

# LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

---

**03** ÉDITO

**04** ACTU

**05** DOSSIER : LE CONTRACT MANAGEMENT  
PASSE AU SCANNER

**16** ÉVÉNEMENTS

**18** LE COIN DES EXPERTS

**31** LE COIN DES LECTEURS

**32** AGENDA

---

## LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Fondée en 2013, l'Association Française du Contract Management a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, à la promotion du Contract Management et à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

**Renseignements et adhésion : [www.afcm-asso.fr](http://www.afcm-asso.fr)**



En collaboration avec l'ADUCMA :

Créée en 2015, l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (Paris II) a pour principaux objectifs de rapprocher les entreprises d'un vivier de contract managers motivés, de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, de communiquer sur le métier, de promouvoir les événements et activités des étudiants, de maintenir un annuaire des anciens étudiants et de construire des partenariats avec des passionnés.

**Renseignements et adhésion : [www.aducma.com](http://www.aducma.com)**



« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Groupe de travail : Coralie Bouscasse, Présidente AFCM, Directrice juridique Safran - Antoine Papegaey, ancien Président ADUCMA, Senior Commercial & Contract Manager chez Capgemini - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Vincent Leclerc, Senior Contract Manager, ENGIE - Frédéric Berjot, Consultant Expert chez Karbet Consulting - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - [www.lmae.fr](http://www.lmae.fr) • Photos : Shutterstock / DR.

## ANCER NOTRE MÉTIER AU CŒUR DE NOS ORGANISATIONS



**66** L'année 2020 restera incontestablement dans l'histoire celle de la Covid-19 et je ne vais pas vous partager un scoop en annonçant que le monde de demain sera différent de celui que nous avons connu. Alors préparons nous à des transformations autour de nous mais aussi, et j'ajoute inévitablement, au sein de notre profession.

Je me souviens qu'en 2016 Robert Half, leader mondial du recrutement spécialisé, classait le Contract Manager comme un « job en or ». Quoi de plus normal alors que de vouloir observer le chemin parcouru depuis mais aussi de mesurer comment les Contract Managers, ainsi que tous ceux qui contribuent au Contract Management, traversent cette pandémie, appréhendent le futur et se préparent aux changements.

Le sondage, c'est un outil idéal pour le savoir ! Je suis certain que chacun d'entre nous a été sollicité ces derniers mois et le comité de rédaction du journal n'a pas manqué l'occasion d'analyser les enquêtes les plus significatives dans le domaine du Contract Management.

Quelles en sont les principales conclusions ? Pour le savoir, je vous invite à parcourir notre dossier qui vous les détaille et vous aide à identifier les nombreuses pistes d'amélioration mais aussi les actions sur lesquelles il est urgent d'enregistrer des avancées. Difficile de déterminer quelle médaille décerner cette fois au Contract Manager ! Qu'importe, puisque ce n'est pas ce que nous recherchons, toutefois cette pandémie sans précédent nous permet de mesurer l'importance de notre métier et la place qu'il a su prendre dans la gestion de cette crise.

Alors ensemble, participons aux transformations pressenties et prenons en main les chantiers encore ouverts pour ici développer la culture contractuelle qui tarde à « infuser » dans nos organisations, là conduire avec pragmatisme les actions de digitalisation indispensables et ainsi installer le Contract Management à sa place : au service de la réussite des projets et au cœur de nos organisations.

En vous souhaitant de belles fêtes de fin d'année à toutes et à tous,

**Vincent Leclerc,**

Sénior Contract Manager chez ENGIE



Vous êtes Contract Manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ? Vous avez cumulé depuis plusieurs années de l'expérience voire développé une expertise dans un des domaines de pratique du Contract Management et vous souhaitez partager votre expérience ou votre vision du métier avec une personne en recherche d'échange ?

L'AFCM vous propose un accompagnement professionnel de mentoring par son service de mise en relation pour constituer un binôme mentor / mentoré.

Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater ou poser vos questions à [mentoring@afcm-asso.fr](mailto:mentoring@afcm-asso.fr)

# L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX LANCE SON DU CONTRACT MANAGEMENT

**RENCONTRE AVEC SÉBASTIEN MARTIN, MAÎTRE DE CONFÉRENCES DEPUIS 2013 À L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX, OÙ IL ENSEIGNE LE DROIT DE L'UNION EUROPÉENNE ET LE DROIT ADMINISTRATIF. IL EST SPÉCIALISÉ EN DROIT PUBLIC ÉCONOMIQUE ET SES RECHERCHES PORTENT SUR L'INTERVENTIONNISME PUBLIC, LES SERVICES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, LA RÉGULATION DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES, EN PARTICULIER LES JEUX D'ARGENT ET DE HASARD, ET LE DROIT DES TRANSPORTS**



## Pouvez-vous nous présenter ce DU Contract Management ?

Cette certification de l'Université de Bordeaux veut répondre à un besoin des entreprises de professionnels compétents particulièrement fort dans un contexte toujours plus important d'externalisation d'activités pour la gestion des missions supports ou accessoires. Elles sollicitent donc de plus en plus des partenaires spécialisés et s'engagent avec eux sur des contrats toujours plus complexes.

66

grâce au DU de contract management délivré par l'université de Bordeaux, les étudiants disposeront des savoirs essentiels pour exercer les missions du contract management.

99

Ce besoin de développement des compétences répond à une problématique spécifique tenant à la transversalité des connaissances et des savoir-faire à mobiliser par les professionnels du contract management. En effet, les personnes qui exercent ces fonctions doivent disposer de connaissances dans les domaines du droit et de l'ingénierie, ils doivent également avoir une culture du management des projets, des achats, de la finance ou du commercial. Le DU Contract Management vise donc à apporter les compléments nécessaires à ceux qui disposent déjà des acquis spécifiques et qui désirent acquérir de nouvelles compétences dans les autres domaines.

## A qui s'adresse ce diplôme ?

Le DU Contract Management s'adresse aux personnes disposant de solides connaissances en matière juridique, d'ingénierie, de direction de projet qui désirent acquérir de nouvelles compétences dans les autres domaines. Grâce à cette formation, les étudiants disposeront des savoirs essentiels pour exercer les missions du contract management qui se rapportent à l'élaboration de la stratégie contractuelle d'un projet, à la gestion de l'ensemble des contrats d'un projet, à l'interprétation des termes contractuels, à la prévention des contentieux ou encore au suivi des réclamations.

## Quels sont les thématiques mises en avant ?

La certification est construite à partir de ces compétences demandées aux professionnels du contract management mais aussi des besoins des entreprises qui recourent à leurs services. En conséquence, les enseignements sont organisés autour de 7 thématiques :

- le contrat (son contenu et son élaboration) ;
- le projet ;
- la relation contractuelle et commerciale ;
- la gestion du contrat ;
- la maîtrise des aléas ;
- le traitement des différends ;
- la stratégie et la prise en compte des risques et des opportunités.

## Quels sont les débouchés ?

Evidemment, le principal débouché est le métier de contract manager. Mais, les étudiants qui réussiront le DU Contract Management pourront tout aussi bien exercer de manière plus particulière l'une des missions relevant du contract management comme l'élaboration et la négociation d'un contrat, la gestion de celui-ci ou la gestion des aléas par exemples. Par la suite, les professionnels du contract management peuvent envisager, au cours de leur carrière, d'évoluer vers des fonctions de responsable de projet ou de montage de projet, de risk manager ou de chef de projet.

## Pourquoi la ville de Bordeaux ?

Les métiers du contract management sont en plein développement et les besoins seront de plus en plus nombreux. Si les principaux services spécialisés dans ce domaine sont pour l'heure localisés à Paris, les entreprises situées en province, en particulier dans le Sud-Ouest, doivent pouvoir disposer d'une formation spécialisée proche de leurs attentes.

# DOSSIER SPÉCIAL ENQUÊTE JCM / AFCM / ADUCMA LE CONTRACT MANAGEMENT PASSE AU SCANNER

POUR REMETTRE EN PERSPECTIVE ET ESSAYER DE MIEUX COMPRENDRE UNE PROFESSION ÉMERGENTE DE PLUS EN PLUS CENTRALE DANS LA VIE ÉCONOMIQUE, CE DOSSIER PARTAGE LES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE CONDUITE AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ DES CONTRACT MANAGERS. À L'INITIATIVE CONJOINTE DE L'AFCM ET DE L'ADUCMA, ELLE A INTERROGÉ LES LECTEURS DU JCM POUR DÉCRYPTER LES PRATIQUES.



# LES ENSEIGNEMENTS DE NOTRE ENQUÊTE SUR LE CONTRAT MANAGEMENT

**LE JOURNAL DU CONTRAT MANAGEMENT, ASSOCIÉ À L'AFCM ET L'ADUCMA, A LANCÉ UNE ENQUÊTE SUR LE DÉVELOPPEMENT ET LES PRATIQUES DU CONTRAT MANAGEMENT AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DU MÉTIER. LA SYNTHÈSE DES RETOURS, QUE NOUS PRÉSENTONS ICI, EST RICHE D'ENSEIGNEMENTS SUR LE POSITIONNEMENT ET LES PERSPECTIVES DE CETTE PROFESSION ENCORE ÉMERGENTE.**

Article proposé par le Comité éditorial du Journal du Contract Management :

Vincent Leclerc, Senior Contract Manager, ENGIE ;

Frédéric Berjot, Consultant Expert chez Karbet Consulting ;

Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence ;

Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International ;

Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith

Rolland Terrin, rédacteur en chef, Contract Manager Onet Technologies

## UNE FORTE PARTICIPATION

Notre enquête a rencontré un vif succès, comme en témoignent les 100 réponses soumises par la communauté. Pour 70% des répondants, le Contract Management est l'activité unique ou principale. A l'échelle de la population des Contract Managers en France, le panel des répondants est représentatif.

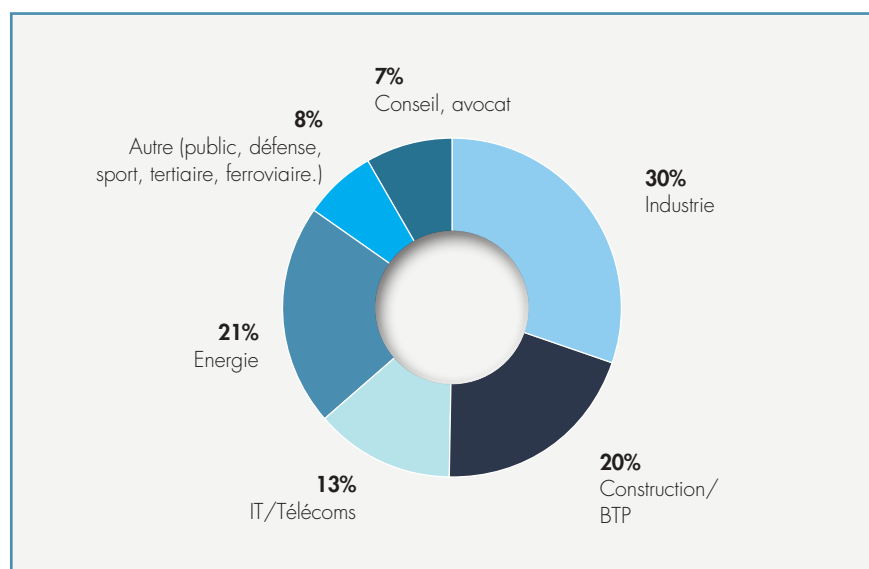
De manière attendue, la majeure partie des réponses provient des secteurs de l'industrie (32%), de l'énergie (23%) et du BTP (22%). Le secteur de l'informatique et des télécoms n'est pour sa part représenté qu'à hauteur de 14%. Quant au secteur « Banque-assurance », il est malheureusement absent du panel. Comment favoriser la proximité et les échanges entre l'AFCM, l'ADUCMA et ces deux secteurs ? Il s'agit d'un défi que notre enquête a permis d'identifier et nous devons améliorer la visibilité vis-à-vis de l'ensemble de la profession. En tout état de cause, à l'image du développement du Contract Management hors de France, il est naturel que les pratiques de Contract Management et le développement de ces métiers soient une réalité dans l'industrie, le BTP et le secteur de l'énergie, secteurs exposés au commerce international. Les projets d'ingénierie et de construction impliquent structurellement des aléas, dont la

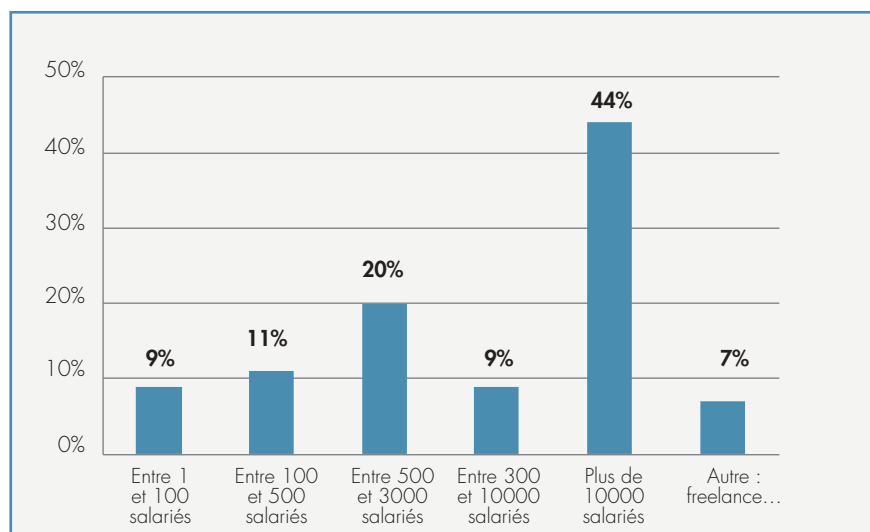
matérialisation fréquente nécessite une gestion contractuelle des écarts induits par rapport aux hypothèses de coûts et de planning. Il n'est donc pas étonnant que les praticiens de ces secteurs constituent 71% de notre panel de répondants.

Autre enseignement de cette enquête, plus de la moitié des répondants travaillent dans des entreprises de plus de 3000 salariés. Cette

part passe même à 70% pour les structures de plus de 500 salariés. A l'inverse, 20% seulement des répondants sont des collaborateurs de PME (moins de 500 salariés). Cette sous-représentation des PME doit alerter, lorsqu'on sait que 99,8% des entreprises françaises sont précisément composées de TPE et PME.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat :





### Un métier qui se professionnalise

A la question de savoir quel pourcentage de leur temps ils consacrent à la gestion de contrat, plus de la moitié des répondants pratiquent le contract management à temps plein, quand deux-tiers le considèrent comme leur activité principale. De tels chiffres indiquent une professionnalisation : contract manager n'est pas un rôle, mais bien un métier à part entière.

Par ailleurs, nous constatons que le contract management est également pratiqué par des personnes en tant qu'activité annexe. On constate un mouvement de dissémination auprès des autres fonctions des activités du du contract management, qui devient une compétence complémentaire des autres au sein des entreprises, comme le montre également la suite de cette analyse.

Sans surprise, à la question de savoir quelle activité autre que le contract management est pratiquée par les répondants, les fonctions juridiques, de gestion de projet, d'achat et de claim management figurent parmi les principales réponses. Il faut souligner la distinction faite par les répondants entre le Claim Management et le Contract Management. Cela nous semble pertinent dans la mesure où ces deux activités requièrent des compétences différentes.

### Une fonction profondément transverse

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les membres de directions, présidents et directeurs généraux sont cités comme praticiens du Contract Management en entreprise, ce qui

- En premier lieu, la taille des projets entrepris. L'investissement représenté par la mobilisation d'un Contract Manager se justifie plus facilement sur un grand projet, ne serait-ce qu'en raison de l'importance des enjeux financiers impliqués. De plus, seules les entreprises ayant une surface financière importante peuvent envisager d'assumer les risques associés à un grand projet, que ce soit en qualité de Maître d'Ouvrage, de contractant général ou de titulaire de macro-lots. Les TPE et PME y interviennent plus souvent en qualité de sous-traitants sur des périmètres plus réduits et ont une exposition plus limitée ;

- Un autre facteur pouvant expliquer le développement moins marqué de la profession dans les PME est la taille critique nécessaire pour justifier un investissement dans un tel poste à temps plein, y compris pour un portefeuille de projets (indépendamment de l'approche du retour sur investissement) ;

- Par ailleurs, les PME-TPE françaises ont une expérience des projets à l'export moindre que celle des grands groupes. Or une telle expérience internationale implique d'être confronté à des gestions contractuelles rigoureuses et proactives, notamment issues du monde anglo-saxon, et d'en percevoir si ce n'est l'intérêt, du moins la protection essentielle qu'elles apportent. A contrario, une absence d'exposition à ces pratiques ne permet pas nécessairement de comprendre l'intérêt de développer leur pratique du Contract Management.

