ÉTUDE DE CAS PROJET

# Médiation d'un Litige Fournisseur — Arabie Saoudite

| | |
|---|---|
| **Localisation** | Arabie Saoudite (négociation tenue dans un pays tiers) |
| **Client** | Grande usine de production saoudienne (nom non divulgué) |
| **Année** | 2009 |
| **Durée** | Deux jours ouvrés de négociation |
| **Rôle** | Spécifications Techniques, Dossier d'Appel d'Offres, Évaluation Technique des Offres, Analyse de la Réclamation, Négociation et Conception de l'Accord |
| **Périmètre** | Commande d'équipements avancés de 900 000 USD ; réclamation fournisseur de 600 000 USD réglée à 93 000 USD |

## CONTEXTE DU PROJET

En 2009, l'Ing. Naim a dirigé la préparation des spécifications techniques, du dossier d'appel d'offres et de l'évaluation technique des offres pour des équipements industriels avancés destinés à une grande usine de production saoudienne. À l'issue d'un appel d'offres concurrentiel réunissant sept fournisseurs, un fournisseur américain agréé par Saudi Aramco a été retenu pour sa conformité technique et son offre commerciale attractive. Le bon de commande s'élevait à environ 900 000 USD et la fabrication a démarré après le lancement du projet.

Environ quatre mois après le début de la fabrication, le fournisseur a suspendu les travaux, remplacé son chef de projet et réclamé 600 000 USD supplémentaires — soit environ 67 % de la commande initiale. Il soutenait que de nombreuses exigences sortaient du périmètre convenu et refusait de reprendre les travaux tant que ce montant n'était pas payé. Le litige exposait un achat à long délai et de haute technologie à des retards, à d'éventuels coûts de remplacement et à une escalade juridique.

## PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS

- Spécifications techniques, dossier d'appel d'offres et évaluation technique des offres de sept fournisseurs — le dossier sur lequel le litige a ensuite été réglé.
- Examen, point par point, de plus de 30 prétendus travaux supplémentaires au regard des spécifications, des clarifications d'offre, des comptes rendus de réunion et de la correspondance.
- Analyse commerciale de la cause réelle de la suspension des travaux.
- Conception d'un accord que le client pouvait approuver dans la limite de ses délégations, et accompagnement de la direction du client tout au long de la négociation.

## LA RÉSOLUTION

### 1. Un Examen du Périmètre Fondé sur les Preuves

Après que le fournisseur eut accepté une réunion de négociation dans un pays tiers, l'Ing. Naim y a participé aux côtés de la direction du client, muni des spécifications, des clarifications d'offre, des comptes rendus de réunion, de la correspondance et de confirmations écrites de l'ancien chef de projet du fournisseur. Chacun des plus de 30 points réclamés a été confronté au dossier d'appel d'offres : presque tous avaient été explicitement inclus ou réglés lors de la soumission et des clarifications. Seuls 12 000 USD ont été reconnus comme de véritables travaux supplémentaires, et le fournisseur a admis que les questions de périmètre étaient réglées.

**2. Identifier le Véritable Obstacle**

Une fois les réclamations de périmètre réglées, le fournisseur a reconnu que son ancien chef de projet avait fortement sous-estimé le coût de fabrication. La difficulté était commerciale, et non un véritable changement de périmètre technique. Les composants spécifiés comptaient parmi les meilleurs du marché et l'offre initiale était anormalement basse pour le niveau technique exigé — imposer simplement le prix initial risquait de prolonger la suspension et d'accroître l'exposition globale du client.

**3. Un Accord que le Client Pouvait Approuver**

L'Ing. Naim a élaboré un ajustement financier motivé de 93 000 USD : les 12 000 USD de travaux supplémentaires légitimes, plus 81 000 USD de soutien commercial justifié. Le client ne pouvait approuver que 40 000 USD sous forme d'avenant sans passer par une procédure de conseil d'administration potentiellement longue ; il a donc proposé d'imputer 40 000 USD à l'avenant et de traiter les 53 000 USD restants comme des travaux complémentaires définis séparément. L'augmentation totale de 93 000 USD a été acceptée et approuvée.

## SITUATION FINANCIÈRE

| Poste | Montant (USD) |
|---|---|
| Bon de commande initial approuvé | 900 000 |
| Réclamation initiale du fournisseur | 600 000 |
| Travaux supplémentaires légitimes (inclus dans l'accord) | 12 000 |
| Ajustement commercial complémentaire | 81 000 |
| **Augmentation totale acceptée et approuvée** | **93 000** |
| **Valeur révisée du contrat (environ)** | **993 000** |

## RÉSULTATS

- Accord conclu en deux journées de travail intensives.
- La réclamation de 600 000 USD du fournisseur a été réduite de 507 000 USD (84,5 %), limitant l'augmentation finale à environ 10,3 % de la commande initiale.
- La fabrication a repris avec les équipements haute performance spécifiés, préservant le calendrier du projet.
- Une escalade vers un litige contractuel international potentiellement coûteux a été évitée.

## ENSEIGNEMENT CLÉ

Établir le droit contractuel est essentiel, mais protéger un projet peut aussi exiger de trouver une voie économiquement solide que les deux parties peuvent mettre en œuvre. La mission a combiné la maîtrise des spécifications, l'analyse du dossier contractuel, l'évaluation commerciale, la négociation fournisseur, l'alignement de la direction du client et la résolution pratique des contraintes d'approbation.

## DISCIPLINES COUVERTES

Médiation Technico-Commerciale • Vérification du Périmètre Contractuel • Négociation Fournisseur • Évaluation des Avenants • Achats et Appels d'Offres • Redressement de Projet