

« DU RISQUE A LA PERFORMANCE : FAUT-IL OSER DAVANTAGE DE RISQUE POUR GAGNER EN PERFORMANCE ? »

COMPTE-RENDU DU PETIT-DEJEUNER DU 27 MAI 2026

Une initiative de



MEDICI



CHAMBRE ARBITRALE
INTERNATIONALE DE PARIS



SOLVACTIS CONSULTING

Le 27 mai 2026, le premier petit-déjeuner dédié au *Contract Management : Du risque à la Performance*, s'est tenu au sein du cabinet Medici. L'occasion pour les participants d'assister à un débat sur le thème suivant : « *Rédaction du Contrat : Faut-il oser davantage de risque pour gagner en performance ?* ».



À la demande des organisateurs, Alexandra Fioux, *contract manager* chez Engie a soutenu la position selon laquelle il convient de privilégier un contrat détaillé pour anticiper les risques et ne pas laisser au hasard des points clefs, au risque qu'ils impactent la performance.

À cet égard, une cause majeure de différends réside dans les **divergences d'interprétation** du contrat et un premier risque à gérer est celui de sécuriser l'intention des parties. Si l'on ne prend pas le temps de veiller à une bonne rédaction du contrat et de gérer contractuellement les risques, on s'en remet à l'interprétation des parties. Le risque d'interprétation est exacerbé dans un environnement multi-culturel. Si les *contract managers* en France restent majoritairement issus de la filière juridique, dans les pays anglo-saxons les fonctions de *contract managers* ou *commercial managers* sont fréquemment assurées par des



ingénieurs. Face à une même clause, ces profils peuvent l'interpréter et l'appliquer différemment, ce qui peut entraîner des désaccords. Il est donc essentiel de prévoir un niveau de détail suffisant dans la rédaction des clauses afin d'éviter de dépendre de l'interprétation des parties, source fréquente de litiges.

Par exemple, la crise sanitaire a conduit à l'apparition de clauses dites « COVID », destinées à préciser explicitement la répartition des risques, notamment en matière de prix et de délais de livraison. Cette période a ainsi mis en évidence l'importance d'anticiper contractuellement **les aléas exceptionnels susceptibles d'affecter l'exécution du projet** pour éviter les divergences d'interprétation face à une même situation.

La seconde cause majeure de litiges réside dans les **risques opérationnels**, tels que la réduction des marges anticipées, l'acceptation de plannings irréalistes ou d'autres contraintes courantes du projet qu'un entrepreneur peut être tenté de prendre pour gagner le marché. En pratique, il est rare qu'un entrepreneur parvienne à respecter des délais irréalistes : cela se traduit souvent in fine par des retards ou une dégradation de la qualité. Il est donc essentiel d'anticiper, d'encadrer et de piloter ces risques. Plus un contractant accepte d'assumer des risques, plus sa capacité à s'adapter aux imprévus diminue, le plaçant dans des difficultés financières et opérationnelles qui impactent la réalisation du projet et les relations entre contreparties. Plus on accepte le risque, moins on dispose en cours d'exécution de la flexibilité nécessaire pour réagir en cas de difficulté et la marge se dégrade rapidement.

À titre d'illustration, pour un architecte, le principal risque est souvent d'ordre réputationnel. Même lorsque certains choisissent de se limiter à la vente de leur idée ou de leur marque sans assurer le suivi du projet, ils sont en pratique conduits à y consacrer du temps et des ressources, dont gratuites, afin de préserver leur image et leur réputation. Cette situation peut engendrer des coûts importants non maîtrisés, constituant un véritable « gouffre monétaire », qui aurait pourtant pu être anticipé et encadré dans le contrat si une approche moins exclusivement orientée vers la maximisation des bénéfices avait été retenue.

Selon Alexandra Fioux, l'ensemble de l'écosystème d'un projet incite en réalité à limiter la prise de risque. Pour une entreprise, l'objectif est avant tout d'assurer une performance stable dans la durée. Dans cette perspective, il est important d'éviter des clauses trop générales ou insuffisamment détaillées, orientées uniquement vers la performance, car elles ne permettent pas nécessairement, *in fine*, d'améliorer la réussite globale du projet.



Le second intervenant, Gilles Cotte, Directeur du développement chez Equans, a soutenu la position selon laquelle il est préférable d'éviter un contrat trop figé et de privilégier une approche flexible, permettant de préserver des marges d'adaptation et de maximiser les opportunités de performance.

Concernant le montage du projet, il a été souligné que la prise de risque est inhérente au *business* et constitue une composante essentielle de toute activité économique.