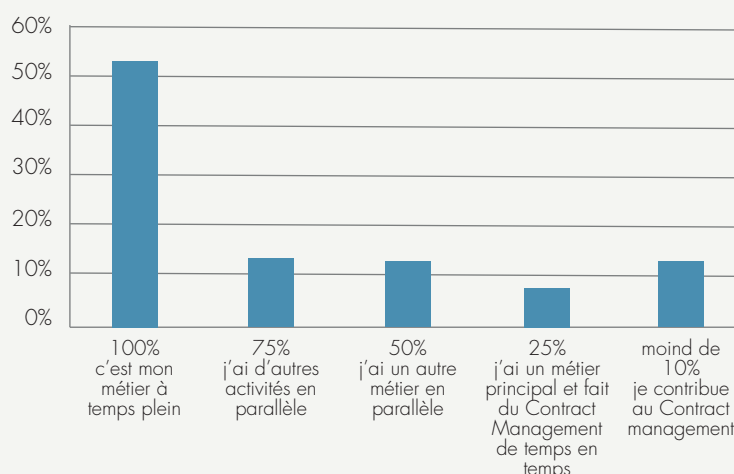
- Enfin, il est indéniable que peu de TPE-PME françaises ont une pratique courante des réclamations, contrairement à certains grands groupes. La culture de la réclamation, relative-

ment nouvelle en France, heurte encore culturellement certaines directions qui ont toujours été habituées à une gestion plus consensuelle (si ce n'est parfois inféodée) de leurs relations commerciales. Quand écrire un courrier pour rappeler un droit contractuel s'apparente pour certains à une déclaration de guerre, que dire d'une réclamation, sorte de missile nucléaire dont l'emploi est inenvisageable ?

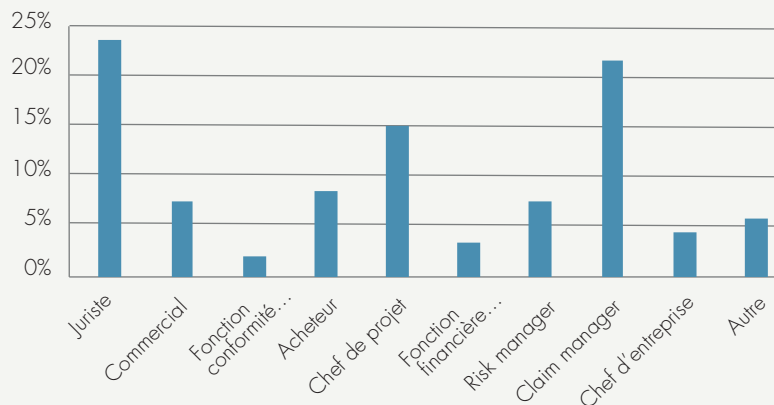
Nous avons synthétisé dans ce dossier les réponses aux quatre thématiques de notre enquête :

### THÈME 1 : LES INTERACTIONS DU CONTRACT MANAGER AVEC LES COLLABORATEURS DE SA SOCIÉTÉ

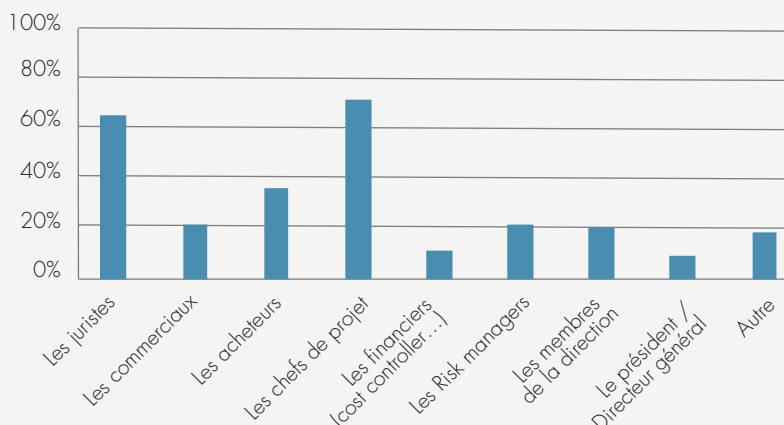
#### Quel pourcentage de votre temps consacrez-vous au Contract Management ?



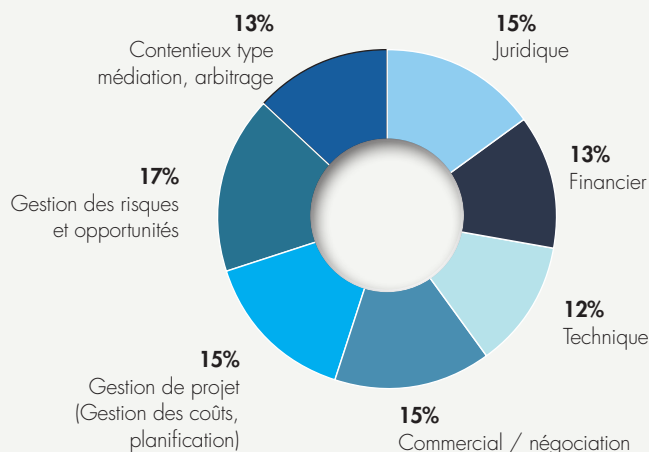
**Si vous ne consacrez pas 100% de votre temps au Contract Management, quel(s) autre(s) activité(s) ou métier(s) exercez-vous en outre ?**



**Au sein de votre entreprise, qui pratique le Contract Management, même partiellement ?**



**Classement des compétences recommandées**



démontre, s'il en était besoin, la transversalité associée à cette compétence, y compris au niveau gouvernance des entreprises. Ce fait démontre également la nature stratégique des activités de contract management.

**Le contract management, au cœur de l'anticipation**

A la question portant sur les connaissances et compétences essentielles pour les Contract Managers, les répondants ont donné des réponses très équilibrées, montrant à nouveau que ce rôle se situe à l'interface de différents métiers et doit être capable d'en comprendre les différents termes, points de vues et modes de raisonnement.

Il est toutefois notable que la compétence en gestion des risques et opportunités arrive en tête des réponses. La maîtrise des risques et opportunités est ainsi pointée comme compétence essentielle, qui permet d'affirmer que l'anticipation se place au même niveau que le curatif et le réactif parmi les compétences clés d'un Contract Manager.

La suite de cette analyse porte sur la perception des Contract Managers par eux-mêmes et par les autres métiers.

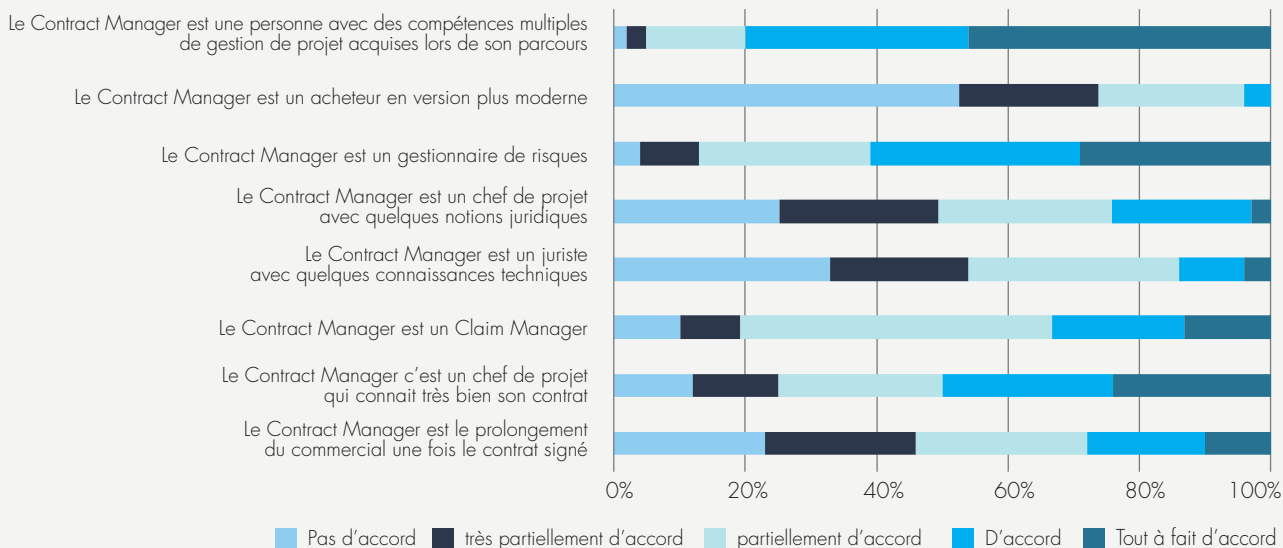
Alors que les Contract Managers se voient comme ayant acquis au cours de leurs parcours des compétences multiples en gestion de projet, il est intéressant de noter qu'ils pensent être vus par leurs interlocuteurs aux trois-quarts comme des claims managers.

On constate à nouveau ce décalage entre les visions de la fonction au sein des organisations : les autres métiers ont encore trop tendance à considérer les contract managers comme des « pompiers » qu'il sont contraints de faire intervenir lorsque les projets dérapent ou quand l'équilibre financier est menacé. A contrario les Contract Managers ne sont pas encore suffisamment perçus comme des partenaires permettant d'anticiper les problèmes commerciaux et de faciliter leur résolution rapide, et d'ainsi favoriser la collaboration entre les parties.

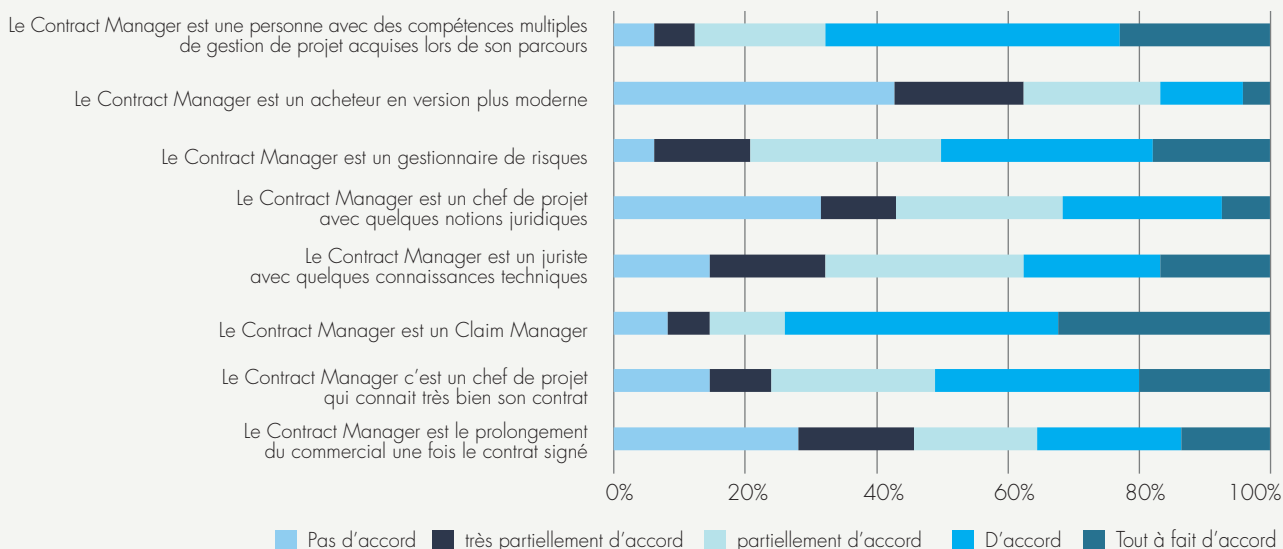
Par contre, il semble désormais clairement établi que Contract Manager est un métier en soi, distinct de celui de chef de projet, d'acheteur, de commercial ou de gestionnaire des risques, même si des confusions peuvent subsister dans quelques organisations.

Par ailleurs, ces résultats mettent à nouveau l'accent sur un point important pour les nou-

### Le contract manager vu par les contract managers



### Le contract manager vu par les autres métiers



veaux Contract Managers : les praticiens eux-mêmes se considèrent comme des professionnels expérimentés, ce qui rend l'accès à ce poste difficile à toute personne débutant sa vie professionnelle.

## THÈME 2 : LE DÉVELOPPEMENT DU MÉTIER DE CONTRACT MANAGER

La question « Comment est apprécié l'apport du Contract Management dans votre

entreprise par les collaborateurs ? » permet de s'intéresser à la perception de ce métier nouveau au sein des organisations.

Très nettement, la première qualité du Contract Manager telle que perçue par ses collègues est sa capacité rédactionnelle. En effet, près de 50% du panel la note comme « très élevée », avec un cumul « élevée » / « très élevée » qui atteint 80% des répondants. Le Contract Manager serait-il ainsi perçu au sein des organisations comme l'« écrivain public » du projet ?

Cette première qualité est suivie de près, sans surprise cette fois-ci, par le « traitement des réclamations » : 37% des répondants la juge « élevée », et 42% « très élevée ».

Sur la troisième marche du podium, on trouve la « capacité à gérer les problèmes / conflits, projets à la dérive », qui rassemble 66% de réponses « élevée » et « très élevée ».

Quant aux trois autres réponses proposées, à savoir l'« amélioration dans les relations externes (client, sous-traitance, co-traitant) »,

l'« amélioration dans les relations internes (prise de hauteur, médiateur) », et le « support stratégique d'aide à la décision (conseil) », les réponses sont beaucoup plus nuancées.

Là encore, il se confirme que le Contract Manager est avant tout reconnu pour son rôle de « pompier » : la plume vers laquelle on se tourne dès qu'il est question de notifications ou de courriers importants, celui qui va traiter les réclamations ou aider à éteindre les feux quand les problèmes surviennent et que les coûts dérivent. À l'inverse, on semble beaucoup moins enclin à reconnaître le rôle essentiel du Contract Manager tout au long du projet pour anticiper les risques et aider à définir les stratégies adéquates, ou encore pour fluidifier les relations en interne comme en externe.

**Ce dernier point est à méditer pour nos lecteurs Contract Managers, tant il est vrai que certaines actions passent parfois inaperçues. Par exemple, pour reprendre la métaphore des pompiers, qui se rappelle leur rôle essentiel en matière de prévention et leur implication en amont dans tous les bâtiments recevant du public ?**

La question suivante s'intéressait à la même perception de l'apport des Contract Managers, mais cette fois-ci du point de vue de la Direction.

Pour cette question, la première place revient très nettement à la réponse : « Retour sur investissement financier (traitement des réclamations) ». 40% des répondants la trouve « très élevée », et 33% « élevée », soit près de trois quarts des réponses.

En seconde place, l'on retrouve les « capacités rédactionnelles », lesquelles rassemblent 71% de réponses « élevée » et « très élevée ».

Suivent de près la « capacité à gérer les problèmes / conflits, projets à la dérive », comme pour la question précédente, et le « Support stratégique d'aide à la décision (conseil) ». Cette dernière qualité semble donc plus reconnue par les Directions que par le reste des collaborateurs. Sans doute faut-il y voir le résultat de retours d'expériences où les Contract Managers ont été sollicités par leur Direction pour définir des stratégies de sortie de crise.

