

N° 09
décembre 2021

LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

03 ÉDITO

04 ACTU

05 DOSSIER : L'ÉVOLUTION DE
LA FONCTION CONTRACT MANAGEMENT

25 ÉVÉNEMENTS

28 LE COIN DES EXPERTS

35 LE COIN DES LECTEURS

36 AGENDA

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Fondée en 2014, 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



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

ADUCMA
Association du DU de Contract Management d'Assas

« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Comité éditorial : 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 - Marine Maffre-Maucour, Directrice des Opérations, Driver Trett • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - www.lmae.fr • Photos : Engie, Naval Group / Adrien Daste, Orano, Adobe Stock, Shutterstock, DR.

66 AVEC L'IMPULSION DE L'AFCM, LA FILIÈRE DU CONTRACT MANAGEMENT MONTE EN PUISSANCE



La création de l'AFCM tout début 2014 avait pour ambition principale de participer au développement de l'activité de contract management et à l'amélioration du positionnement des contract managers dans les entreprises françaises. Cette ambition est gravée dans ses statuts. Sept ans plus tard, grâce à de multiples signaux tels que les sondages régulièrement publiés çà et là, nous pouvons constater que le bilan - plutôt positif - s'améliore d'année en année.

A titre d'illustration concrète, la demande que nous avons reçue de l'APEC début 2020 qui nous avait sollicités pour lui fournir une fiche descriptive de poste en vue de l'emploi de contract managers. N'est-ce pas là une preuve que l'activité de contract management évolue progressivement vers la reconnaissance par le marché de l'emploi d'un métier qui requiert des compétences techniques et comportementales spécifiques ?!

Autre signe tangible, la multiplication de formations de plus en plus longues et dédiées. Les Universités sont de plus en plus nombreuses à offrir un parcours diplômant (Paris II, Montpellier, Saclay, Lille). On peut également observer la création de structures privées dédiées et le développement d'offres de formations courtes par les sociétés spécialisées en formation professionnelle. N'est-ce pas la preuve que les entreprises ont besoin de professionnels pour les accompagner dans la gestion des enjeux contractuels au cœur de leur développement économique.

Enfin, comme dernier exemple, citons le nombre croissant de jeunes attirés par ce métier et les profils recherchés par les entreprises, qui font de ce métier une compétence rare car polyvalente.

La diversité des profils de contract managers en font une richesse, l'enjeu pour l'entreprise devient alors celui de savoir choisir le bon candidat par rapport à ses besoins et de savoir employer efficacement cette ressource par rapport aux enjeux en cours ou en devenir.

Il reste du travail à faire, beaucoup de travail ! Perçu à l'origine comme une compétence utile et indispensable pour dans l'urgence monter un dossier de réclamation, et souvent en achetant une prestation auprès d'un consultant externe, certaines entreprises ont compris le bon emploi de cette ressource et ont fait le choix de capitaliser en interne pour traiter le cycle complet

du contrat : de l'offre à la clôture. Ce faisant, l'enjeu politique du positionnement du contract management suscite des questionnements. Pas de solution unique, pas de solution miracle. Chaque entreprise cherchera à positionner ce savoir-faire en fonction de son business model, de sa culture et de ses enjeux contractuels et financiers. Bref au cœur du développement économique de l'entreprise.

Dans ce contexte et pour aider chaque entreprise, en fonction de sa propre culture et stratégie, tout en assurant la promotion et le positionnement du contract management, l'AFCM via sa commission process et outils a élaboré une trentaine de documents pour aider à la mise en place d'une filière de contract management, de la définition des rôles, du positionnement en passant par les savoirs utiles, et méthodes. Enjeux, moyens, culture et KPI : tout ou presque a été passé en revue pour offrir à toute organisation des outils et des checklists utiles à la mise en place du contract management dans l'entreprise, quelle que soit son organisation et sa stratégie. Le métier se renforce. C'est maintenant une compétence complémentaire des autres fonctions au sein de l'entreprise que l'on recherche sur le marché. Le contract management se situe à l'interface des autres métiers. Grâce à son savoir-faire en matière de gestion de contrat pour défendre les intérêts de l'entreprise mais aussi développer les opportunités commerciales, cette fonction devient de plus en plus stratégique pour sécuriser les marges et limiter les risques.

Pour assurer la mise à disposition de profils adaptés et diversifiés, l'expérience et la formation des Contract Managers vont être déterminants. Dans ce contexte, l'AFCM, dans un esprit de continuation mais aussi d'innovation, va se concentrer sur la mise à disposition d'une offre de formations innovante, tournée vers l'expertise et le partage de pratiques, ce qui nécessite de travailler sur la sélection des intervenants experts du métier mais aussi sur les thématiques spécifiques qui composeront ces formations.

Depuis sa création, l'AFCM est résolument tournée vers la promotion de ce formidable métier au service des entreprises et de leur performance.

Coralie Bouscasse, Présidente d'honneur de l'AFCM

Isabelle Cretenet, Présidente de l'AFCM



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

AG DE L'AFCM : CHANGEMENT DE PRÉSIDENTE, ACTIVITÉS ET PROGRAMMES

LE 24 NOVEMBRE 2021 S'EST TENUE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AFCM, 7E ANNÉE D'EXISTENCE DE L'AFCM. L'ANIMATION DE L'AG A ÉTÉ ASSURÉE PAR CORALIE BOUSCASSE, PRÉSIDENTE DÉMISSIONNAIRE, ET ISABELLE CRETENET, NOUVELLE PRÉSIDENTE DE L'AFCM. LA COMPOSITION DU BUREAU ET DU BUREAU ÉLARGI A ÉTÉ PRÉSENTÉE DANS CES ÉVOLUTIONS.

