choses changent.
- Malgré toute la protection lourde fournie par son armure, celui qui la portait pouvait encore être blessé par un coup bien ajusté qui aurait pénétré entre les articulations. Alors que la plupart des attaques échoueraient en frappant une des pièces majeures, il y avait encore des points faibles entre les plaques de l'armure. Nos contrats peuvent également contenir des points faibles où les risques importants ne sont pas abordés par les clauses standards, et où quelque chose pourrait se glisser à travers la faille.

Alors, comment pouvons-nous améliorer nos contrats pour fournir une meilleure protection contre l'incertitude?

- Un examen des termes et des conditions générales. N'inclure que des clauses contractuelles qui sont directement pertinentes à la situation du contrat. Viser à réduire les termes restrictifs qui entravent la flexibilité et la capacité à réagir aux changements.
- Ne pas compter uniquement sur les clauses contractuelles « type » pour la protection. Identifier les failles par où les risques imprévus pourraient passer. Ensuite, développer des clauses contractuelles spécifiques pour couvrir ces zones.
- Inclure les risques spécifiques explicitement dans le contrat. Effectuer une identification conjointe des risques avec toutes les parties prenantes, et mettre un prix à chaque risque en prenant en compte à la fois l'impact des risques et le coût de la réponse. Décider qui peut gérer chaque risque le plus efficacement possible, et l'indiquer dans le contrat. Lorsque l'acheteur est source d'un risque, le prix du contrat peut être réduit. Si le fournisseur prend la responsabilité pour un risque, le coût de ce risque doit être ajouté au prix du contrat.

Enfin, si nous considérons notre contrat comme une armure protectrice, il y a le danger de considérer nos partenaires contractuels comme « l'ennemi ». Le contrat existe non seulement pour protéger l'acheteur ; mais également pour assurer la protection de toutes les parties contractantes contre les effets de l'incertitude. Au lieu de voir le contrat simplement comme un moyen de défense de « moi » contre « vous », nous devons reconnaître qu'il offre une façon pour « nous » d'aborder efficacement les risques – ensemble.

Nous ne devons pas être comme le chevalier médiéval qui croyait que son armure offrait une protection complète, pour se retrouver vaincu dans la bataille par un adversaire agile qui a trouvé des failles dans son armure. Assurons-nous que nos contrats sont aptes à l'emploi, couvrant nos zones vulnérables, répondant efficacement aux risques, et nous donnant la meilleure chance possible d'exécuter le contrat avec succès.