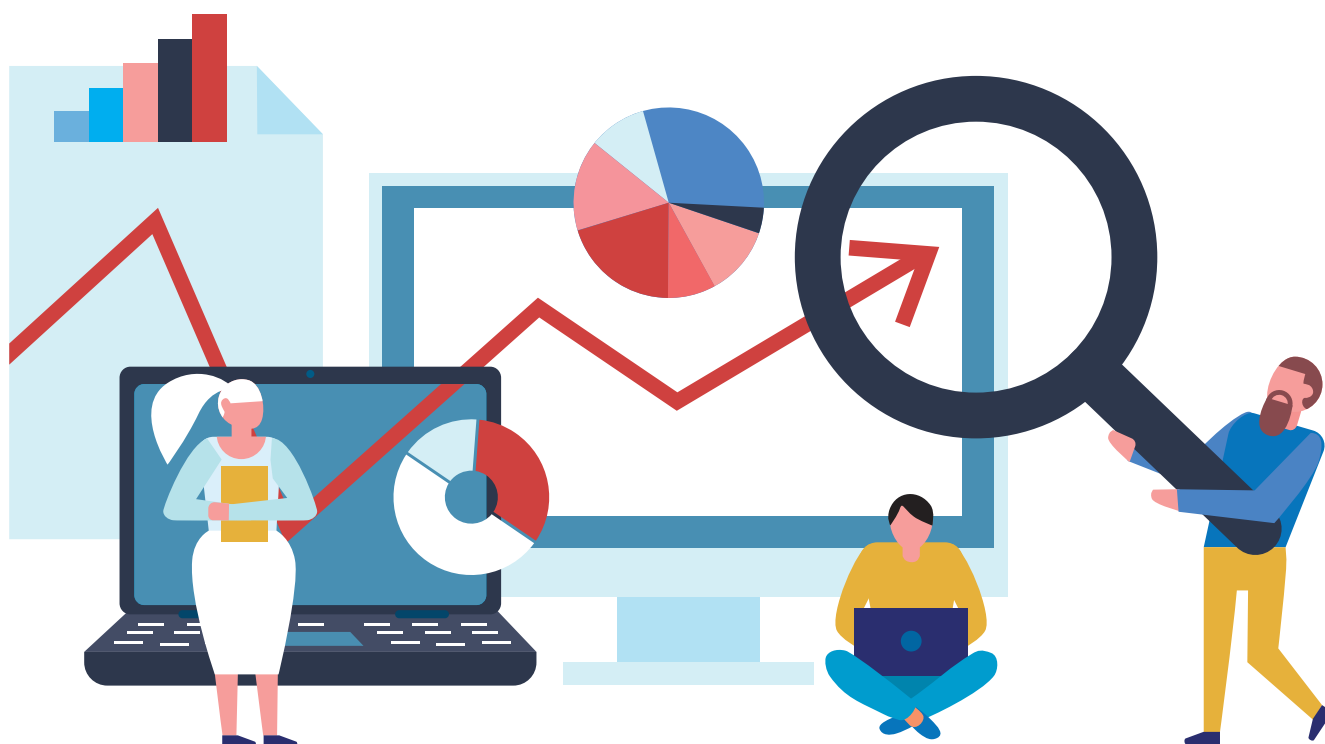
Par contre, comme pour le reste des collègues des Contract Managers, les Directions semblent peu sensibilisées à l'apport de ce métier dans l'amélioration de la relation client/fournisseur, mais aussi de la gestion des interfaces internes. En tout état de cause, le rôle très opérationnel du Contract Manager semble bien reconnu dans les organisations, avec en plus un intérêt économique bien établi par des directions disposant de telles ressources.

À la question des freins au développement du Contract Management, 54% du panel répond par le défaut de sponsors, qui a pour conséquence que l'intérêt de la fonction n'est pas perçu. Pour 45% des répondants, il s'agit également d'un manque de ressources financières.

Ces réponses sont d'autant plus intéressantes quand on les place en regard des questions précédentes. En effet, comment interpréter le fait que l'apport principal des Contract Managers du point de vue des Directions est financier, avec en particulier le retour sur investissement (via les réclamations), et qu'en même temps ce même argument financier freine le développement du métier ?

La réponse à cette apparente contradiction se trouve peut-être précisément dans le manque de sponsors, qui arrive en tête des freins au développement du Contract Management. En effet, sans réelle information ou retours d'expériences tangibles, on peut imaginer que les équipes de la Direction puissent hésiter à investir dans un nouveau métier, aussi à la mode et séduisant soit-il.

Pour le développement du Contract Management, il y a sans doute une piste intéressante à explorer, en termes de communication et de pédagogie sur les apports tangibles de ce métier au sein des organisations et dans l'optimisation du déroulement des projets.



Parmi les réponses « ouvertes » à cette même question, on relève d'ailleurs que le métier de Contract Manager lui-même n'est pas bien compris dans certaines organisations, étant parfois confondu tantôt avec le Juriste, tantôt avec l'Acheteur ou encore avec le Project Manager.

Enfin, plusieurs répondants pointent la « culture d'entreprise » comme un frein au développement du Contract Management. Malheureusement, ces réponses ne détaillent pas si ce rejet culturel porte sur la pratique des réclamations (par opposition à la belle époque où l'on « s'arrangeait commercialement »), ou sur le fait de mettre le contrat au centre du projet (quand notre culture française de l'ingénierie s'intéresse encore à fournir le « meilleur produit »).

La question suivante (« Quelles pistes voyez-vous pour accélérer le développement du Contract Management en France ? ») se voulait volontairement ouverte, afin de ne pas influencer les réponses. Pourtant, plus de la moitié des répondants ont spontanément indiqué que le principal moyen de développer le métier serait de renforcer les actions de communication, afin de faire connaître la profession et sa valeur ajoutée.

Pour contribuer à ce plan de communication, nos répondants proposent de nombreuses pistes, et en particulier :

- Sensibiliser les Directions en objectivant les Retours sur Investissements (ROI) et en les diffusant ;
- Renforcer le rôle et la visibilité d'associations professionnelles telles que l'AFCM ;
- Développer les réseaux de Contract Managers Inter-entreprises ;
- Promouvoir ce métier à travers des articles dans les médias et la participation à des forums professionnels.

En seconde position, près d'un quart du panel met en avant la nécessité d'avoir sur le marché une offre de formation plus complète et professionnalisante.

Enfin et en troisième position, plusieurs répondants pointent la nécessité de clarifier le rôle du Contract Manager dans l'organisation, et de mieux le différencier des autres métiers support.

La dernière question du thème Développement (« En termes d'évolution de carrière, à quel(s) poste(s) un Contract Manager peut-il prétendre ? ») était elle aussi ouverte. Les réponses

obtenues sont, à la différence de la question précédente, très variées :

- En premier lieu, on trouve bien-sûr la direction d'un service de Contract Managers, ainsi que la possibilité de monter en expertise dans le métier, de se spécialiser dans les projets complexes, de se focaliser dans le Claim Management ou de travailler comme consultant ou freelance ;
- De manière intéressante, nombre de réponses pointent aussi vers les différents métiers du Project Management Office (PMO), tels que Project Managers, Bid Managers, Risk Managers, Planificateurs, Contrôleurs de Gestion, etc.
- Plusieurs réponses, plus minoritaires cependant, renvoient vers les métiers de Juristes ou d'Acheteurs comme évolution possible, tout en expliquant que la mise en place du métier dans leurs organisations respectives est une émanation de la Direction Juridique dans le premier cas, et de la Direction des Achats dans le second ;
- Enfin, on ne résistera pas au plaisir de citer les différentes réponses, relativement nombreuses, pour qui l'avenir des Contract Manager se situe du côté de la Direction des Projets, d'une Business Unit (BU), voire plus simplement de la direction d'Entreprise.

### THÈME 3 : GESTION DE CRISE / COVID

La troisième thématique de l'enquête se concentrait sur la place du Contract Management pendant la crise sanitaire. Les questions proposées visaient à mesurer le niveau de sollicitation du Contract

Management pendant le confinement en précisant les activités principales effectuées. Un comparatif de cette même sollicitation suite au déconfinement était proposé en vue de conclure si le Contract Management avait su trouver sa place au sein des entreprises pendant cette crise mais également au-delà.

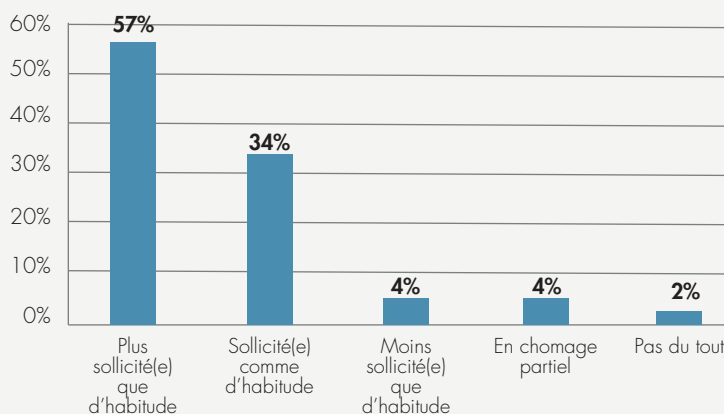
#### - Confirmation d'un pic d'activité pendant le confinement... qui se tasse lors du déconfinement

57% des répondants confirment avoir été « plus sollicités que d'habitude » pendant la période de confinement. 34% ont été « sollicités comme d'habitude » alors que seulement 10% au total ont été moins ou pas du tout sollicités. Ce dernier chiffre montre qu'il existe une partie des organisations pour lesquelles la contribution du Contract Management comme support de gestion de crise n'est pas encore un réflexe. Il faut y voir la conséquence d'une culture contractuelle qui, lorsqu'elle n'est pas assez partagée dans l'organisation, ne donne pas la place légitime que le Contract Management devrait avoir.

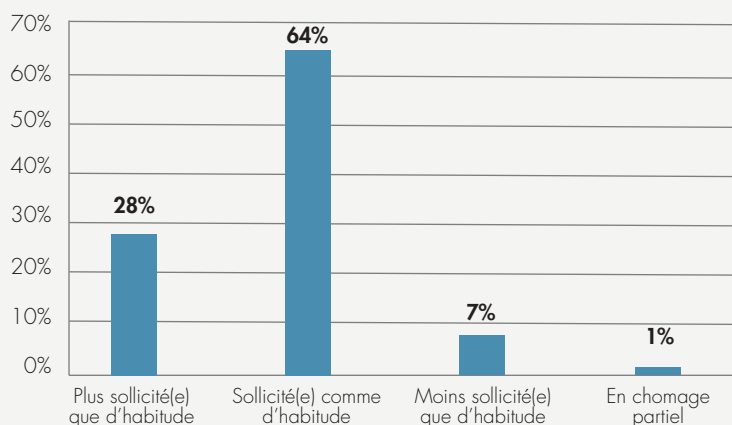
**Verbatim : « J'ai constaté pendant cette crise à quel point mes interlocuteurs (à tous niveaux) ne comprenaient pas grand-chose aux mécanismes contractuels et à quelques grands principes juridiques tels que la Force Majeure et ses conséquences »**

Ce surcroît d'activité perdue pour 28% des répondants mais la majorité confirme un retour à la normale (64%) suite au déconfinement. Comme on pouvait l'anticiper, ces chiffres viennent confirmer l'importance du rôle du

#### Pendant le confinement, vous avez été :



## Suite au déconfinement, êtes vous :



Contract Manager pour gérer les nombreux sujets contractuels et précontentieux pendant la période de confinement. Par ailleurs, et on peut rapprocher ce point avec la vision de Claim Manager qui est attaché au Contract Manager (cf. Q9 du sondage), on doit souligner que la sollicitation plus importante du Contract Manager est orientée vers les réclamations.

**Verbatim :** « ...plus sollicitée car besoin [crucial] de trouver des sous [conforter les marges, contrer les pénalités] »

- **Ce surplus d'activité** se traduit par un renforcement des sollicitations sur l'analyse de clauses contractuelles (67% des répondants ont été plus sollicités qu'habituellement), l'élaboration de stratégie contractuelle (54%), la participation à des groupes de travail /task force (58%), la rédaction de courriers (73%), la rédaction de réclamations/contre-réclamations (54%) et la gestion des risques et opportunités (58%). Ce constat est assez logique puisque, de manière générique, les Contract Manager ont dû analyser les clauses liées à la pandémie (telles que Force Majeure, suspension, résiliation, extension de temps, variation...), en déduire une stratégie contractuelle adap-

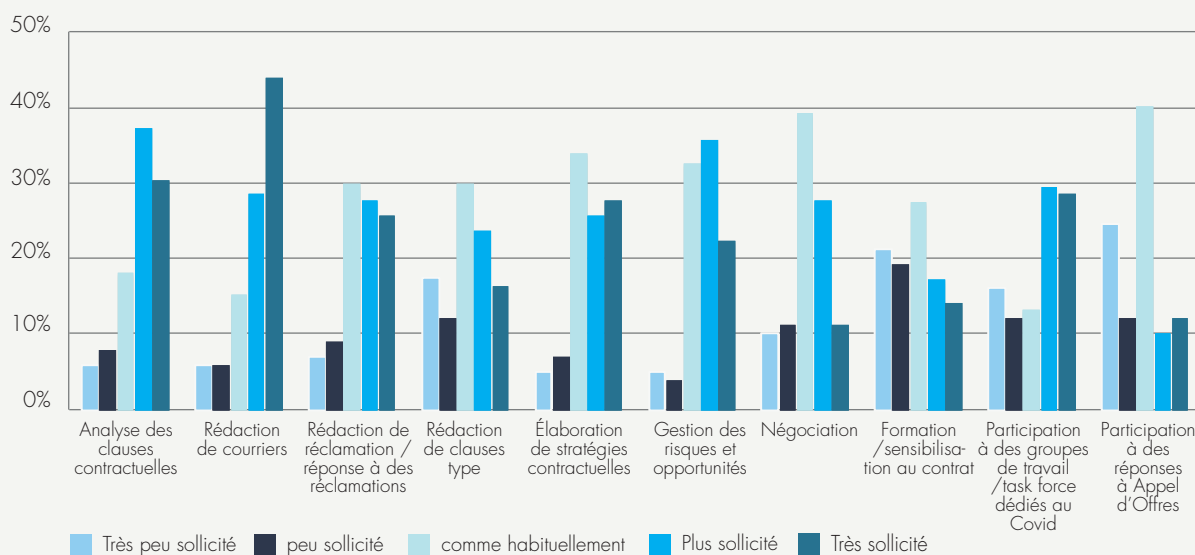
tée, la partager lors de réunions ou comités dédiés puis rédiger des courriers types voire des réclamations/contre réclamations et enfin en pondérer le risque (ou l'opportunité) sur les projets concernés.

La négociation et la rédaction de clauses type connaissent une légère hausse tandis que la participation à des réponses à appels d'offres ou la formation au contrat subissent un net recul. Ceci s'explique au regard du contexte, de la suspension et le report des appels d'offres à l'imposition des gestes barrières, en passant par la modifications significatives des organisations de travail. Toutefois, on peut regretter que les entreprises « digitalisées » n'aient pas profité davantage de cette période pour mener les actions de formation : après tout l'anticipation, tellement indispensable au Contract Management, aurait pu bénéficier de l'élaboration de e-formations (à l'instar des webinars qui ont fait légion !). Cette piste d'amélioration doit être d'autant plus considérée que nos formations classiques en présentiel sont remises en cause par le contexte sanitaire.

- Si l'on se concentre maintenant sur **les principales difficultés** auxquelles le Contract Manager a été confronté pendant cette période de confinement :

- l'obtention des informations en temps réel ;
- la communication (en externe encore plus qu'en interne) ;
- la limitation des risques ; et
- l'exploitation des opportunités ont été plébiscitées.

## Quelles ont été les sollicitations principales ?



### Pendant le confinement, quelles ont été les principales difficultés dans l'exercice de vos activités ?

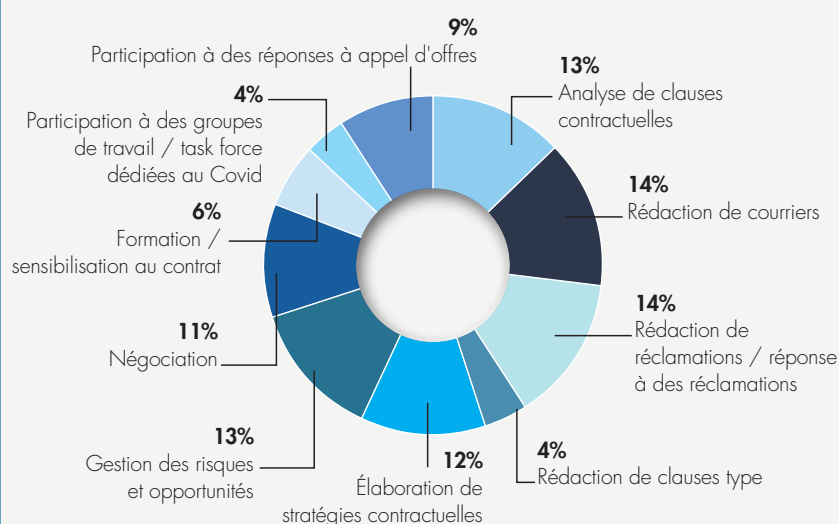
|                                         | aucune difficulté | quelques difficultés | des difficultés significatives | difficile | très difficile |
|-----------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| Négociation                             | 29,7%             | 33,33%               | 17,71%                         | 10,42%    | 9,38%          |
| Obtenir des informations en temps réels | 16,49%            | 40,21%               | 17,53%                         | 19,59%    | 6,19%          |
| Communication en interne                | 35,71%            | 34,69%               | 17,35%                         | 10,20%    | 2,04%          |
| Communication en externe                | 21,65%            | 42,27%               | 16,49%                         | 15,46%    | 4,12%          |
| Limiter les risques                     | 15,31%            | 34,69%               | 27,55%                         | 17,35%    | 5,10%          |
| Exploiter les opportunités              | 21,65%            | 32,99%               | 16,49%                         | 18,53%    | 10,31%         |

Faut-il y voir un accès difficile aux bases partagées (Sharepoint ou Webpage divers) ? Certainement, même si des progrès significatifs ont été constatés sur cet aspect en comparaison avec les précédentes enquêtes. Mais cela montre que la mise en place des outils (cf. le thème #4 de l'enquête) ne fait pas tout : il faut s'assurer d'un protocole de communication établi, partagé et ayant l'adhésion de tous afin que les rituels/réunions d'avancement ou autres informations soient enregistrés sur ces bases/outils de suivi du Contract Management.