Isabelle Cretenet a salué tout le chemin parcouru par l'AFCM et remercié Coralie et l'équipe AFCM pour tout le chemin parcouru. Dans un esprit de continuité mais aussi d'innovation, la nouvelle présidente a indiqué poursuivre les travaux déjà entrepris sur 4 axes prioritaires :

1. les actions déjà existantes dans le domaine de la **formation** et la sélection de **programmes innovants** ;
2. la **normalisation** et la **certification** avec un premier volet de travaux produits par la Commission Process et Outils ;
3. la recherche de **partenariats**, notamment avec des organismes publics, mais aussi avec des associations représentatives d'autres métiers, des écoles et universités ;
4. la poursuite et le renforcement des **échanges et actions communes** avec les DU d'Assas et l'ADUCMA.

La nouvelle présidente a indiqué vouloir développer des commissions en région par la création d'antennes régionales donnant à l'AFCM la possibilité de fédérer les Contract Managers partout en France. Une première commission étant déjà en gestation en région Sud-Est, présidée par Rolland Terrin. Elle a en outre insisté sur l'importance de travailler avec les jeunes Contract Managers. Concluant son discours, Isabelle Cretenet s'est réjoui de travailler avec une communauté de praticiens complémentaires et désintéressés pour continuer à rassembler, accompagner, innover et communiquer autour de la pratique du Contract Management.

Les diverses actions 2020 et 2021 ont été listées, montrant une richesse d'événements et le dynamisme de l'AFCM.

Le travail soutenu des commissions en 2020 a été salué par Coralie Bouscasse, qui a fait un bilan des activités de l'AFCM 2020 et 2021 :

■ **la Commission Process et Outils** a établi une « boîte à outils » dédiée au CM autour de 7 guides, avec pour chaque guide 1 fascicule, 1 présentation et 1 Checklist (à télécharger sur le site de l'AFCM) ;

■ **la Commission Carrière et Développement Professionnel**, qui anime les liens des Contract Managers grâce à des rencontres sur des thématiques ou autour de personnalités, a organisé des cafés débats et organisé du mentoring et des ateliers CV ;

■ **la Commission Formation** qui travaille sur l'offre de formation en Contract Management en France, a réalisé un book électronique des formations et une première formation pilote réalisée les 7 et 8 octobre 2021, permettant de matérialiser ce que pourrait être une formation dispensée par l'AFCM ;

■ **la Commission Communication** a contribué à la préparation des événements organisés par l'AFCM, contribué à la mise en place du nouveau site de l'AFCM, poursuivi ses communications sur LinkedIn, et communiqué sur les webinaires des différentes commissions.

Les événements organisés en 2020 et 2021 en partenariat avec d'autres organisations ont été présentés, et les contenus très riches des JCM ont été mis en avant, remerciant tout particulièrement l'équipe de rédaction qui a gardé le rythme de deux numéros par an. Pour finir cette rétrospective des activités, Coralie Bouscasse a mentionné la reconnaissance des travaux de l'AFCM incarnée par les trophées du Contract Management décernés à Thierry Vidal et à l'équipe de la Commission Formation pour les guides et outils dédiés au Contract Management.

Pour avoir accès au discours complet de la nouvelle présidente et d'autres informations sur l'assemblée générale et les travaux des commissions, rendez-vous sur le site de l'AFCM.

RETOUR SUR L'AG DE L'ADUCMA

Le 21 octobre 2021 a eu lieu l'Assemblée Générale Ordinaire de l'ADUCMA. Le nombre de personnes présentes qui ont marqué leur intérêt pour reprendre l'Association étant insuffisant au regard des statuts et compte tenu des démissions émises par les membres du Bureau actuel, aucune élection n'a pu être effectuée au cours de cette AG.

Faute de candidats, l'ADUCMA va ainsi être mise en sommeil en attendant une reprise par de futurs étudiants. En ce sens, une communication auprès de la promotion actuelle et avec l'appui du Directeur du Diplôme Universitaire va être organisée afin d'élire le prochain Bureau.

Vous êtes membre de l'ADUCMA et vous souhaitez vous investir dans une association en Contract Management ?
Contactez-nous sur le site dédié : www.aducma.com

PROFIL, FORMATION,
RECONNAISSANCE, NORMALISATION,
OUTILS, MÉTHODOLOGIE...

2014-2021 : L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION CONTRACT MANAGEMENT



IMPOSER LE CONTRACT MANAGEMENT COMME UN MÉTIER INDISPENSABLE



Coralie Bouscasse,
Directrice juridique de Safran,
Présidente d'honneur de
l'AFCM

Quelle était la situation du Contract Management en France en 2014, au moment de la création de l'AFCM ?

L'AFCM avait réalisé début 2015 en partenariat avec Legal Suite et l'E2CM, une enquête auprès d'environ 300 professionnels. Les constats avaient montré qu'une prise de conscience s'opérait et qu'une profession commençait à émerger. Mais sans véritable reconnaissance ni outils.

Il serait prétentieux de dire que l'AFCM a permis un véritable essor de ce métier, mais elle y a certainement concouru. Aujourd'hui, les offres de poste pour contract manager se sont multipliées, signe que le profil est recherché et bien identifié, bien positionné dans plusieurs entreprises, les PME/PMI ne sont pas en reste pour développer le contract management. Les outils digitaux apportent un meilleur soutien qu'il y a 7 ans même s'ils n'ont pas encore atteint un CLM complet. Je souligne en outre la multiplication des

sociétés de conseil qui sont un signe tangible qu'il y a bien un marché et une demande des entreprises pour ce type de services.