Dans ce cadre, le contrat peut présenter une réelle valeur ajoutée. Souvent, les contrats les plus performants sont ceux qui intègrent des mécanismes innovants, non pas nécessairement sur le plan

technique, mais sur le plan contractuel, par exemple à travers des systèmes de *bonus/malus* incitant à la performance.

Cette approche a été illustrée par la métaphore de l'alpiniste : pour progresser en sécurité, il est nécessaire de disposer d'au moins trois, voire quatre points d'appui solides, c'est-à-dire de maîtriser certains paramètres du projet : le secteur ou, l'industrie, le pays, le client, la forme du contrat. À l'inverse, cumuler des inconnues sur tous ces aspects expose à un risque excessif. Lorsque ces éléments sont bien connus, il devient possible de s'engager sur des projets plus ambitieux et d'en accroître significativement la portée.

Sur ce point, Gilles Cotte a partagé une expérience concrète issue de sa pratique. Il a évoqué un projet de stations d'épuration dans l'industrie textile, dans lequel un litige avait émergé en raison d'une insuffisance de matière textile, empêchant le bon fonctionnement des installations et provoquant des phénomènes de corrosion du béton. Plutôt que de s'en tenir à une approche strictement contractuelle et contentieuse, une solution pragmatique a été trouvée en adaptant le projet pour accueillir d'autres industriels. Cette approche a permis de transformer un litige en opportunité économique, générant des gains significatifs là où une lecture purement contractuelle aurait conduit à des pénalités.

Concernant l'exécution du projet, la performance doit être appréhendée dans la durée. Cela suppose de s'appuyer sur des équipes opérationnelles efficaces, capables de traiter rapidement les difficultés dès qu'elles apparaissent. Une communication fluide et structurée est essentielle, avec plusieurs niveaux d'échanges entre les parties. Dans ce contexte, le *contract manager* joue un rôle clé en appui des équipes opérationnelles, tant côté maître d'ouvrage que maître d'œuvre.

Enfin, le contentieux doit être envisagé comme une « arme nucléaire », c'est-à-dire un outil de dissuasion : il est important de pouvoir démontrer que l'on est prêt à y recourir si nécessaire, sans pour autant en faire un mode de gestion systématique des difficultés en s'appuyant sur une application rigide des clauses du contrat, lesquelles de toutes les façons ne pourront anticiper tous les risques. Les risques ne peuvent en effet jamais être appréhendés dans leur intégralité lors de la négociation du contrat. Ils se révèlent souvent en cours d'exécution. La maîtrise du risque n'est donc pas exclusivement contractuelle.

À cet égard, Gilles a également souligné l'importance d'une bonne communication entre les équipes en charge de la négociation du contrat et les équipes projets qui seront amenées à l'exécuter. Cette communication est un facteur clé de la réussite d'un projet et du maintien de sa marge. Un contrat simple compréhensible pour tous est un gage de réussite

Une fois le « jeu de rôles » terminé, les participants ont pu échanger librement sur la question.

Les discussions ont tout d'abord porté sur la **gestion des contrats mal rédigés** ou ne prévoyant pas clairement la répartition des risques. Il est apparu que les grandes entreprises disposent en général de processus structurés pour analyser et arbitrer les risques, tandis que les investisseurs s'appuient davantage sur leur expérience pour identifier les opportunités.



Par ailleurs, de nombreux contrats reposent encore sur la confiance et la relation client. Toutefois, cette approche montre aujourd'hui ses limites, notamment en raison du renouvellement des dirigeants et d'une tendance croissante à la formalisation des échanges basés sur le contrat.

S'agissant de l'**acceptation des risques**, il ressort que la décision doit être **collective**, en particulier pour les projets d'un certain montant. Cette exigence vaut aussi bien pour le maître d'ouvrage, lorsqu'il structure et impose le cadre contractuel du projet, que pour le maître d'œuvre ou l'entrepreneur, lorsqu'il accepte les conditions d'exécution proposées. Les équipes opérationnelles et les juristes doivent travailler ensemble afin d'évaluer les risques. Celui qui souhaite prendre un risque doit également en mesurer les conséquences, notamment en termes de pertes potentielles. Il est néanmoins essentiel de laisser une place à l'innovation contractuelle, notamment par la proposition de clauses adaptées. Lorsque le client refuse toute flexibilité dans les négociations contractuelles, se pose alors la question de poursuivre ou non la réponse à l'appel d'offres.