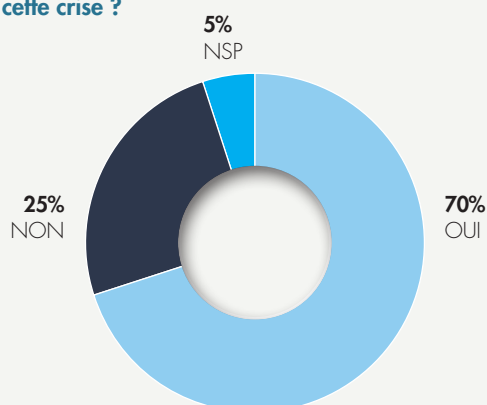
- Enfin à l'occasion du déconfinement, on retrouve logiquement en haut de la liste les mêmes activités parmi celles les plus plébiscitées lors du confinement, à savoir : l'analyse de clauses contractuelles, la rédaction de courriers, de réclamations/contre réclamations, l'élaboration de stratégies contractuelles et la gestion des risques et opportunités. On peut regretter que cette dernière activité ne figure pas plus haut dans le classement considérant sa prévalence dans les activités quotidiennes du contract manager. Comme constaté à l'occasion d'autres enquêtes, il apparaît que la gestion des risques est un process piloté par le Project Management. Quant à la négociation, elle fait évidemment partie des sollicitations principales pour les contract managers.

- Conclusion : À la question de savoir si le Contract Management a su trouver sa place à l'occasion de cette crise sanitaire, la réponse est incontestable avec un taux de 70% de « OUI » ! Vous avez été nombreux à lister des actes concrets (élaboration de stratégie,

### Quelles sont actuellement vos sollicitations principales ?



### Le Contract Management a su trouver sa place au sein de votre entreprise / projet pendant cette crise ?



conseil, prise de recul, participation à des groupes de travail) réalisés pendant cette période (qui n'est pas achevée !). Voici donc de multiples exemples sur lesquels nous devons nous appuyer afin de montrer la valeur ajoutée de notre fonction.

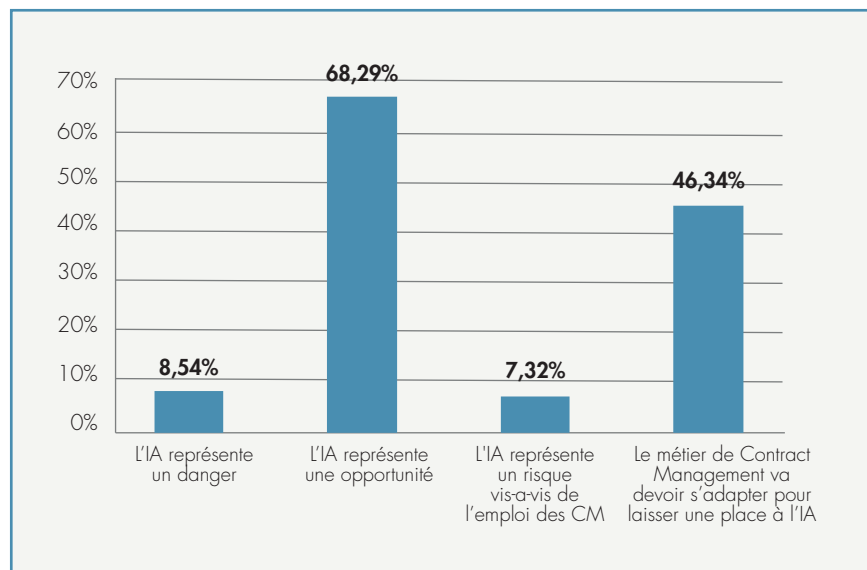
**Verbatim :** « oui, le CM a trouvé toute sa place dans la gestion de cette crise sanitaire », « Fonction essentielle pour déterminer la stratégie et élaborer les courriers »

**Mais le chemin est encore long et sinueux pour atteindre les 100%!** Effectivement, et pour reprendre deux commentaires collectés lors de cette enquête, « les bases ne sont parfois pas encore posées » ou on ne dispose « pas assez de retour d'informations pour se prononcer ». Considérons donc cette crise sanitaire comme un point de bascule qui a toutes les « chances » de faire bouger les lignes et n'oublions jamais que faire évoluer les mentalités prend plus de temps que de mettre en place de nouveaux process.

**Verbatim :** « Je ne vois aucune limite à part celle de rester toujours au service de l'entreprise »

#### THEME 4 : PROCESS / OUTILS / IA (INTELLIGENCE ARTIFICIELLE)

Le mot « digitalisation » est sur toutes les lèvres, et le sujet très souvent repris dans les webinars et autres événements virtuels. C'est certainement un thème que la crise sanitaire a mis (remis ?) en avant pour de nombreux domaines (gestion de la supply chain par exemple) et, pour ne pas faire exception à



cette mouvance, le Contract Management doit faire ses « armes » quant à l'utilisation des technologies digitales. On peut penser que les process sont posés, que les outils sont déployés et que l'IA frappe à la porte des solutions CLM (Contract Lifecycle Management). Aussi, le quatrième volet de notre enquête s'est intéressé à ce vaste et passionnant sujet.

#### - Commençons donc par identifier les process/outils que nous utilisons.

Sans surprise, de nombreux process sont déjà en place avec un déploiement limité pour les progiciels de Contract Management (12% des répondants) mais en augmentation au fil des années. On constate que seuls 84% des sondés ont répondu à cette question, paraissant

indiquer un niveau de maturité hétérogène de la communauté sur cette question. Autrement dit, il serait incongru de retenir que le travail doit dorénavant se concentrer sur le CLM quand il reste de toute évidence un travail important de développement et d'appropriation des process existants.

#### Quels sont les process / outils que vous utilisez / déployez ?

- Lorsque l'on aborde le sujet de l'Intelligence Artificielle, deux sentiments ressortent :

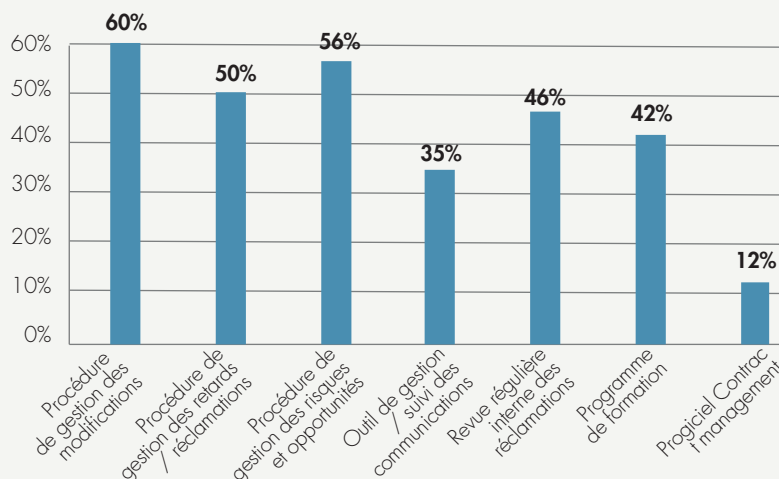
- L'IA est sous le feu des projecteurs, et elle nous interroge sur notre façon de travailler. L'IA va soutenir le travail du CM en automatisant l'analyse du contrat, souvent complexe et volumineux, et en facilitant le suivi de son exécution. Le gain de temps pourra être mis à profit par le contract manager dans d'autres activités CM (sujets de fond, modifications de contrat, claims, négociations, etc.) ;
- Il est difficile d'en mesurer précisément l'impact et les avantages.

On pourrait ainsi retenir un écart entre la compréhension et le niveau d'attente pour cette technologie d'IA qui regroupe « un ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine » (définition du bon vieux Larousse).

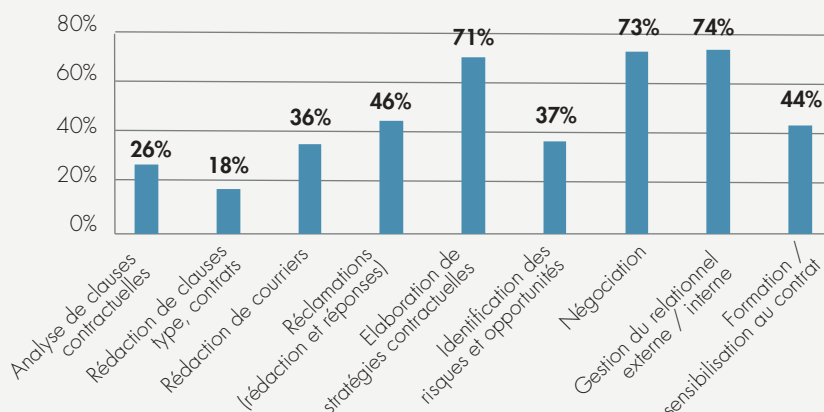
Chacun a son idée et ses propres attentes par rapport à l'IA et à ce stade il est difficile de parvenir à un consensus.

**Verbatim :** « L'IA représente clairement une opportunité pour la fonction CM et

#### Quels sont les process / outils que vous utilisez / déployez ?



### Selon vous, quelles activités de Contract Management ne pourront pas être réalisées par l'IA?



- En exécution, l'établissement de stratégies contractuelles précises en fonction de nombreux critères (client, pays, historique, retour d'expérience, R & O, etc.)

Verbatim : « Je ne vois aucune limite à part celle de rester toujours au service de l'entreprise et ne pas finir en une solution complexe qui sera un fardeau en termes d'exploitation et d'entretien. »

Le sujet de l'IA reste un vaste thème pour lequel votre cher Journal du Contract Management ne manquera pas de consacrer de prochains articles tant l'actualité sur le sujet est riche.

pour assurer un suivi encore plus précis et pointu relevant du Contract Management. Cependant certains promettent (pour obtenir des budgets) que l'investissement dans un logiciel de Contract Management aura également comme retour sur investissement une baisse des effectifs Contract Management (pure vision financière qui dénote une très mauvaise connaissance du métier de CM) »

Selon vous, quelles activités de Contract Management ne pourront pas être réalisées par l'IA?

- si le CM s'appuie déjà et continuera de s'appuyer de plus en plus sur des outils, ils ne remplaceront pas son savoir (y compris les soft skills) et sa valeur ajoutée. Bien qu'efficace l'analyse de l'IA est robotique et ne peut prendre en compte la dimension humaine qui entoure souvent les compromis ou négociations en matière de gestion contractuelle. Soyons vigilants aux données qui alimentent l'IA (le fameux Garbage In / Garbage Out) et c'est la complémentarité (certaines réponses ont parlé d'équilibre) du Contract Manager avec l'IA qui sera valorisante pour la mission de Contract Management.

Verbatim : « Potentiellement tout pourrait être traité par l'IA, mais l'IA doit rester un outil au service de l'Homme. » ; « Si le client a aussi de l'IA en face, on va laisser les deux IA gérer leurs relations externes entre elles ? Ça va être cocasse... »

### Jusqu'où l'IA devrait-elle ou pourrait-elle aller ?

- Pour ce qui concerne les tâches que l'IA doit pouvoir prendre dans son rôle de support

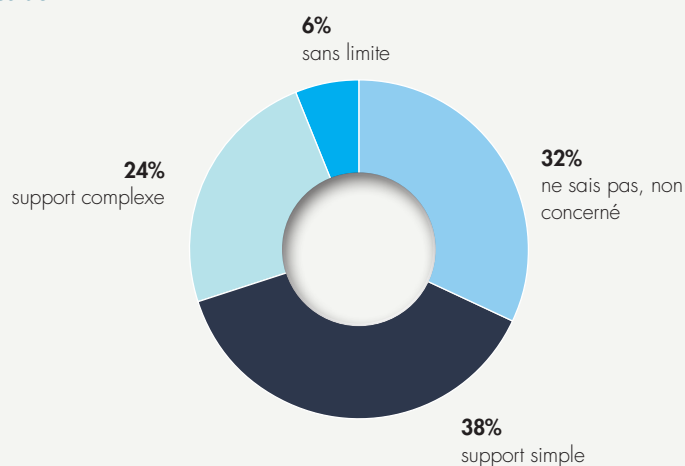
opérationnel afin de dégager du temps pour le Contract Manager, on peut citer : la gestion documentaire, les tâches administratives, la relecture des contrats, les tâches répétitives, la rédaction des clauses contractuelles standards et leurs mises à jour, un premier niveau d'identification des risques, le recensement d'informations, la gestion des relances et des notifications contractuelles.

Verbatim : « ça doit rester un moyen de gagner du temps et d'éviter des tâches répétitives »

Mais là ne s'arrête pas l'IA qui doit permettre :

- En phase commerciale, la négociation prédictive avec une identification précise des risques et opportunités.

### Limites de l'IA



# “CONTRACT MANAGER FACE À LA CRISE SANITAIRE : LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

**L'ADUCMA A COORGANISÉ AVEC L'UNIVERSITÉ PARIS 2 ASSAS, LE 8 JUILLET 2020, LA SIXIÈME ÉDITION DE SON COLLOQUE ANNUEL SUR LE THÈME « CONTRACT MANAGER FACE À LA CRISE SANITAIRE : PREMIERS ENSEIGNEMENTS ».**



**Cyrille Moinatton,**  
Responsable Juridique-  
Contract Manager  
Abilways, Président de  
l'ADUCMA

La situation exceptionnelle que nous avons vécue nous a contraint à nous adapter dans notre vie professionnelle et personnelle. Les interactions physiques se sont soudainement arrêtées. L'activité professionnelle a souvent été basculée en télétravail nécessitant une adaptation avec les préoccupations du quotidien.

Cette période a directement bousculé notre profession, en lien direct avec les problématiques rencontrées par nos clients et nos fournisseurs. Certains d'entre eux se sont retrouvés face à des dif-

ficultés pour honorer leurs engagements qu'aucun contrat n'aurait pu prévoir. Les Contract Managers ont dû faire face à cette situation inédite en apportant des réponses concrètes que ce soit sur des problématiques juridiques, financières, organisationnelles mais également humaines pour maintenir le lien à partir de nouveaux formats de communication.

Certains ont dû acquérir des outils digitaux en urgence.

Cette crise a ainsi renforcé l'importance pour les entreprises de

se doter d'un service Contract Management qui fasse la synthèse en interne entre les Directions pour assurer le lien avec les tiers contractant et la pérennité de ses relations contractuelles. L'organisation du Colloque s'est également adaptée à la situation en modifiant le thème et en digitalisant son contenu. Je tiens à nouveau à remercier l'ensemble de l'équipe communication de l'Université Paris 2, Le Directeur du Diplôme M. Jérôme CHACORNAC et Sandra LACHANTBOUSEZ et bien sûr l'ensemble des intervenants experts qui se sont rendus disponibles et ont accep-

## LA PAROLE A...

**VÉRONIQUE CHAPUIS, DIRECTRICE DE LEX COLIBRI, INTERVENANTE AU COLLOQUE SUR LES PROBLÉMATIQUES « SECRET DES AFFAIRES » ET « DIFFICULTÉS D'APPROVISIONNEMENT ».**



**Qu'est-ce qui selon vous a permis le succès de ce colloque distanciel ?**

Le succès du colloque virtuel ADUCMA s'explique, à mon avis, sur le fond, par l'intérêt qu'il a eu pour les Contract Managers de connaître des stratégies et des méthodes les confortant dans les choix qu'ils ont fait ou les enrichissant pour protéger les activités contractuelles tout en continuant à les assurer. Sur la forme, diffuser des vidéos courtes par thèmes a certainement facilité la prise d'information dans une période de crise où les Contract Managers étaient surchargés.