Pourquoi avoir créé l'AFCM ?

L'AFCM est née de l'initiative prise par 4 directions juridiques de grandes entreprises françaises inquiètes de l'absence d'offre de formation de qualité en France en matière de contract management et de l'insuffisante prise en compte au sein des entreprises des enjeux liés à la préparation/négociation puis à la gestion du contrat post signature comme vecteur de profitabilité de l'entreprise et de satisfaction client.

L'idée était simple et reposait sur deux objectifs: (1) rassembler les forces pour construire ensemble une formation qualifiante reconnue, et, (2) promouvoir au sein de nos entreprises l'importance et le rôle clef de cette activité de contract management que nous avions pu observer chez nos amis et collègues en Grande-Bretagne et aux US, chacun d'eux ayant leurs spécificités notamment en terme de positionnement dans l'entreprise.

“

L'AFCM a
certainement
concouru à
l'essor de ce
métier.

”

Qu'est ce qui a été mis en place depuis 7 ans en matière de Contract Management (à l'AFCM et/ou en France)?

Aujourd'hui les offres de formation se sont développées en France - de plus ou moins bonne qualité d'ailleurs. Les fondateurs de l'AFCM ont créé avec l'Université de Paris II, le premier DU de contract management en France. Aujourd'hui nous sommes ravis de voir que d'autres Universités comme celle de Bordeaux ont emboîté le pas. Ces formations sont suffisamment longues et qualifiantes pour être un réel atout. Et surtout, les entreprises de plus en plus nombreuses ont mis au point de vrais parcours de professionnalisation orientés selon leurs spécificités. On a pu observer le développement d'une offre de formation par des sociétés de conseil qui se sont spécialisées et sont capables d'apporter des compléments de formation souvent sous forme de modules très pratiques rendant les personnes formées immédiatement opérationnelles sur ces thèmes. Dotées dans certains cas d'une certification de formation agréée, elles permettent à de nombreux professionnels d'être crédibles et opérationnels rapidement.

Quels sont les défis de l'AFCM pour les années à venir ?

En 2018, nous avons annoncé les 3 axes prioritaires de développement de notre association : la Formation ; la Normalisation du contract management ; le Partenariat avec les organismes publics eux aussi confrontés aux enjeux économiques liés à l'exécution des contrats. L'AFCM doit continuer d'être un lieu de rencontres et d'échanges mais aussi de réflexion sur ce métier et

ses enjeux. Notre ambition au sein de l'association est de fournir ce cadre au service des personnes physiques et des entreprises françaises à la recherche de compétitivité et de profitabilité, sans lesquelles l'investissement pour préparer le futur devient impossible. La mission de l'AFCM est de mettre à disposition des entreprises et des professionnels des méthodologies, des outils, et de mener la réflexion sur la pratique du contract management pour aider à sa structuration en France, voire la standardiser, et rendre cela disponible à toute entreprise qui le souhaite. Forte de volontaires animés par la même passion et la même ambition, l'AFCM devra dégager des ressources financières lui permettant d'employer des ressources permanentes qui seront garantes de son dynamisme.

Quelle est votre vision du Contract Management et du rôle qu'il a à jouer au-delà des prochaines années ?

Le contract management doit s'imposer comme un métier indispensable lorsqu'il s'agit de piloter la performance économique d'une entreprise. Au même titre que la gestion des ressources humaines, la gestion des techniques métier, la gestion des ressources financières, le pilotage des engagements pris vis-à-vis des clients et des fournisseurs (traduit dans les contrats signés) représente la clef de la rentabilité économique. Loin d'être une discipline subsidiaire, le contract management est pour moi un métier à part entière et une fonction clef de la performance de l'entreprise.

*Propos recueillis
par Rolland Terrin.*

NOTRE VÉRITABLE VALEUR AJOUTÉE ?

LA CAPACITÉ À PRENDRE DE LA HAUTEUR



Thierry Vidal,
Directeur du Contract
Management, Naval Groupe

Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Je suis ingénieur de formation. Pendant 15 ans, j'ai exercé en France, mais surtout à l'étranger, dans le domaine du management de grands projets industriels chez Airbus, Matra Marconi Space, Renault puis Siemens. À mon retour en France, en 2009, j'ai intégré Alstom pour créer la direction du Contract Management de la branche nucléaire d'Alstom Power. J'ai rejoint Naval Group en septembre 2015, comme directeur Contract Management groupe.

Que réalise Naval Group ?

Naval Group est le leader européen du naval de défense. La société compte 17 000 collaborateurs implantés dans 18 pays différents. Le groupe génère 40 000 emplois indirects et réalise un chiffre d'affaire de 3 à 4 milliards d'euros par an.

Le groupe conçoit, construit, maintient en service, déconstruit et démantèle des sous-marins et des navires de surface. Maître d'œuvre et industriel, concepteur et intégrateur d'ensemble des navires armés et des systèmes de combat, il fournit également des services pour les chantiers et les bases navals en vue du maintien en conditions opérationnelles des flottes armées françaises et étrangères. Nos équipes travaillent donc sur des sous-marins, des bâtiments de surface tels que le porte-avion, des frégates ou des drones. Dans ce cadre, l'entreprise gère des programmes et donc des contrats parmi les plus complexes au monde représentant des enjeux majeurs : stratégiques, financiers et technologiques. Les plus gros contrats se montent à plusieurs milliards d'euros et leur réalisation, qui représente des investissements majeurs, s'étend sur plusieurs décennies.