Le **rôle du contract manager** a également été discuté. Il intervient souvent trop tard, lorsque les équipes opérationnelles sont déjà confrontées à des difficultés. En pratique, il devrait être impliqué dès l'amont du projet, afin d'améliorer la position de négociation et de traduire contractuellement les risques identifiés en comité. Même en intervenant tardivement, un *contract manager* peut toutefois contribuer à débloquer une situation en facilitant les échanges et en résolvant certains points de blocage entre les parties.

S'est également posée la question de l'identification des leviers disponibles en phase d'exécution et sur la manière de résoudre les difficultés rencontrées en cours de **contrat**.



Il a été souligné que l'accompagnement du projet doit passer en priorité par des solutions commerciales, discutées de manière transparente entre les parties. En pratique, les intervenants externes (par exemple les *contract managers* externes) sont souvent mobilisés tardivement, lorsque les difficultés deviennent critiques. Pourtant, leur intervention en amont peut être déterminante, notamment pour sécuriser l'exécution et faciliter le règlement des situations complexes. A cet égard, les pratiques varient selon les pays, les *contract managers* étant particulièrement impliqués dans le suivi de l'exécution dans les pays anglo-saxons.

En matière de **rédaction contractuelle**, il a été rappelé qu'un contrat trop long et trop complexe, comprenant des clauses détaillées mais difficilement exploitables, peut nuire à son efficacité et contribuer à des échanges plus tendus entre les parties. À l'inverse, les modèles standards, tels que les contrats FIDIC, présentent l'avantage d'intégrer des mécanismes éprouvés et pratiques. Rédigés par des ingénieurs, ils sont lisibles et compréhensibles par ces derniers. Toutefois, en pratique, les parties ont souvent tendance à s'appuyer sur des modèles standards tels que les contrats FIDIC, puis à s'en écarter en y ajoutant de nombreuses clauses particulières, ce qui peut *in fine* complexifier leur mise en œuvre et être source de difficultés de compréhension ou d'interprétation voire de créer des contradictions.

La question de la **langue du contrat** a également été évoquée. Lorsqu'un contrat est négocié dans une langue étrangère, les interprètes jouent un rôle essentiel, proche de celui de médiateurs. Dans ce contexte, l'utilisation d'un langage simple et clair est particulièrement recommandée.

De la même façon, le **facteur culturel** n'est pas à négliger : la culture d'un cocontractant doit être prise en compte lors de la négociation des contrats, certains éléments relationnels pouvant se révéler bloquants en raison des différences culturelles.

Enfin, les participants ont abordé la question du **recours à des entreprises moins coûteuses** mais également moins expérimentées pour conduire des projets. Si ces acteurs peuvent être attractifs sur le plan financier dans un marché ouvert, ils présentent également un niveau de risque plus élevé qu'il convient d'intégrer dans l'analyse.

Deux approches principales ont été identifiées pour gérer le risque :

- soit le **transférer au cocontractant**, ce qui peut conduire à un avantage juridique mais à une perte économique. Si cette solution peut, en apparence, sécuriser juridiquement une partie, elle n'est généralement pas la plus pertinente en pratique : lorsque le cocontractant n'est pas en mesure d'absorber ou de gérer ce risque, cela se traduit souvent par des difficultés opérationnelles, des blocages et un ralentissement du projet, soit précisément l'écueil à éviter ;
- soit le **maîtriser via des mécanismes contractuels** (faculté de substitution, exigences qualité renforcées, contrôles et validations fréquents). Cette seconde approche, fondée sur une gestion active du risque et un contrôle de la chaîne contractuelle, apparaît comme la plus pertinente.

***In fine*, ce débat met en évidence que la performance ne résulte ni d'une prise de risque accrue, ni d'un contrat excessivement rigide, mais d'un équilibre entre anticipation contractuelle et capacité d'adaptation opérationnelle. Ce qui est ressorti des échanges, c'est que la seule solution véritablement viable pour l'ensemble des intervenants est que le projet puisse aller à son terme. Dans cette perspective, le contrat ne doit pas seulement permettre de répartir les responsabilités ou de transférer les risques : il doit aussi offrir les mécanismes permettant de surmonter les difficultés, de préserver l'exécution et d'éviter que la gestion du risque ne compromette la réalisation même du projet. Cet équilibre repose notamment sur une implication précoce du *contract manager*, des deux côtés de la relation contractuelle, une allocation réaliste des risques et la mise en place de mécanismes contractuels permettant de gérer les aléas plutôt que de les subir. Une bonne communication entre les parties à différent niveau de pouvoir reste un facteur clé de succès et de rentabilité de part et d'autre.**

Nous remercions une fois encore les intervenants pour la qualité de leurs présentations ainsi que les participants qui ont enrichi le débat !