**Qu'est-ce que cette crise a permis d'apporter à la fonction de Contract Manager ?**

La crise ayant boosté la digitalisation des processus, à commencer par la signature électronique, elle a facilité la demande de budget des Contract Managers pour s'outiller. Elle a aussi mis en valeur la fonction de Contract Manager qui, en urgence, a organisé la résiliation des contrats ou leur continuité contractuelle et en a mis en place de nouveaux pour préserver les activités de l'entreprise. C'est aussi un des héros de la crise.

té de réaliser eux-mêmes les capsules vidéo. Nous avons su faire preuve ensemble d'une véritable capacité d'adaptation et d'évolution face aux imprévus d'une façon efficace afin d'offrir un événement d'actualité de qualité. Le Colloque virtuel "Contract Manager face à la crise sanitaire : premiers enseignements" a permis à plus d'un millier de nos collègues d'avoir accès à un diaporama des bonnes pratiques sur différentes thématiques telles que les données personnelles, le recours à la vidéoconférence, le secret des affaires, les difficultés d'approvisionnement, la Force Majeure, le droit de la concurrence ou encore la gestion des délais.

Je vous retrouverai avec plaisir pour le prochain colloque en Juin 2021 que ce soit en présentiel ou en distanciel.

“

Les contract managers ont dû faire face à cette situation inédite en apportant des réponses concrètes que ce soit sur des problématiques juridiques, financières, organisationnelles...

”

## RETOUR SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ADUCMA DU 21 OCTOBRE 2020



**Cécile Mauduit**, Commercial and Contract Manager

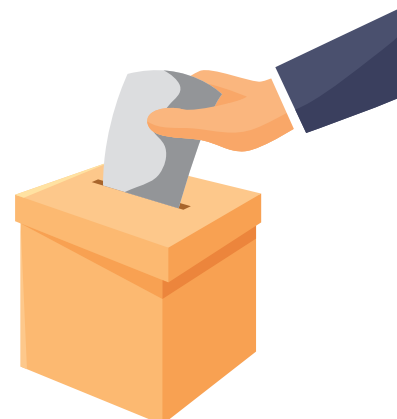
« Je suis honorée de poursuivre cette belle aventure en qualité de Secrétaire Général au sein de l'ADUCMA. Prouvant une certaine dynamique et cohésion, les membres du Bureau ont tous répondu présents pour cette nouvelle année 2020-2021, Cyrille MOINATTON en qualité de Président, Thomas DEVEIX, vice-président et Anne-Flavie CADET en qualité de trésorière et Rolland TERRIN à la commission Comité Editorial. Le Bureau s'est également enrichi de deux nouveaux membres dont Mariam TRAORE

à la commission Annuaire et Emploi et Laurent GAULTIER à la commission Innovations Pédagogiques, certains étudiants de la promo actuelle du DU ont marqué leur vif intérêt pour nous rejoindre en tant qu'adhérents voire participer au sein du Bureau. J'interviendrai, pour ma part, en soutien de Cyrille au sein de la Commission Débats et Evénements. A ce titre, nous relançons dans les prochaines semaines nos ateliers notamment celui sur les « Preliminary Agreements – stratégies de négociation et élaboration du contrat » qui aura lieu courant décembre et un autre qui se profile courant janvier 2021. Des formats courts sont prévus sur certaines thématiques en partenariat avec l'AFCM et l'AFJE. Le dimensionnement de ces événements se fera sous un format purement virtuel du fait de la conjoncture. Ce format utilisé pour notre colloque annuel du 8 juillet 2020 portant sur la thématique « Contract Manager face à la crise sanitaire : premiers enseignements » a généré plus de 1000 visionnages et a été une belle réussite ! »

tion du contrat » qui aura lieu courant décembre et un autre qui se profile courant janvier 2021. Des formats courts sont prévus sur certaines thématiques en partenariat avec l'AFCM et l'AFJE. Le dimensionnement de ces événements se fera sous un format purement virtuel du fait de la conjoncture. Ce format utilisé pour notre colloque annuel du 8 juillet 2020 portant sur la thématique « Contract Manager face à la crise sanitaire : premiers enseignements » a généré plus de 1000 visionnages et a été une belle réussite ! »

### composition du Bureau nouvellement élu :

- Président : Cyrille MOINATTON
- Vice-Président : Thomas DEVEIX
- Secrétaire : Cécile MAUDUIT
- Trésorière : Anne-Flavie CADET
- Responsable de Commission Rencontres & Débats : Cyrille MOINATTON et Cécile MAUDUIT
- Responsable de Commission Comité Editorial : Rolland TERRIN
- Responsable de Commission Annuaire et Emploi : Mariam TRAORE
- Responsable de Commission Innovations Pédagogiques : Laurent GAULTIER



# LE CONTRACT MANAGEMENT : UN OUTIL DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE



**ENTRETIEN AVEC SHANON DEGOUILLES, AUTEURE D'UN MEMOIRE DE FIN D'ETUDES CONSACRE A L'IMPACT DU CONTRACT MANAGEMENT SUR LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES.**

Shanon Degouilles, 23 ans, vient de valider un Master 2 Certification Intégrée et Performance Globale, un master orienté Qualité – Sécurité – Environnement, au sein de l'IAE Lyon 3. Elle a effectué ce cursus en alternance dans une multinationale industrielle, au sein du service Contract Management. Elle a également une expérience de 2 ans dans le secteur bancaire et assurantiel au sein du service Gestion des Risques.

## 1. Quels sont les points que vous estimez essentiels à l'issue de votre mémoire ?

Mon travail portait sur l'impact du Contract Management sur la confiance des parties intéressées. Cette réflexion est née au travers de mes différentes lectures où le paradoxe et les corrélations entre la logique contractuelle et la confiance m'ont questionnée. Ainsi, j'ai souhaité axer mon étude sur la logique de confiance associée au contrat et, in fine, au Contract Management.

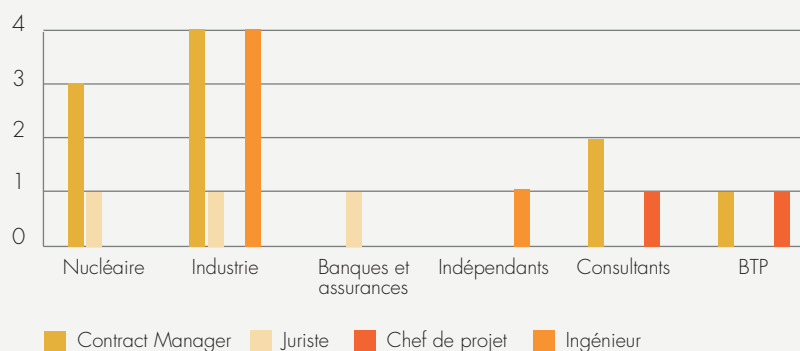
J'ai d'abord cherché à montrer pourquoi et comment le contrat est devenu un réel outil de performance économique et sociale au

service d'une organisation. Premièrement, le contrat est perçu comme un levier d'optimisation financière car il permet une création de valeur sur le long terme et de réduire l'inexécution contractuelle. Deuxièmement, le contrat est devenu un réel outil support permettant d'assurer une gouvernance pérenne et de conserver la confiance des parties intéressées internes et externes envers cette dernière.

J'ai ensuite cherché à montrer l'intérêt et l'importance qui doivent être apportés à la compréhension et à la gestion contractuelle. Selon moi, au regard de sa fonction transversale et pluridisciplinaire, le Contract Management doit s'inscrire avant tout dans une démarche sociale.

En effet, nous avons remarqué qu'il est primordial pour le contact manager d'avoir l'adhésion et le soutien de ses parties intéressées, qu'elles soient internes ou externes, pour agir efficacement et de manière efficiente sur la performance d'une organisation. La définition et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion contractuelle, la création d'une véritable culture de Contract Management, la formalisation d'outils opérationnels et la communication font partie des étapes indispensables et primordiales pour pouvoir intégrer cette démarche. Il est également important de noter le rôle essentiel que joue le Contract Management dans la création de confiance envers les différentes parties intéressées d'une organisation et dans le maintien, si ce n'est l'amélioration, de l'image de marque de cette dernière. C'est pourquoi le Contract Management représente un réel enjeu stratégique pour une organisation : vecteur social entre les différentes parties intéressées (internes et externes), et garant de la sécurisation du processus contractuel et la contribution du parfait équilibre du triptyque Coût – Qualité – Délais, le Contract Management incarne un levier de performance économique et sociale et un avantage concurrentiel pour une organisation.

## Secteurs d'activités et profils interrogés



## 2. Dans le cadre de votre mémoire vous avez réalisé des entretiens avec des professionnels. Qu'en est-il ressorti ? Avez-vous des statistiques / résultats à faire valoir ?

En effet, afin d'avoir une vision globale et la plus exhaustive possible de la pratique de Contract Management, j'ai réalisé 20 entretiens avec différents professionnels de cette fonction. Ces 20 spécialistes ont été choisis sur la base d'une variété de critères, notamment la taille, le type de population et le secteur d'activité de leur entreprise. ①

J'ai identifié à 100% le Contract Management comme un enjeu organisationnel au service

de la performance et du projet pour les raisons suivantes :

- Une prise de hauteur et une capacité d'adaptation sur les différentes activités
- Un enjeu qualitatif pour une structure générée par la mise en place d'une rigueur contractuelle (processus contractuel maîtrisé)
- Une montée en connaissance des équipes impulsée par la fonction de polyglotte polyvalent du Contract Manager

Le Contract Management est perçu, à hauteur de 70% des réponses, comme **un enjeu réputationnel et un vecteur de protection d'image**. En effet, il ressort majoritairement de nos échanges qu'en intégrant une démarche de Contract Management, une organisation se professionnalise, se bonifie, et accroît ainsi sa réputation et son image de marque.

Nous retrouvons en troisième position **l'enjeu financier** (65%). <sup>2</sup>

Enfin, le Contract Management apparaît comme **un enjeu relationnel** entre les différentes parties prenantes à hauteur de 40%. Si l'on considère les facteurs de cet enjeu pour les parties prenantes externes. L'enjeu relationnel est généré à 54 % par la création d'une relation de confiance avec les parties prenantes externes. Voici les 2 origines de cette création de confiance. <sup>3</sup>

Concernant les facteurs identifiés de cet enjeu relationnel pour les parties intéressées internes, nous retrouvons également les deux mêmes origines. <sup>4</sup>

En définitif, le contract manager est un facilitateur et donne de la visibilité aux différentes parties intéressées et permet d'instaurer un climat de confiance. La fonction de trait d'union du Contract Management trouve ici tout son sens et son importance et fait, selon moi, de ce métier un réel enjeu organisationnel pour une entreprise.

Nous avons également évoqué lors des entretiens les limites rencontrées relatives à la gestion contractuelle. <sup>5</sup>

Nous retiendrons que ces limites sont principalement liées au caractère récent et transversal du Contract Management.

Ces résultats, motivés par l'analyse de mes entretiens, ont montré les multiples enjeux générés par le Contract Management. A chacun, ils apparaissent comme des facteurs clés de succès et des vecteurs de pérennisation pour une organisation.

## CONTRACT MANAGEMENT : DANS QUEL BUT ?

2

### ÉCONOMIQUE

#### ✗ Pas de création de valeur ajoutée directe pour une organisation

- Le Contract Management ne va pas influencer directement le chiffre d'affaires
- ✓ **Minimiser les pertes d'argent pour une organisation**
  - Processus contractuel maîtrisé et sécurisé
  - Réduction des pénalités et réclamations de la part des clients et des sommes engagées



### SOCIAL

#### ✓ Relation commerciale consolidée

- Relation de confiance
- Professionnalisme
- ✓ **Image de marque bonifiée**
- ✓ **Avantage concurrentiel développé**
- ✓ **Coopération et coordination des équipes améliorées**
  - Efficacité & Efficience des équipes



Renouvellement de contrat nouveaux marchés



## Les facteurs de l'enjeu relationnel

3

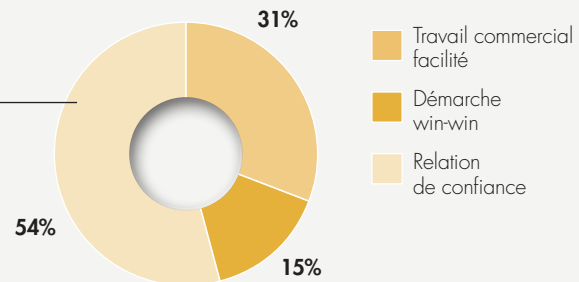
### Parties Intéressées Internes

#### 1. Activités du Contract Manager

(pluridisciplinarité, légitimité, prise de hauteur, etc.)

#### 2. Savoir être du Contract Manager

(communication, curiosité, exemplarité, etc.)



Données statistiques basées sur les entretiens réalisés avec des professionnels du Contract Management

## Les facteurs de l'enjeu relationnel

4

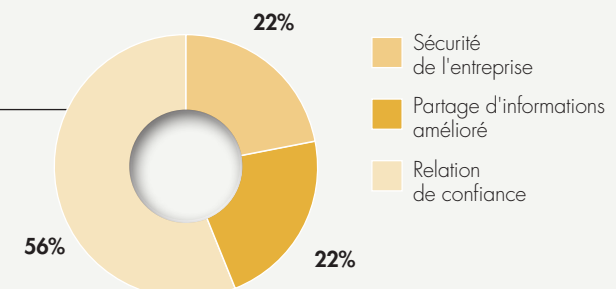
### Parties Intéressées Externes

#### 1. Activités du Contract Manager

(pluridisciplinarité, légitimité, prise de hauteur, etc.)

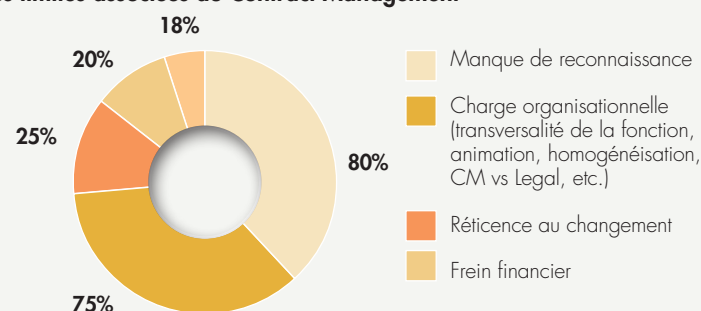
#### 2. Savoir être du Contract Manager

(communication, curiosité, exemplarité, etc.)



## Les limites associées au Contract Management

5



# DU NOUVEAU POUR LES CONTRACT MANAGERS FRANÇAIS

**EN DÉBUT D'ANNÉE 2020, UN SONDAGE A ÉTÉ LANCÉ PAR L'ECOLE EUROPÉENNE DE CONTRACT MANAGEMENT ET LE CABINET E<sup>2</sup>CM CONSULTING AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ DES CONTRACT MANAGERS, EN VUE DE MESURER L'ÉVOLUTION DES TENDANCES SUR UNE CERTAIN NOMBRE DE THÉMATIQUES CLÉS POUR LESQUELLES DE PRÉCÉDENTES ENQUÊTES AVAIENT ÉTÉ MENÉES EN 2015/2016 ET 2017.**



Par Grégory LEVEAU  
Président de l'Ecole  
Européenne de Contract  
Management (e<sup>2</sup>cm) et du  
cabinet e<sup>2</sup>cm Consulting  
Médiateur Professionnel  
Auteur de « Pratique du  
Contract Management »  
éditions Gualino

Les principaux enseignements de l'enquête ont été présentés lors d'un webinaire dédié autour des thèmes suivants :

- Présence et répartition des Contract Managers
  - Pratique quotidienne du métier
  - Maturité du Contract Management
  - Perspectives au cœur de la fonction
- Le présent article revient sur certains enseignements de cette enquête uniquement.