Quelle était la situation du Contract Management dans votre entreprise en 2014, au moment de la création de l'AFCM ?

Je n'avais pas encore rejoint Naval Group à l'époque mais la société avait décidé de se mobiliser fortement pour encourager et accompagner le développement de la fonction Contract Management en France. C'est dans ce cadre que Naval Group a participé à la création de l'AFCM.

La direction juridique du groupe a décidé dans le même temps de se doter d'une véritable direction du Contract Management qui lui est rattachée afin de fédérer la communauté de CMs existante, de professionnaliser le métier et d'adopter des pratiques et des standards reconnus. C'est dans cet objectif que j'ai été recruté en septembre 2015.

Qu'avez-vous mis en place depuis 6 ans, en matière de Contract Management ?

À mon arrivée, en 2015, une communauté importante de CM existait déjà. Ma mission pendant les premiers mois a donc consisté à les rencontrer tous individuellement, ainsi que leurs responsables opérationnels et responsables d'entités opérationnelles et fonctionnelles, pour comprendre l'ensemble des problématiques, besoins et enjeux. Cela a permis d'établir un premier état des lieux, complété par un audit indépendant mené en 2016. Nous avons ainsi identifié une liste de sujets, plus ou moins importants, et déterminé un plan d'actions destiné à les traiter. La deuxième année, la direction du Contract Management a consacré son énergie à l'élaboration d'un référentiel complet de Contract





Management conforme aux meilleurs standards et bonnes pratiques. Ce référentiel de 50 documents, modèles, instructions et outils a été compilé sous la forme d'un livret, le « CM Handbook », également mis en ligne sur un site intranet dédié. Plus de 100 Contract Managers disposent désormais d'un référentiel commun auquel se référer dans l'exercice de leur fonction. Cette démarche a été récompensée par deux trophées en 2018 : l'un décerné par les Trophées du Contract Management, l'autre par les Trophées du Droit. Ensuite, pendant deux ans, mon équipe et moi avons formé l'ensemble des Contract Managers du groupe aux méthodes et outils élaborés pour eux. Nous avons aussi conçu des formations et des e-learning destinés à sensibiliser et former les autres acteurs de l'entreprise au Contract Management. Nous avons travaillé sur le volet spécifique

du Contract Management des contrats d'Achats et avons réuni la communauté autour de nombreuses communications et événements permettant d'échanger et de partager autour de la fonction : webconférences, newsletters, questionnaires, roadshows... En 2020, nous avons intégré au sein de la direction du Contract Management une dizaine d'experts en management de contrats d'achats (MCA). Avec eux, nous avons ainsi pu développer le lien entre le Contract Management vente (relation contractuelle avec nos clients), porté par 85 CM, et le Contract Management achats (relation contractuelle avec nos fournisseurs), porté par 200 acheteurs. Nous avons aussi pris activement part à un plan d'actions destiné à évaluer, piloter et maîtriser les impacts liés à la pandémie. Aujourd'hui, nous cherchons à rendre encore plus efficace le

lien entre vente et achats et à traiter la problématique amont d'accompagnement des offres de manière plus pertinente.

Quelle a été votre plus grande réussite ?

Il est difficile de donner des détails compte tenu de la nature hautement sensible et confidentielle de nos contrats. Ce que je peux dire, c'est qu'au-delà de la reconnaissance de nos pairs obtenue sur l'aspect fonctionnel et méthodologique, qui constitue déjà une grande satisfaction, nous avons contribué de manière opérationnelle à susciter des gains et à sensiblement réduire notre exposition et nos pertes..

Que feriez-vous ou envisageriez-vous différemment avec le recul ?

La conduite de changement prend du temps et réclame des efforts permanents.

66
Plus de
100 contract
Managers
disposent
désormais
d'un référentiel
commun auquel
se référer dans
l'exercice de
leur fonction.

99

Je m'attacherais sans doute plus à la communication autour des apports du métier, la valorisation des gains possibles et des pertes susceptibles d'être évitées afin de mieux faire comprendre notre valeur ajoutée à nos interlocuteurs internes... En effet, certains d'entre eux n'appréhendent pas notre fonction sous tous ses aspects et de ce fait n'en retirent pas tous les avantages associés.

Je m'associerais également sans doute plus au processus global d'amélioration des méthodes et de la performance de l'entreprise. En effet, il ne sert à rien au Contract Management d'être hyper performant si, par ailleurs, les aspects qualité, coûts, délais, auxquels notre entreprise ajoute la sécurité et la motivation (SQCDM), ne sont pas suffisamment maîtrisés. Aucune stratégie contractuelle et commerciale profitable et pérenne ne peut être menée sans ces prérequis.

Enfin, le Contract Management a pour but d'apporter de la rigueur mais aussi de la fluidité et de l'agilité dans les rapports commerciaux, il s'épanouit dans un environnement où la culture d'entreprise est susceptible d'évoluer dans ce sens. Cette évolution, souvent acquise par le biais d'événements auxquels s'associe une volonté de d'organisation de l'entreprise, me semble être un autre prérequis nécessaire au développement et à l'efficacité de notre fonction.

Comment l'Association Française du Contract Management vous a-t-elle aidée dans vos efforts et votre démarche ?

L'AFCM permet un échange permanent avec d'autres membres de la communauté des Contract Managers en France, ainsi que mes pairs, directrices et directeurs du Contract Management de grands groupes français. Cela conduit à un partage d'expériences extrêmement riche.

Notre participation à l'activité de l'association nous permet aussi de nous assurer que nos références,

nos ambitions, notre vision de ce qu'est le Contract Management sont toujours en phase avec le marché et les progrès du métier, des principes, méthodes et outils associés.

Enfin, au sein de l'AFCM, nous contribuons à améliorer la connaissance et l'aura de la profession en participant à plusieurs événements et communications de l'association.

Quels sont les défis de votre organisation Contract Management pour les années à venir ?

Notre défi est maintenant de communiquer et de conduire le changement afin que tous les acteurs de l'entreprise, jusqu'au plus haut niveau, soient convaincus des nombreux avantages que peut apporter le Contract Management et du levier formidable qu'il représente dans la recherche de performance, de rigueur, de pilotage et de maîtrise de nos programmes et contrats. Cette compréhension permettra certainement de faire évoluer les esprits et les pratiques de manière plus rapide, pour un Contract Management plus efficace encore. Elle permettra aussi une meilleure reconnaissance de notre fonction.

66
communiquer et conduire le changement pour convaincre tous les acteurs de l'entreprise .

Quelle est votre vision du Contract Management et du rôle qu'il a à jouer au-delà des prochaines années ?

Je vois personnellement le Contract Management comme un outil de gestion et d'administration des contrats et de leurs exigences bien sûr, mais dont la véritable valeur ajoutée réside réellement dans une capacité à prendre de la hauteur, mener des analyses globales et transverses, anticiper les problèmes, réduire les risques, imaginer des solutions, élaborer les plans d'action et les stratégies associées, faciliter les rapports humains et commerciaux, constituer une force de proposition, aboutir à des accords... Autant d'ambitions qui, si elles aboutissent, peuvent permettre au Contract Management de constituer un levier essentiel dans la conduite de changement et la

gouvernance des projets mais aussi des entreprises en termes d'actions, d'objectivisation, de contrôle mais aussi de prise de décision et de pilotage.

Le Contract Manager est, à mon sens, un acteur essentiel de l'entreprise qui, dans le cadre de projets et contrats complexes, possède une indépendance, une hauteur de vue, la capacité à mener des analyses factuelles et objectives, et à proposer des solutions de compromis et de synthèse à des problématiques tendues et complexes, tout en prenant en compte les aspects techniques, financiers, juridiques, commerciaux et même stratégiques. Pour tout cela, il faut néanmoins posséder le niveau de connaissances et de qualifications requis, ce qui constitue, là aussi, un défi et un enjeu majeur pour nos organisations.



EXPÉRIENCE ET CURIOSITÉ : RESTER UN “GÉNÉRALISTE” DES CONTRATS



Jacques Blein,
Directeur Opérationnel des Projets, Jacques Blein est responsable au sein de Engie SA de la direction qui accompagne les entités commerciales et le management d'Engie dans les projets industriels, l'expertise technique et les questions liées à la gestion des talents.

Quelle était la situation du Contract Management dans votre entreprise en 2014, au moment de la création de l'AFCM ?

Il y avait un certain nombre d'initiatives au sein du Groupe, voire dans certains cas déjà l'existence d'équipes constituées, par exemple au sein des entités en Belgique et en France sans pour autant que le terme de Contract Management ne soit utilisé. La seule exception notable était les grands projets internationaux où la fonction était organisée comme dans le monde anglo-saxon. Les activités de Contract Management étaient donc majoritairement, soit ignorées, soit effectuées sans les nommer par les acteurs des projets, chefs de projet principalement, épaulés parfois par des juristes ou des « acheteurs projet ». La fonction était peu décrite et encore moins professionnalisée. Sans vouloir minimiser les marges de progrès que nous avons en 2014, nous ne rencontrons que peu de « contract managers » chez nos contreparties ou partenaires dans la plupart des pays où nous opérons.

Qu'avez-vous mis en place depuis 7 ans, en matière de Contract Management ?

Une des pierres angulaires de la mise en place du Contract Management au sein du groupe Engie a été en 2015 la rédaction et le déploiement d'une Politique de Contract Management. Cette Politique, que j'ai résolument voulue « pédagogique », décrit les différentes missions et activités du Contract Management, indispensables à la réussite du développement et de l'exécution des projets industriels, tout en laissant une grande latitude aux

“

La fonction était peu décrite et encore moins professionnalisée.

”

entités opérationnelles pour organiser concrètement la fonction. Cela a permis de mettre en lumière l'importance de ces activités et d'amorcer la structuration de la fonction dans les entités où ce n'était pas encore en place. En parallèle, grâce à l'opiniâtreté de certains, nous avons mis en place une communauté de pratique – fédérant aujourd'hui environ 250 contract managers et suivie par près de 1000 collaborateurs du Groupe – et produit les premiers documents fondateurs de notre « boîte à outils » du Contract Management. En terme d'organisation, nous avons confié le pilotage de l'animation de la filière à la Direction Opérationnelle des Projets, direction corporate du Groupe en charge du support et de la supervision des grands projets, donnant ainsi visibilité et reconnaissance à la fonction Contract Management. Tout ceci s'est accompagné de la mise en place d'un module de formation

dédié au Contract Management, touchant en moyenne une cinquantaine de personnes par an. Enfin, le programme récemment lancé de reconnaissance des experts au sein du groupe Engie couvre, parmi les disciplines reconnues, la fonction de contract manager (une vingtaine de salariés se sont portés candidats). Cela paraît peu à l'aune d'un Groupe de plus de 170 000 personnes, mais les petits ruisseaux font les grandes rivières !

Quel a été le plus grand frein dans la conduite du changement ou votre plus grand regret, la chose qui vous a manquée ?