## 1. PRATIQUE QUOTIDIENNE DU MÉTIER

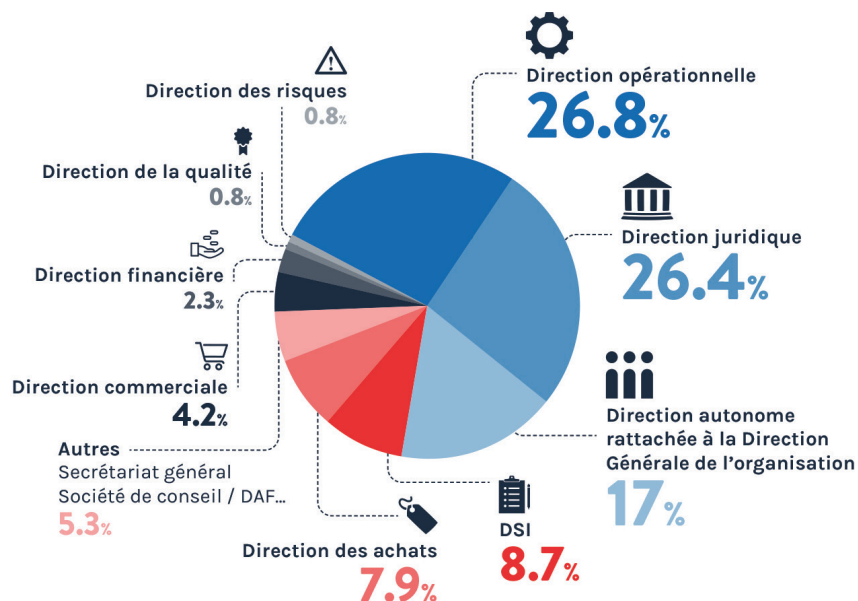
À la lecture des réponses à la question « Comment est rattaché le Contract Management au sein de votre organisation ? »

une évidence s'impose : la tendance haussière du rattachement opérationnel (ce qui se confirmera avec l'évolution des profils, de plus en plus opérationnels également).

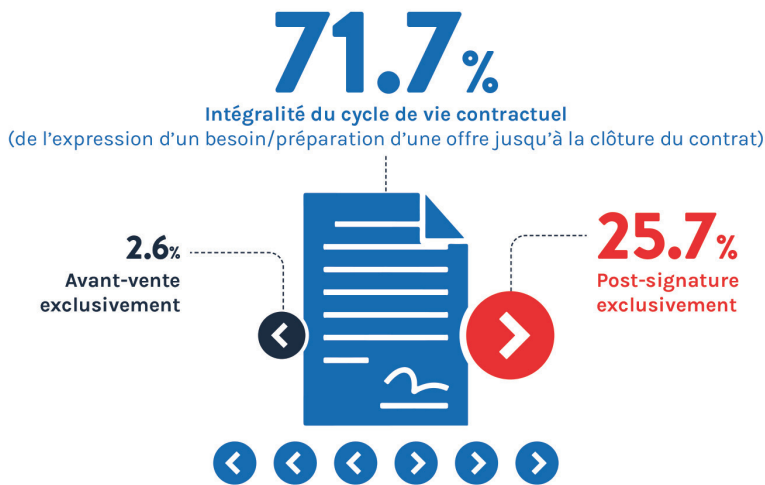
Faut-il en déduire une implication toujours plus technique des Contract Managers et un peu moins juridique ? Une chose est certaine : le rattachement à la direction juridique représentait 67% des cas en 2016, 26% aujourd'hui. L'accueil par le Direction générale ou la création d'un département autonome bondit, elle, de 12% ; une excellente nouvelle à n'en pas douter. Les Achats sont aussi un hôte de plus en plus commun.

En toute logique, lorsque l'on analyse les retours sur la formation initiale suivie par les

### Le rattachement du Contract Management



## Etendue de l'engagement sur un cycle de vie contractuel



professionnels du pilotage de contrats, ingénieurs et chefs de projet cumulent 43% des réponses face aux juristes qui se positionnent, eux, autour de 33%. Il y a 4 ans, la tendance était inverse : 51% de juristes pour 27% d'opérationnels.

Le constat est identique en formation au sein d'e<sup>2</sup>cm : 70% de juristes formés pour 30% d'opérationnels en 2015. 70% d'opérationnels formés pour 30% de juristes en 2019.

De même, la forte percée des acheteurs, qui investissent progressivement le terrain du pilotage de contrat, s'accroît. Le Contract Management n'est donc plus l'apanage du prestataire.

Quid de l'engagement des Contract Managers sur le cycle de vie contractuel ?

Les experts se mobilisent avant tout sur l'intégralité du cycle de vie contractuel, bien que l'intervention purement post-sales gagne du terrain.

La partie « avant-vente » exclusivement devient minoritaire car réservée à d'autres professions (Commerciaux, Bid managers, Juristes).

La tendance à la hausse du pur « post-sales » est en réalité liée à la forte augmentation de l'embauche de Contract Managers dont la mission première est souvent de gérer l'urgence sur un projet en déroute...

Le mode d'intervention, lui, ne varie quasiment pas vis-à-vis de la dichotomie « mode dédié »

vs « mode portefeuille ». Il conviendra de mettre en parallèle avec ce sujet la question de la maturité du Contract Management en France, puisque le « mode dédié » est un marqueur fort du développement qualitatif de la fonction partout ailleurs dans le monde.

Question bonus sur les outils qu'utilisent le Contract Manager pour mener à bien sa mission :

S'il n'a jamais autant été question d'IA, de legaltech et d'automatisation dans notre secteur, force est de constater que dans la pratique, le Contract Manager reste outillé d'une suite bureautique classique (79,2% des répondants...)

Les outils dédiés au pilotage des cycles contractuels (internes comme externes) atteignent même des scores inférieurs à ceux de 2016.

La problématique qualitative entre ici encore en jeu, l'outil adapté assurant un gain de temps administratif et, donc, une meilleure orientation sur des sujets stratégiques.

## 2. MATURITÉ DU CONTRACT MANAGEMENT

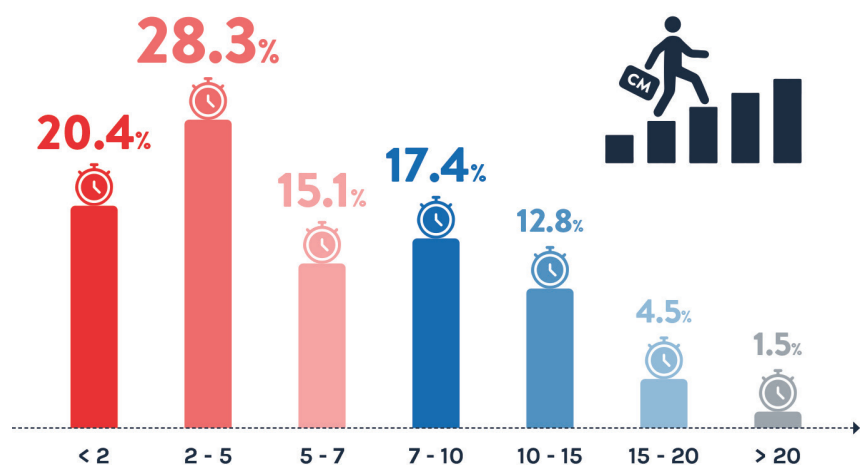
Combien d'années d'expérience avez-vous en Contract Management ? La question était couplée avec le nombre d'années total d'expérience qu'avaient les répondants, au-delà de leur fonction de pilote contractuel.

L'étude des retours reçus montre que ce sont très majoritairement des profils expérimentés qui forment les rangs des Contract Managers en France (75% ont plus de 10 ans d'expérience).

L'une des raisons est liée au caractère pluridisciplinaire de la fonction et à la complexité des cycles contractuels pilotés. Une autre justification réside dans le démarrage tardif des recrutements des juniors (depuis 5 ans environ). Le recrutement des jeunes profils ne cesse de croître désormais.

Faut-il voir un lien entre le sujet de l'expérience ci-dessus (une très large majorité des professionnels du Contract Management ont moins

## Nombre d'années d'expérience en Contract Management exclusivement



de 7 ans d'expérience dans le métier) et celui de la maturité de la fonction ?

En partie, certainement.

L'immaturité de la fonction atteint ainsi un score total de 65%, identique dans l'étude de 2017.

En revanche, la vision d'un métier « totalement immature » est en baisse et tombe sous la barre des 10%. Une lueur d'espoir à l'horizon.

### 3. PERSPECTIVES AU CŒUR DE LA FONCTION

Le premier enseignement réside dans l'évolution des perspectives offertes par d'autres fonctions. Le terrain montre effectivement que les ponts entre le Contract Management et d'autres métiers se généralisent grâce à la pluridisciplinarité.

En revanche, près d'un quart des répondants n'identifient pas de tremplin de carrière.

La vision pessimiste est d'abord présente dans les petites structures et dans les petites équipes.

L'attrait prépondérant de la fonction se situe, lui, à mi-chemin entre les interactions avec toutes les fonctions voisines (28,7%) et la pluridisciplinarité (26,8%).

La rémunération ne semble être un critère pour aucun répondant... Elle atteignait 14% en 2016. Est-ce parce que les niveaux de salaire affichés ci-après sont suffisamment satisfaisants ?

La tranche majoritaire 50 – 70K€ augmente de près de 10 points en 4 ans.

En revanche, le pourcentage de salaires inférieurs à 50K€ diminue alors que celui autour de 100K€ continue sa croissance.

Enfin, la comparaison avec le nombre d'années d'expérience révèle que les tranches de salaires sont en moyenne atteintes avec environ 18 mois d'ancienneté de moins qu'en 2016.

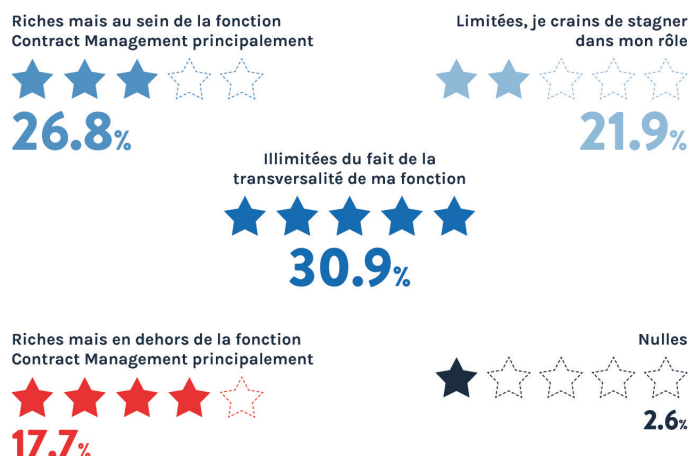
Les nouvelles sont effectivement bonnes sur ce front.

Nous vous donnons rendez-vous en 2022 pour une nouvelle enquête nationale, dont la vocation est d'être déployée tous les deux ans. En attendant, l'intégralité de la restitution est disponible en format PDF et vidéo sur le site internet de l'Ecole Européenne de Contract Management.

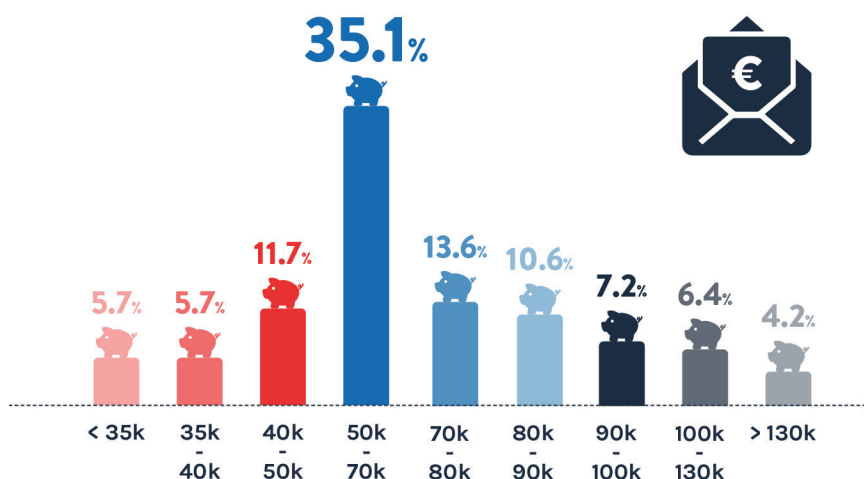
### Comment est jugée la maturité du Contract Management par les professionnels eux-mêmes



### Quelles sont vos perspectives d'évolution de carrière ?



### Montant de la rémunération annuelle brute



# CONTRACT MANAGERS AND EPIDEMIOLOGISTS: MORE IN COMMON THAN YOU THINK!

**OVER THE PAST FEW MONTHS, THE COVID-19 CRISIS HAS CHANGED OUR PERCEPTION OF THE IMPORTANCE OF MANY PROFESSIONS. TODAY, I WANT TO TALK ABOUT TWO IN PARTICULAR: CONTRACT MANAGERS AND EPIDEMIOLOGISTS. AS READERS OF THIS JOURNAL, I AM CERTAIN THAT YOU ARE ALREADY FAMILIAR WITH THE FIRST ONE, BUT PERHAPS YOU ONLY DISCOVERED THE SECOND DURING THE PANDEMIC? INITIALLY, I DID NOT THINK THAT THESE TWO JOBS HAD MUCH IN COMMON. HOWEVER, AFTER MANY DISCUSSIONS AROUND THE DINNER TABLE COMPARING THE DAILY ROUTINES OF AN EPIDEMIOLOGIST AND A CONTRACT MANAGER, I REALISED THAT SOME KEY FEATURES WERE SHARED BETWEEN THE TWO. IN THIS ARTICLE, I WANT TO HIGHLIGHT THESE SIMILARITIES, AS THEY CAN HELP US ALL TO RETHINK SOME ASPECTS OF OUR MISSIONS.**

## **DIFFERENT CONTEXT, SAME OBJECTIVE: RISK MANAGEMENT**

The major common point between epidemiologists and contract managers: risk management. For contract managers, assessing the risks and opportunities in a given project is the essence of the work. As epidemiologists, we study how diseases occur in a population, to identify how to best stop them. In the case of COVID-19, a key role played by epidemiologists has been to continuously evaluate the risk of the disease spreading in the population, to help the relevant authorities make decisions on interventions to preserve people's health. For example, early in the pandemic we identified that the majority of places where transmission of COVID-19 occurred were indoors, cold, poorly ventilated, with many people in close proximity for long periods of time [1]. By identifying these risk factors, we were then able to design interventions targeting them.

## **DATA AND INDICATORS, THE PILLARS OF OUR WORK**

To provide recommendations, epidemiologists, like contract managers, rely on a key element: data. What percentage of cases require hospitalisation? What is the delay between getting infected and showing symptoms? This information is essential for us to make the best possible evaluation of how a disease is spreading, and to obtain such data we strongly rely on people on the ground who can col-



**Quentin Leclerc**, PhD student in Epidemiology at the London School of Hygiene & Tropical Medicine, specialising in the mathematical modelling of infectious diseases.

“

comparing epidemiologists and contract managers is interesting to think about what one could teach to the other.

”

*Propos résultant  
d'une discussion  
entre Quentin Leclerc  
et Vincent Leclerc*

66

similarly to contract managers who are not the only actors relaying information to project managers, epidemiologists only provide one part of the puzzle.

99

lect it. As epidemiologists, we are lucky that we have good channels of communication to support this: decisions makers ask us specific questions, we explain the data we would need to answer them, and public health institutions relay this so that staff in hospitals can obtain this information from patients. This continuous process of requesting and analysing data is crucial for risk management, and appropriate pipelines must be designed to facilitate this.

Then, as for contract managers, part of our work is to summarise these data into key indicators to relay to decisions makers. You have no doubt heard about the reproduction rate "R", or perhaps even the more interesting overdispersion value "k" [2]. These are good examples of summary statistics that can tell us how the epidemic is progressing. In a way, these are the "key performance indicators" for epidemiologists!

## IMPLEMENTING THE RIGHT TOOLS FOR THE JOB

Last month, it was discovered that 16 000 COVID-19 cases had not been properly identified in the UK [3]. This happened because new cases were being recorded using an old version of Excel, which had a limit of only 65 000 rows. In practice, this means that only 1 400 cases could be recorded at a time – anything more was lost! This example highlights the necessity to use the right tools, which is yet another common point between epidemiologists and contract managers.

There is a constant balance between developing new tools and reusing existing ones, to avoid wasting time while still providing accurate answers. As contract managers, I am sure that this is an equilibrium which many of you must account for in your work. In mathematical modelling, a recent example is the Imperial College London model : this was originally designed 13 years ago for influenza, and repurposed for COVID-19 [4]. Here, the advantage is speed to provide initial estimates, which is crucial in the early stages of the pandemic, but this came at the cost of high uncertainties. Then, as we learned more about COVID-19, we were able to design new models to generate more accurate predictions.