C'est un travail de longue haleine, il faut répéter les messages à tous les niveaux de l'organisation et accompagner le déploiement des ressources qui apportent progressivement des résultats tangibles. Le principal facteur de succès est le soutien et l'engagement visible du management, par exemple par la création de la filière Contract Management, au sens gestion des ressources humaines, comme il y a une filière finance, juridique, RH, achats, ingénierie... Le manque de motivation, parfois, de certaines équipes de management est a contrario un énorme frein. Par ailleurs, une autre difficulté rencontrée vient du fait que le Contract Manager est parfois encore considéré, par certains business developers et projets managers comme un coût et non pas un investissement.

Quel a été votre meilleur levier ou plus grande réussite ?

La Politique Contract Management a été et reste l'un des leviers :

Propos recueillis
par Vincent Leclerc.

elle donne une ligne de conduite et incite les entités à déployer la fonction au sein de leur organisation. Le déploiement systématique de la formation combinant risk management dans les projets & contract management a donné de la visibilité à la fonction et une reconnaissance au plus proche du terrain. Plusieurs entités du groupe ont créé, structuré et staffé leur propre filière Contrat Management, en s'appuyant sur la Politique Groupe ou sur sa déclinaison à leur propres activités, mettant parfois en place en central une équipe de contract managers expérimentés. La Direction Opérationnelle des Projets apporte régulièrement appui et conseil à la définition et au déploiement de la fonction, en veillant à coller au plus près aux besoins et spécificités de chaque entité opérationnelle du Groupe, compte tenu de la diversité de nos activités.

Comment l'Association vous a-t-elle aidée dans vos efforts et votre démarche ?

L'association est un lieu d'échanges et de benchmark qui nous permet de progresser dans notre démarche et d'enrichir notre vision. Nous avons dès sa création été actifs et restons impliqués dans les différentes commissions (Valérie Gibert et Peggy Houdart respectivement au sein des commissions « communication » et « formation »). La commission « processus et outils » a aussi été source d'informations en particulier quand il s'agit de scruter les fournisseurs d'outils de CLM (Contract Lifecycle Management) ou plus récemment avec les guides abordant les compétences et soft skills recherchés ou en tout cas à développer pour un Contract Manager.

Quels sont les défis de votre organisation Contract Management pour les années présentes et à venir ?

Nos principaux enjeux, maintenant que la fonction a été déployée là où c'était pertinent et que notre « boîte à outils » Contract



Management est bien équipée, est de maintenir l'attention managériale vis-à-vis du rôle et du staffing de la fonction, et de nous assurer que les outils sont connus, maîtrisés et utilisés, ce qui est un challenge permanent. C'est particulièrement le cas lors des réorganisations opérationnelles, que ce soit pour le Groupe ENGIE dans son ensemble ou bien au sein d'une entité donnée, car certains managers changent, la répartition des responsabilités évolue. Bien sûr tout cela n'est possible que si la fonction continue de démontrer sa valeur ajoutée à la performance des projets, donc au business en général. Cela doit être perceptible sur le terrain et tout au long de la vie d'un projet, développement, exécution et transfert à l'exploitation. Je voudrais aussi souligner l'importance de la mise en place de KPI permettant de mesurer la valeur ajoutée du Contract Management. C'est un chantier que j'ai vu déployer au sein de certaines entités du Groupe et qui a fortement contribué à la reconnaissance de ce métier comme une des clés de succès des projets. Je pense que c'est un des

challenges que toute organisation doit relever.

Quelle est votre vision du Contract Management et du rôle qu'il doit jouer au-delà des prochaines années ?

Le Contract Manager est l'un des principaux business partners des chefs de projets et du management en général. Sa professionnalisation et son rôle vont certainement continuer de se renforcer dans tous les pays qui étaient moins avancés que certains pays anglo-saxons, car toutes les parties prenantes adoptent une approche beaucoup plus contractuelle, plus pro-active dès le début de la relation entre les Parties (partenaires, MOA/MOE, constructeurs/fournisseurs). Ceci est valable pour l'ensemble de l'industrie de l'énergie. Un des risques du développement et du rayonnement de la fonction et des formations associées serait une trop grande segmentation des expertises de Contract Management, et par voie de conséquence une spécialisation généralisée des Contract Managers. De mon point de vue, le Contract Manager doit rester un généraliste du management

des contrats, curieux et profitant de ses nombreuses expériences. La transversalité de la fonction, qui en fait un attrait pour les candidats et un atout pour les projets, doit être maintenue, même si, ne nous trompons pas, des sujets tels que la gestion de contentieux ou des domaines très spécifiques nécessiteront des spécialistes aguerris. Enfin, l'arrivée de nouveaux outils et la « digitalisation » du corpus contractuel va sans doute aussi modifier le travail et les activités des Contract Managers. Un aspect restera néanmoins essentiel, que la machine ne pourra remplacer, c'est l'aptitude à développer des relations humaines respectueuses et constructives tant en interne au sein des projets qu'avec les parties prenantes contractuelles. Notre expérience quotidienne confirme qu'une relation équilibrée et de confiance entre les Parties, respectueuse des rôles et positions respectifs, est déterminante pour traiter équitablement les évolutions d'un projet, évolutions mineures ou majeures. Les seules compétences achats, juridiques, techniques, management de projet ne suffisent pas.

OÙ ET COMMENT SE POSITIONNER ?

LE CAS ORANO

PLUTÔT QUE DE CRÉER UNE FILIÈRE PROPREMENT DITE, ORANO⁽¹⁾ A FAIT LE CHOIX DE DÉVELOPPER UN ESPRIT DE CONTRACT MANAGEMENT AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DE SES COLLABORATEURS. QUATRE EXPERTS DE L'EX-AREVA PARTAGENT LEUR EXPÉRIENCE.