## ONE PERSPECTIVE AMONG OTHERS, THE NEED FOR COMMUNICATION

It is easy to assume that epidemiologists provide the central perspective justifying government decisions at the moment. Our role is to deliver an expert view on the disease, and we have been put forward a lot in the media for this. However, similar-

ly to contract managers who are not the only actors relaying information to project managers, epidemiologists only provide one part of the puzzle. All decisions must also consider elements from behavioural sciences (e.g. how likely is it that people will follow the rules?) and economics (e.g. how much would different measures cost?). Since these perspectives can often be contradictory, working in parallel to these other actors while staying in communication with them can be a difficult part of the process, but it is a necessary one.

## CONCLUSION

Epidemiologists and contract managers have been more solicited than ever during these past few months, to deal with ever-increasing uncertainties as the pandemic continues. These two jobs have more in common than we might think, and comparing them is interesting to think about what one could teach to the other. I can only comment from the perspective of an epidemiologist, but I look forward to hearing from the contract management side, as I am sure there are valuable lessons to be learned!

## References

1. Leclerc QJ, Fuller NM, Knight LE, Funk S, Knight GM, CMMID COVID-19 Working Group. What settings have been linked to SARS-CoV-2 transmission clusters? Wellcome Open Research. 2020 Jun 5;5(83):83. (<https://doi.org/10.12688/wellcomeopenres.15889.2>)
2. BBC Science Focus – "The K factor: Nevermind R, here's the number we need to understand" <https://www.sciencefocus.com/news/the-k-factor-nevermind-r-heres-the-number-we-need-to-understand/>
3. BBC News – "Excel: Why using Microsoft's tool caused Covid-19 results to be lost" <https://www.bbc.com/news/technology-54423988>
4. Libération – "Les prévisions de Ferguson qui ont conduit de nombreux pays à se confiner étaient-elles fantaisistes ?" [https://www.liberation.fr/checknews/2020/06/03/les-previsions-de-ferguson-qui-ont-conduit-de-nombreux-pays-a-se-confiner-etaient-elles-fantaisistes\\_1790061](https://www.liberation.fr/checknews/2020/06/03/les-previsions-de-ferguson-qui-ont-conduit-de-nombreux-pays-a-se-confiner-etaient-elles-fantaisistes_1790061)

# L'INDEMNISATION CONTRACTUELLEMENT ORGANISÉE DANS LES CONTRATS DE CONSTRUCTION : PRISME INTERNATIONAL ET DICHOTOMIE « PENALTY » / « LIQUIDATED DAMAGES »



**Tréphine Le Flohic**

Issue d'un double Master 2 droit et finance en partenariat entre l'Université et l'IAE de Lille, réalisé en alternance comme apprentie Contract Manager chez SUEZ International Infrastructure Treatment (TI), Tréphine poursuit son expérience comme Contract Manager Junior dans la même unité. Elle intervient essentiellement sur des contrats nationaux et internationaux de construction en lien d'une part avec la législation française et d'autre part avec les modèles de contrat FIDIC. Dans ce cadre, et en joignant ses compétences juridiques et financières, elle a rédigé un mémoire internationaliste et comparatiste intitulé « Liquidated Damages in Business Contract : a comparative and international approach ». Enfin, elle continue de se former en réalisant à distance un master à l'école polytechnique de Milan en « Contract, Claim and Delay Management in Construction Works ».

**LORS DE LA CONTRACTUALISATION D'UN PROJET DE CONSTRUCTION SE POSE INCESSAMMENT UN CERTAIN NOMBRE DE QUESTIONS, AU TITRE DESQUELLES SE TROUVENT LES SUIVANTES : QUELLES SONT LES OBLIGATIONS À LA CHARGE DES PARTIES ? QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES EN CAS DE MANQUEMENT À CES OBLIGATIONS ? LE CONTRAT PEUT-IL PRÉVOIR UNE INDEMNISATION FORFAITAIRE À LA CHARGE DE LA PARTIE DÉFAILLANTE ?**

66

Face aux divergences d'interprétation entre les pays de droit civil et de common Law, des outils internationaux ont été développés, lesquels mériteraient un audimat plus élargi.

99

**L**es contrats portent une vertu organisationnelle. Ils constituent l'outil idéal pour anticiper les conséquences d'une inexécution indépendamment de la législation applicable. La tâche revêt une complexité accentuée lors de l'insertion d'un élément d'extranéité au sein du contrat (qu'il s'agisse de la nationalité des parties ou d'une exécution sur un territoire distinct). Ce sont autant d'éléments qui instiguent un doute quant à la loi applicable, en l'absence de stipulation d'une stipulation inefficace, donc au traitement de l'inexécution éventuelle. La tentation est grande dès lors de prévoir contractuellement ce qui sera dû par la partie défaillante par le biais d'une clause qui présente un caractère bicéphale :

**« LIQUIDATED DAMAGES »  
OU « PENALTY CLAUSE »**

Le choix opéré entre ces deux clauses revêt une importance majeure. Dès le 16<sup>ème</sup> siècle, les pays de tradition Common Law réfutent toute validité à la Penalty Clause dont le caractère identitaire réside dans la fixation d'une indemnisation supérieure au préjudice réellement subi. En creux, cette règle fixe la validité de principe des Liquidated Damages<sup>1</sup> clauses

s'analysant comme une véritable estimation du préjudice subi.

Les Penalty Clauses se voient dénuées tout effet en raison de leur caractère comminatoire ; pourtant analysé comme un mécanisme incitatif de l'exécution contractuelle.

## UN REFUS CONTESTABLE

La genèse même de l'institution d'une clause prévoyant l'indemnité due par la partie défaillante est d'inciter à l'exécution de l'obligation visée. Le refus du caractère comminatoire de la Penalty Clause oblige les parties à fixer un montant qui ne serait ni plus ni moins que ce qui serait fixé par le juge en cas de litige. Cette approche aboutit à remettre en question l'efficacité du processus d'allocation des risques au travers de l'indemnisation contractuellement prévue : c'est la théorie de l'efficient breach. Cette dernière démontre qu'à partir d'une analyse opportuniste du coût et du gain de l'inexécution, il peut être plus rentable de manquer à son obligation.

## UNE ÉVOLUTION SALUTAIRE

Cavendish Square Holding BV v Makdessi<sup>2</sup> et ParkingEye Ltd v Beavis<sup>3</sup> marquent un revirement mettant ainsi un terme à une analyse désuète et le renouveau de la Penalty Rule. Outre la qualification d'obligation secondaire et la temporalité retenue pour la qualification de la clause, ces décisions jettent un renouveau sur le stress test permettant de qualifier la clause autour de trois axes :

- La clause contestée impose-t-elle un préjudice sans commune mesure au regard de l'intérêt légitime pour la partie innocente de voir l'obligation exécutée ?
- La réparation stipulée en cas de violation du contrat est-elle exorbitante ou déraisonnable au regard de l'intérêt tiré de l'exécution du contrat ?
- Dans l'analyse de l'intérêt tiré de l'exécution du contrat, il convient de retenir un intérêt général distinct de l'intérêt pécuniaire.

À l'aune de cette analyse, un léger différentiel entre le montant stipulé et le préjudice réellement subi n'est plus de nature à entraîner la requalification en Penalty Clause de Liquidated Damages, encore que, ce revirement reçoit des acceptions diverses selon les juridictions.

## LES PRINCIPES UNIDROIT AU SERVICE DES CONTRATS INTERNATIONAUX DE CONSTRUCTION

Face aux divergences d'interprétation entre les pays de droit civil et de Common Law, des outils internationaux ont été développés, lesquels mériteraient un audimat plus élargi. Dans cette logique, l'Institut In-

ternational pour l'Unification du Droit Privé offre un panel de principes auxquels la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international a apporté son soutien. Au titre de ces principes, l'article 7.4.13 s'attarde sur la problématique de l'indemnité établie au contrat. Ce principe porte en lui des réponses intéressantes :

- La somme allouée à la partie défaillante est appréciée indépendamment du préjudice subi.

- L'indemnité peut être réduite à un montant raisonnable si elle est manifestement excessive par rapport au préjudice découlant de l'inexécution.

L'écueil principal de cet outil de droit mou est son absence de caractère impératif ; en d'autres termes, un contrat sera soumis à ces principes si cela a été explicitement prévu par les parties.

Malheureusement, l'indemnité établie au contrat ne représente que deux articles qui demeurent lacunaires pour répondre aux problématiques suivantes :

- Les pays de Common Law n'accepteront pas de reconnaître une totale autonomie entre le préjudice subi et l'indemnité forfaitaire.

- Le renvoi aux « autres circonstances » est trop imprécis pour dessiner les contours d'une appréciation uniforme et semble mettre à mal la temporalité dans laquelle s'apprécie la clause.

- Aucune exception n'est prévue à l'application de ce mécanisme, quid de l'exclusion en cas d'inexécution non fautive de la part du débiteur ?

## DE L'UTILITÉ DES CONTRATS FIDIC

Face aux lacunes de la réglementation internationale et aux interprétations jurisprudentielles disparates, il semble de bon ton de se tourner vers les Contrats FIDIC qui offrent un panel complet et adaptable particulièrement pertinent pour répondre aux problématiques encadrant les conséquences de l'inexécution contractuelle. Ce modèle reste cependant imprégné de la vision traditionnelle des pays de Common Law et il ne reste qu'à souffler un vent d'actualité pour remettre à l'ordre du jour les évolutions dégagées par Cavendish et ParkingEye.

Comme la peur n'évite pas le danger, il sera essentiel de garder à l'esprit les plafonnements indemnitaires, lesquels ouvrent une faille dans l'armure contractuelle qu'il conviendra de combler par des mécanismes assurantiels.

(1) *Dunlop Pneumatic Tyre Co Ltd v New Garage & Motor Co. Ltd* [1915] A.C. 847

(2) *Cavendish Square Holding BV v Makdessi* [2015] UKSC 67

(3) *ParkingEye Ltd v Beavis* (Consumers' Association intervening) [2015] 3 W.L.R. 1373

# COVID-19 : COMMENT IDENTIFIER RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À UNE DEMANDE DE RENÉGOCIATION DES CONDITIONS CONTRACTUELLES ?

**IL NE FAIT AUCUN DOUTE QUE LA COVID-19 ET LES MESURES GOUVERNEMENTALES ASSOCIÉES ONT PRIS LES ENTREPRISES PAR SURPRISE. POUR BEAUCOUP D'ENTRE ELLES, CES MESURES ONT ENTRAÎNÉ UN RALENTISSEMENT VOIRE UNE SUSPENSION PARTIELLE DE LEUR ACTIVITÉ. LES PARTIES AUX CONTRATS RÉÉVALUENT LEURS POSITIONS ET LA VIABILITÉ DE LEURS PROJETS D'UNE MANIÈRE INIMAGINABLE IL Y A ENCORE QUELQUES MOIS.**

Par Lori NOETH, Directrice (HKA),  
et Jérôme MOTTION, Président  
(H2O CONSULTANCY)

**C**es réévaluations comprennent le règlement des différends en cours et l'analyse des mesures permettant de limiter les conséquences des dommages liés à la COVID-19. Cela se traduit par la nécessité de renégocier certains délais de livraison ne pouvant être tenus, de demander une prise en charge de certains surcoûts, voire même dans certains cas d'envisager la résiliation du contrat.

Beaucoup voudront régler leurs différends à l'amiable et aller de l'avant plutôt que de démarrer des procédures longues et onéreuses.

La première analyse est celle du contrat afin d'identifier les dispositions contractuelles pertinentes permettant de faire valoir ses droits. Puis il est essentiel d'établir avec exactitude l'état du projet, en particulier en ce qui a trait à l'impact de la COVID-19.

Ensuite il faudra collecter les informations permettant d'appuyer la requête. La centralisation des informations nécessaires à la construction d'une réclamation dans le cadre d'un projet en cours d'exécution s'avère souvent difficile. Cette collecte d'information devient d'autant plus perturbatrice dans le contexte des contraintes liées à la COVID-19. Il faudra mener de front le suivi de l'exécution détériorée du pro-

jet et l'élaboration de la requête soit un « un projet dans le projet » où la collecte de preuves devient le nouveau point focal.

La collecte de données devra être effectuée de manière efficace et pertinente afin de servir la démonstration du lien de cause à effet entre le bouleversement engendré par la crise de la COVID-19 et les prolongations de délais et surcoûts réclamés. Il est important de garder à l'esprit que dans un premier temps le but est de soutenir une demande formulée dans le cadre d'une négociation à l'amiable. Il sera donc essentiel de persuader de sa bonne foi.

Pour réaliser cette tâche efficacement et dans un temps limité, il convient d'adopter une démarche aussi méthodique que mesurée. Les points importants sont les suivants :

**- Limitez la recherche aux éléments les plus pertinents** – De nos jours, il n'est pas rare que plusieurs versions d'un même document soient conservées.

“

Il est essentiel d'établir avec exactitude l'état du projet, en particulier en ce qui a trait à l'impact de la COVID-19.

”



**Jérôme Motton**, Fondateur de H2O CONSULTANCY exerce depuis 1992 la profession de Contract Manager spécialisé en conseil aux entreprises dans les domaines de l'organisation, de la formation, de l'accompagnement des équipes d'offre et de projet et de l'assistance en réclamation.



**Lori Noeth**, Directrice au sein du cabinet HKA, accumule plusieurs décennies d'expérience en ingénierie des structures et en gestion de chantier et est spécialisée, depuis plus de 20 ans, dans la résolution de litiges majeurs dans le domaine de la construction.

La duplication de fichiers – qui généralement ne présente que des différences mineures et non pertinentes – aura tendance à augmenter le temps de traitement, rendant le tri de l'information plus long et laborieux, sans réel plus-value. Il est préférable de se concentrer sur les éléments qui apparaissent comme les plus pertinents. Par expérience, les documents qui apparaissent majeurs de prime abord se révèlent bien moins importants ultérieurement.

**- Démarrez par les fichiers de suivi** – Les documents utilisés pour le suivi de prestation et le respect des engagements contractuels peuvent constituer un point de départ. Par exemple, les feuilles de pointage ou bons de réception permettront de reconstituer une chronologie préliminaire des événements. Comme ces fichiers sont souvent utilisés pour rendre compte de l'avancement dans les rapports d'activité, l'inspection d'un échantillon de ces derniers peut aider à les identifier. Les fichiers de suivi permettent bien souvent d'économiser du temps et des efforts. Si une revue détaillée des rapports d'activité s'avère nécessaire, il est bien souvent préférable de la réaliser dans un second temps.

**- Recherchez en priorité les faits qui ont été formellement admis entre les parties** - Ces informations auront une plus grande force probante. Si certaines de ces informations n'apparaissent pas forcément comme importantes, celles-ci peuvent apporter une cohérence d'ensemble et permettre d'établir un cadre dans lequel les arguments mis en avant viendront s'insérer.

**- Classez les informations pertinentes** – Pour éviter d'être submergé par la quantité d'informations à traiter, copiez les documents collectés dans un dossier spécifique pour chaque demande (Dossier prolongation de délais – Dossier pertes financières). Par exemple, pour une demande de prolongation des délais contractuels, les données d'avancement planifiées et réelles seront regroupées afin de pouvoir dans un deuxième temps les comparer entre elles et calculer le retard subi.

**- Pour chaque demande, privilégiez un ordonnancement par ordre chronologique** - Une revue documentaire par ordre chronologique permettra de mieux comprendre l'enchaînement des événements, et par conséquent, d'identifier plus facilement les liens de causalité.

**- Réalisez des recherches par mots-clés pour identifier les informations manquantes** – Effectuer une recherche dans le contenu des fichiers par mots-clés peut s'avérer une approche efficace ayant au préalable cerné la problématique et les mots pertinents. Si la recherche porte sur des fichiers de type PDF, il faudra bien veiller à ce que la reconnaissance optique de caractère (OCR) soit effectuée au préalable.

Réaliser cette tâche sur un grand nombre de fichiers peut vite s'avérer plus difficile et chronophage qu'il n'y paraît sans se prémunir de scripts d'automatisation ou de logiciels spécialisés. Une fois cette étape passée, la recherche par mots-clés – surtout si réalisée en « expression régulière » - permettra de traiter un grand volume de documents et ainsi augmenter la probabilité de trouver des informations pertinentes.