Depuis sa création en 2017, Orano s'est résolument inscrite dans une approche de développement de la culture du Contract Management. Par l'expérience passée de certains projets et contrats d'achats, Orano a pris conscience que le contract management était un vecteur d'efficacité et de performance des projets. Les objectifs de respect des délais, du budget et de qualités des livrables associés à des litiges lourds ont convaincu Orano de l'importance de renforcer ses compétences en gestion de Projets et cela tant dans les relations avec ses clients qu'avec ses fournisseurs.

Restait à savoir où et comment positionner dans l'organisation du groupe cette notion et compétence.

Concernant les offres et les Projets il a été décidé de faire un état des lieux des procédures et process existants au sein du groupe mis à la disposition des chargés d'offres ou de chef de projets et de définir une stratégie pour donner du sens à cette nouvelle compétence. Les outils, méthodes pourtant existants au sein du groupe, étaient méconnus et non appliqués. Fort de ce constat, il a été décidé non pas de mettre en place un module de formation dédié aux Contracts Managers, mais de sensibiliser l'ensemble des salariés du groupe, ceci afin de donner du sens à cette notion dont tout le monde parle sans que personne ne sache exactement ce qu'elle engendre.

La direction juridique de la société Orano Projets pilote une formation développée spécifiquement pour le groupe dans le domaine des offres et contrats. Elle s'inscrit dans le cycle de formation « gestion de projets ». Quelle que soit la taille du projet, l'objectif de cette formation est de rappeler les clefs du succès d'un bon Projet afin d'appréhender

(1) Orano a été créée après la cession de Framatome à EDF par AREVA un des fondateurs de l'AFCM. Orano est une entreprise française spécialisée dans les métiers du combustible nucléaire de l'amont du cycle à l'aval.

des opportunités ou risques de conflit en appliquant des principes simples et parfois de bon sens comme « la connaissance du Client », le « comment j'entre et je sors de mes obligations » ou le « ni plus ni moins que le besoin du Client », de donner du sens au contract management dès la phase de préparation de l'offre permettant ainsi d'identifier et mettre en place les outils de sécurisation nécessaires à la réalisation de la phase projet.

Concernant les contrats d'achats, le contract management n'est pas rattaché à la direction juridique mais à la direction de la supply chain. Ces deux directions, qui travaillent main dans la main, que ce soit pour la négociation des contrats, ou pour le suivi et la gestion des contrats, ont développé un programme de formation destiné aux contract managers mais aussi à tous les métiers en interface avec les fournisseurs.

Après cinq ans de ce développement, la volonté du groupe a été de développer la culture du contract management à travers ces équipes, faisant d'un contrat, non plus une formalité administrative vis-à-vis des fournisseurs ou des clients mais un outil de management et de pilotage des projets au bénéfice de la marge et du ROI.

Les réclamations ou alertes qui étaient peu pratiquées envers les fournisseurs et ou tardivement envoyées se sont multipliées et ont montré leur efficacité dans la remontée des difficultés. Les équipes opérationnelles, au contact des contract managers, ont compris que la réclamation n'était pas le début d'un conflit systématique avec les partenaires mais une façon d'alerter pour régler les difficultés rencontrées à la bonne marche des projets et des contrats dans un objectif de retour aux performances nominales attendues.

La direction juridique et la direction supply chain se félicitent d'avoir créé autour du projet un esprit de coopération. Les deux directions sont maintenant impliquées très en amont dans les processus offres/projet ou supply chain, permettant ainsi de sécuriser l'activité du groupe.

Les contract managers et les juristes ont travaillé à la mise en place de contrats Template (des conditions générales d'achat, des contrats de travaux, des contrats de fournitures, des contrats particuliers informatiques, matrice de conformité, suivi des exigences, compte rendu type) mais aussi et surtout à faire prendre conscience aux différents acteurs que l'anticipation et la mise en place d'un suivi de projet client fournisseur régulier permettait d'assurer une traçabilité de l'efficacité des outils mis en place.

Le management de projet, associé à des outils de gestion des risques/opportunités, des échanges avec les fournisseurs et clients sont venus compléter la palette des outils de Contract Management. Chaque contrat bénéficiant régulièrement d'une réunion de lancement (l'équipe offre passe le relais à l'équipe projet) et d'un retour d'expérience terrain pour en tirer les leçons à intégrer dans nos futurs projets et faire évoluer les templates.

Quelle leçon tirer de ce développement ? Orano a



Jean Bouvet, Directeur juridique BU Projets



Eric Dubus, Senior Contract Manager



Isabelle Cretenet, Directeur Juridique Droit des Affaires, risques, technologies de l'information



Olivier Ricard, Senior Contract Manager

considéré que le développement d'un esprit de contract management pour l'ensemble de ses collaborateurs était plus efficace que de créer une filière de contract manager. Les bonnes pratiques repérées dans les projets et contrats ont été diffusées, que ce soit le dossier d'implémentation contractuelle, les fiches contrats, l'identification des risques et opportunités ou la gestion des réclamations avec une recherche de solutions à négocier avec le fournisseur ou le client pour un retour à l'objectif initial d'un contrat.

Aujourd'hui, Orano souhaite une approche plus coopérative et plus incitative de relations en équilibrant les clauses sanctions par des clauses plus incitatives permettant à chaque partenaire d'œuvrer au succès d'un projet tout en minimisant les risques pour sa société.