La mise en application de ces recommandations pourra faire la différence lors des négociations. L'exhaustivité des informations fournies ne pourra que renforcer la validité de la demande formulée. Cet exercice permettra également d'évaluer en amont les lacunes éventuelles de la demande, et ainsi permettre de réviser au plus juste sa position avant d'entamer les négociations. Cette évaluation préalable est capitale car si la première demande apparaît comme abusive ou injustifiée le demandeur perdra toute crédibilité aux yeux de son client et aura alors bien du mal à convaincre du bien-fondé de sa demande bien que rectifiée.

66

La mise en application de ces recommandations pourra faire la différence lors des négociations.

L'exhaustivité des informations fournies ne pourra que renforcer la validité de la demande formulée.

99

# « DES IDÉES CONCRÈTES POUR TROUVER UN ACCORD DANS DES NÉGOCIATIONS COMPLEXES »»



**Alexis Brunet**, issu d'une formation juridique (Licence à Paris 12 UPEC puis M1/M2 en droit des affaires internationales avec Paris 2 Assas), complétée par le MBA en droit des affaires et management d'Assas, Alexis est depuis 5 ans Project contract manager au sein d'Alstom et basé au Danemark.

**NÉGOCIER ET TROUVER DES SOLUTIONS POUR FAIRE AVANCER SON PROJET REPRÉSENTE UNE PART IMPORTANTE DU RÔLE D'UN CONTRACT MANAGER AVEC SES SOUS-TRAITANTS, SON CLIENT, SES ÉQUIPES OU TOUT AUTRE INTERLOCUTEUR.**

**L**orsque l'on fait une offre pour solutionner un problème, il est fréquent de ne pas obtenir satisfaction sur tous les points. En pratique un accord juste et acceptable demeure souvent préférable à une absence d'accord qui se prolonge dans le temps. En effet, en plus de détériorer durablement les liens et d'empêcher la construction d'une relation long terme vertueuse avec l'autre partie, garder des désaccords oblige le projet à se poursuivre sur des bases juridiques et contractuelles instables faites de zones grises et d'hypothèses incertaines. Garder des désaccords génère un climat conflictuel récurrent entre les parties et consomme du temps et de l'énergie qui auraient été plus utiles à l'exécution du projet.

De nombreuses raisons peuvent empêcher de convenir d'une solution commune, le présent article vise à explorer quelques pistes afin de trouver un consensus aux points de blocage les plus fréquents qui entravent la conclusion d'un accord.

## 1) POUR ÊTRE ACCEPTÉE PAR VOTRE INTERLOCUTEUR, VOTRE OFFRE DOIT ÊTRE COMPRISE ET LOGIQUE

Les contract managers et les équipes managériales en général ont rarement les connaissances techniques pour apprécier et comprendre dans le détail l'offre qui est proposée, même avec l'appui d'experts. Il est fréquent, dans le doute, que l'une des parties préfère refuser en bloc plutôt que de risquer prendre une mauvaise décision.

Si vous êtes dans cette situation, il est probable que le contenu de votre offre nécessite des explications complémentaires. Pour se faire et continuer dans la direction d'un accord plusieurs axes sont envisageables :

- **Expliquer le rationnel derrière l'offre** et donner des éléments à votre interlocuteur lui permettant de recalculer lui-même la manière dont vous êtes arrivé à ce prix ou à ces conditions. En définissant, par exemple, un prix unitaire à votre produit ou un taux horaire fixe le prix total qui se compose de la somme des produits et d'heures d'activité deviendra logique et en conséquence acceptable. Un statut spécial peut s'appliquer en justifiant que certaines activités s'effectuent dans des conditions particulières (travail sensible qui requiert une main-d'œuvre particulièrement expérimentée, parfois venant d'un autre pays, travail la nuit ou les weekends, etc.)

- **Utiliser des éléments factuels et irréfutables** tels que le nombre de personnes sur site, la durée de leur mobilisation, un taux horaire fixe, les conclusions, rapports ou autres documents émis tout au long du process qui chacun nécessiteront un nombre précis d'heures. De tels éléments objectifs représentent une preuve factuelle du travail effectué facilitant l'acceptation par l'autre partie.

- **Insister sur le bénéfice et l'intérêt** que votre solution va apporter à son destinataire au quotidien, à moyen terme, et, si cela est possible, calculer les gains sur le long terme (efficacité en interne, coûts de maintenance réduits, satisfaction client, etc.).

- **Utiliser un antécédant** si une prestation similaire a déjà été approuvée dans le passé en réutilisant les mêmes raisonnements. Savoir qu'une activité a déjà été approuvée antérieurement dans des conditions semblables par une autre équipe réduira la crainte pour votre interlocuteur de conclure un mauvais accord.

- **Utiliser d'autres méthodes que l'écrit** tels que des schémas, diagrammes, power point technique ou photos sur site qui rendent plus compréhensibles

des sujets complexes. Une réunion ou une visite directement sur le lieu d'exécution de l'activité est aussi une possibilité car certains contract managers n'ont pas connaissance de la réalité sur le terrain et ne peuvent pas percevoir le degré de difficulté sans l'utilisation de photos ou schémas.

### 2) COMPRENDRE LES POINTS BLOQUANTS INDÉPENDANTS DE VOTRE OFFRE ET ENCADRER LA NÉGOCIATION

Indépendamment de vos efforts à clarifier votre offre il peut exister d'autres points bloquants qui ne sont pas liés directement à votre proposition mais plutôt à l'entité avec laquelle vous négociez (incertitude sur sa stratégie à moyen terme, financements, etc.). Il existe toujours une solution pour chaque obstacle et après avoir identifié le réel point bloquant avec votre interlocuteur, il faudra l'aider en lui proposant une méthodologie pour lever les dernières barrières à la conclusion d'un accord :

- **Difficultés de financement ?** Si ce qui retient la conclusion d'un accord se trouve dans des problèmes de trésorerie de nombreuses alternatives existent en proposant, par exemple, qu'une partie des activités soient faites directement par votre client lui-même en interne, en réduisant l'accord aux activités strictement nécessaires dans l'immédiat ou en s'accordant pour simplifier la procédure habituelle et en conséquence diminuer la charge de travail prévue initialement.

- **Problème de cash-flow dans l'immédiat ?** Un étalement dans le temps des paiements peut être convenu entre les parties (mensuel, au pro rata de l'avancement des activités, etc.) pour remédier aux difficultés court terme de cash-flow.

- **Date butoir importante ?** Il arrive qu'une date fixe, souvent en lien avec l'imbrication de plusieurs projets, soit imposée pour finaliser les activités. S'il s'avère impossible de tout finaliser à une telle date, il est envisageable d'établir une priorisation des activités pour changer leur ordre de réalisation quand cela est possible.

- **Autre contrainte spécifique ?** Si un élément en particulier bloque l'ensemble de l'accord, il est naturel de convenir que ce point fera l'objet de discussions ultérieures selon certaines conditions.

Une fois la méthodologie trouvée pour solutionner les derniers points bloquants l'accent doit être mis pour clôturer rapidement l'accord car plus vous attendez à conclure plus vous prenez le risque que des éléments nouveaux (changements dans l'équipe managériale, changement dans la stratégie, nou-

velle loi, etc.) puissent apparaître et rendre caduque le travail déjà accompli voire, potentiellement, vous mettre dans une position de négociation affaiblie.

A cette fin, il est nécessaire de convenir qui est en mesure d'approuver l'accord, de clarifier la procédure d'approbation, de garder un contrôle sur l'avancée des discussions avec une roadmap et de conditionner l'offre à une date limite. Idéalement limitez le nombre de personnes impliquées ou segmentez en groupe les négociations pour aller plus vite (une équipe d'experts techniques et une équipe managériale)

Il est préférable d'empêcher de nouveaux points ouverts ou commentaires qui pourraient étendre la durée des négociations et de convenir, sauf justification, que l'on ne revient pas sur les points ouverts. Il faudra ensuite identifier clairement avec son interlocuteur les derniers éléments à clarifier et les clôturer, les uns après les autres, pour aboutir à un accord final.

66

Il existe toujours une solution pour chaque obstacle et après avoir identifié le réel point bloquant avec votre interlocuteur, il faudra l'aider en lui proposant une méthodologie pour lever les dernières barrières à la conclusion d'un accord.

99

# Les confidences d'un contract manager



Guy Vial, trésorier de l'AFCM

**Après une première parution aux Editions du Net du "Guide pratique du Contract Management" en langue française en janvier 2018, qui a rencontré un bon accueil et s'est bien vendu, il m'est venu l'envie de le publier en langue anglaise vers un public anglo-saxon certainement plus averti et dans tous les cas beaucoup plus large.**

Provincial d'origine paysanne, né à Banyuls sur mer où vivent toujours mes parents et où j'ai un pied à terre, amoureux de littérature et adepte tardif de philosophie, j'ai entre-temps entrepris d'écrire et de publier, encore aux Editions du Net, en janvier 2019, un premier récit, intitulé "Confidences à brûle-pourpoint", qui m'a permis de revigorer bon nombre de souvenirs d'enfance et d'adolescence et de rendre hommage à mes parents et grands-parents. Une parenthèse heureuse vers ce que Simone Weill dénommait à juste titre l'enracinement. Je dispose d'une carrière professionnelle probante d'une

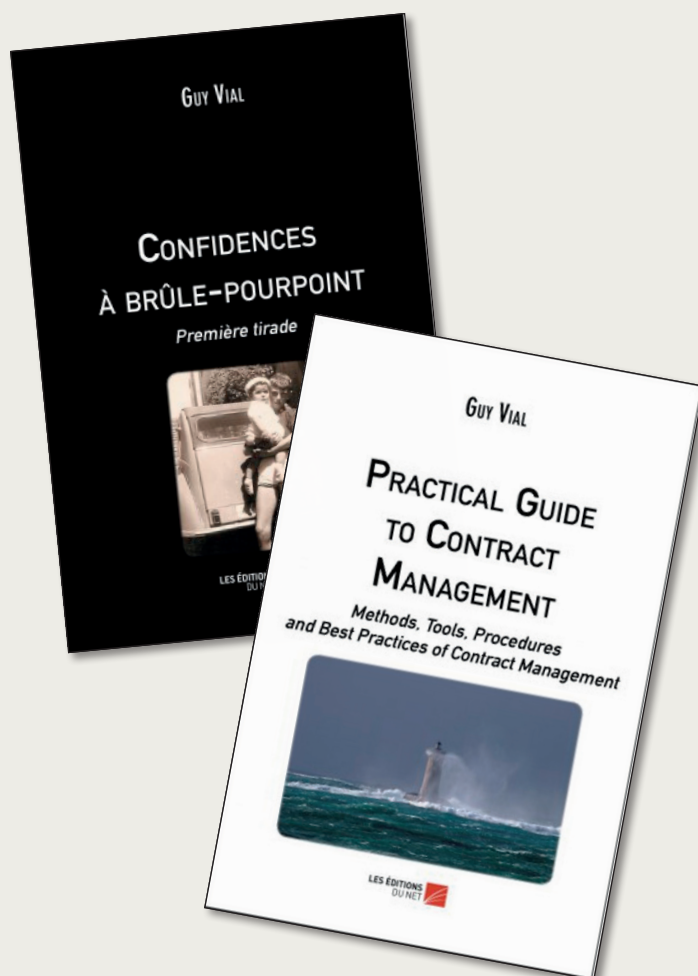
quarantaine d'année qui m'a permis d'engranger une solide expérience de négociation, de signature et de mise en vigueur de gros contrats en métropole mais surtout à l'export dans les domaines de l'armement et de la sécurité, de conduire de grands programmes et de pratiquer diversement la discipline du Contract Management. Avec un goût prononcé pour les langues étrangères et un bon bagage technique, il m'est apparu opportun de traduire cet ouvrage de quelques deux cents cinquante pages illustrées.

Cela a constitué un beau challenge qui m'a permis de me remettre dans le bain de la langue anglaise, après l'avoir un peu délaissée durant mes premières années de retraite. J'avoue avoir pris du plaisir à l'exercice. Etre son propre traducteur présente bien des avantages in fine. Après un an de labeur, l'ouvrage a pu paraître toujours aux Editions du Net début juin 2020 en version papier et ePub ; il est largement diffusé : Fnac, Amazon, Eyrolles, Decitre, Furet du Nord, Gibert, BOL, Rakuten Kobo, les libraires, ... Tout comme le premier ouvrage, c'est un guide métier très illustré définissant les objectifs et le rôle du Contract Management, décrivant les interfaces entre le Contract Management, les principaux processus opérationnels et les principaux intervenants des Projets et Programmes de la Société et proposant enfin des méthodes, outils, procédures et les meilleures pratiques de gestion des contrats. En bon ingénieur que je reste

indéfectiblement, je n'ai pu m'empêcher de le doter de quelques "add on" pour le rendre encore plus attractif. J'ai entrepris depuis quelques mois de la traduire en espagnol pour adresser, dans l'idiome castillan, non seulement l'Espagne mais aussi et surtout l'Amérique Latine, pays et continent qui me tiennent à cœur. Le projet devrait aboutir début janvier 2021.

Entre mes activités avec l'Association Française du

Contract Management, mon investissement dans la randonnée pédestre, mes débuts en botanique, domaine où je m'investis sans compter dans des associations bénévoles, le temps consacré à lire et écrire ce que je veux et que j'aime, ma participation au comité de lecture de l'autoédition Librinova, mes séjours de plus en plus fréquents dans mon sud natal, la retraite passe à cent à l'heure. Et les nouveaux projets ne manquent pas...



# LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

voici quelques événements autour du contract management qui se sont déroulés ces derniers mois ou qui interviendront début 2021. cette liste n'est pas exhaustive mais montre l'activité continue de notre communauté... qui a su s'adapter dans le contexte de la crise !



## 2<sup>ÈME</sup> SEMESTRE 2020

### 8 juillet 2020

- Colloque virtuel du 8 juillet 2020 « Le Contract Manager face à la crise sanitaire : premiers enseignements ». Le Colloque virtuel à l'initiative de l'ADUCMA et de l'Université d'Assas a réuni des intervenants experts sur la thématique des premiers enseignements face à la crise sanitaire (voir notre article page 16).

### 21 octobre 2020

- Assemblée Générale ADUCMA (retrouvez la composition du bureau nouvellement élu page XX).

### 17 novembre 2020

- Café débat virtuel organisé par la Commission Carrière et Développement Professionnel de l'AFCM en présence de Vincent Leclerc (Senior Contract manager Engie) sur le thème Contract Management face aux conséquences du Covid-19.

### 26 novembre 2020

- Atelier CV virtuel organisé par la Commission Carrière et Développement Professionnel de l'AFCM.

## L'AFCM TIEN SON ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE EN DISTANCIEL

**le 15 décembre à 17h00**

- Figurent à l'ordre du jour le rapport d'activités et le rapport de gestion. Les commissions y feront la présentation de leur plan d'actions pour 2021.
- Les membres à jour de leur cotisation sont appelés à voter sur l'affectation du résultat de l'exercice 2019, la fixation du montant des cotisations annuelles et la ratification de deux membres du conseil d'administration : Mmes Isabelle Cretenet (ORANO) et Caroline BAETZ (THALES).



## 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2021

### 15 janvier 2021

- L'AFCM organise en partenariat avec l'AFJE et l'ADUCMA une conférence sur le thème des enseignements que nous pouvons tirer de la gestion de cette crise : au plan des concepts, des outils et des méthodes de travail. Comment cette crise nous a mobilisés pour innover dans ces trois domaines.

## POUR ADHÉRER À L'AFCM



Dans la rubrique adhésion du site Internet [www.afcm-asso.fr](http://www.afcm-asso.fr)

### Pourquoi adhérer ? 5 raisons :

1. Favoriser le développement et le rayonnement de la profession.
2. Se former tout au long de sa carrière et être au fait de l'actualité.
3. Apporter son élan à une profession en plein essor.
4. Donner un nouvel élan à sa carrière de contract manager.
5. Participer au journal et en être destinataire.

## POUR ADHÉRER À L'ADUCMA



Vous êtes un élève ou un ancien élève du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas ou vous souhaitez devenir un membre bienfaiteur ou membre d'honneur et participer au développement du Contract Management et des activités de l'ADUCMA avec des étudiants et des professionnels passionnés et motivés ?

Demandez votre adhésion à l'adresse [presidence@aducma.com](mailto:presidence@aducma.com) ou remplissez le bulletin sur le site : [www.aducma.com/adherer](http://www.aducma.com/adherer)