Bien entendu, il reste du chemin à parcourir. Les équipes ont développé une relation contractuelle quotidienne plus affirmée. Chaque contract manager ou partie prenante ou chef de projet maîtrise mieux les outils mis à sa disposition et la façon d'appliquer les clauses d'un contrat. Aujourd'hui, l'entreprise cherche à sélectionner ses fournisseurs en tenant compte bien sûr du volet financier mais également en recherchant le partenaire susceptible de répondre au mieux à l'expression du besoin de l'entreprise. Les contract managers ont évidemment une place centrale dans cette recherche.

“
une notion
dont tout le
monde parle
sans que
personne
ne sache
exactement
ce qu'elle
engendre...”

”

TROIS ENQUÊTES POUR DÉCRYPTER L'ÉVOLUTION FRANÇAISE DE LA FONCTION ET SON POSITIONNEMENT

DANS LES ANNÉES 2000, LA MONDIALISATION ET COMPLEXIFICATION DES CONTRATS ONT ABOUTI À UNE CONFRONTATION ENTRE L'APPROCHE FRANÇAISE DE LA GESTION CONTRACTUELLE ET CELLE, PLUS DYNAMIQUE, DES BRITANNIQUES. UNE TENDANCE FORTE QUI A CONDUIT LE MARCHÉ FRANÇAIS À FAIRE ÉMERGER ET RENFORCER UNE FONCTION CONTRACT MANAGER, JUSQU'À CONNAÎTRE UN COUP D'ACCÉLÉRATEUR AVEC LA CRÉATION D'ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES DÉDIÉES EN 2015.



Rolland Terrin,
Contract Manager
Onet Technologies



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

La gestion et le règlement des sujets contractuels ont toujours constitué un enjeu majeur pour les projets d'ingénierie et de construction. La nature même de ce type de projet, impliquant de nombreux aléas imprévisibles lors de la formation du contrat, induit presque systématiquement des retards et des surcoûts par rapport aux hypothèses initiales de prix et d'échéancier. La question n'est donc pas de savoir si des retards et des surcoûts auront lieu pour un tel projet, mais la façon par laquelle les parties établissent et supportent leur part de responsabilités respectives vis-à-vis de ces déviations par rapport aux hypothèses contractuelles. Suivant les cultures et les secteurs d'activités, les approches prises par les entreprises se distinguent par le degré de proactivité des parties dans l'exercice de leurs droits et recours Contractuels.

Le Royaume-Uni est indubitablement à l'origine d'une approche de gestion dynamique des contrats d'ingénierie et de construction pendant leur exécution, qui a ultimement conduit à la naissance et à l'essor du Contract Management dans les entreprises, notamment en France. Dès le 19^{ème} siècle, l'Angleterre voyait le développement du *quantity surveying*, soit l'évaluation et la mesure des quantités finalement construites, afin de réévaluer le prix du contrat en fonction de la configuration finale des travaux.

Depuis lors, la judiciarisation croissante des désaccords entre les parties, et les décisions rendues par les tribunaux, ont produit un droit de la construction des plus sophistiqués et propres au English Legal System. Cette sophistication britannique se traduit également par l'existence de juridictions spécialisées dans le droit de la construction, les Technology and Construction Court, ainsi que par l'ancienneté et l'influence des organisations professionnelles (Royal Institution of Chartered Surveyors, CIArb, Society of Construction Law) et des contrats standards anglais.

La mondialisation des échanges a inévitablement entraîné une confrontation entre l'approche anglaise d'une part, et des approches moins dynamiques de la gestion des contrats, telle l'approche française. Lorsque confrontées devant les tribunaux, l'approche anglaise se retrouve en position très favorable, disposant des preuves contemporaines de son absence de responsabilité, ou de la responsabilité de l'autre partie, dans les retards et les surcoûts. Les entreprises françaises se sont donc trouvées contraintes, au tournant des années 2000, d'adopter l'approche anglaise, sans qu'il s'agisse d'une pratique naturelle, et en l'absence d'organisation professionnelle et de diplôme spécialisé.

En France, on constate depuis plusieurs années une évolution des pratiques contractuelles. Nous sommes passés d'une approche industrielle où on s'arrangeait sur un coin de table en mettant en avant la technique vers une approche financière induite par une évolution du contexte économique et une concurrence mondialisée accrue. Même si les sujets contractuels et commerciaux étaient auparavant traités à leur manière par les entreprises françaises, ces dernières ont dû faire face à des acteurs internationaux beaucoup plus actifs dans la gestion et le suivi de leurs contrats impliquant de facto une augmentation des risques encourus pour une entreprise choisissant de ne pas s'inscrire dans la démarche.

66

Nous sommes passés d'une approche industrielle où on s'arrangeait sur un coin de table à une approche financière.

99

En parallèle, force est de constater une complexification des contrats. De nos jours les contrats sont de plus en plus épais et nécessitent une gestion proactive et dynamique. On dénote aussi une complexification des schémas contractuels construits autour de nombreux partenaires de corps de métiers variés et opérant sur des marchés en interface.

La nécessité de maîtriser les risques contractuels est apparue comme une évidence face à cette complexité accrue. A partir des années 2000, les entreprises ont développé leurs pratiques en matière de Risk Management. Dans ce contexte, le management des risques contractuels est apparu comme une composante majeure dans la maîtrise des risques des entreprises et des projets et un vecteur de performance opérationnelle. Cela a contribué à l'émergence ou au renforcement de la fonction de Contract Management. Le développement de la fonction Contract Manager en France a connu un coup d'accélérateur depuis 2015 avec la création d'associations dédiées françaises (Association Française du Contract Management, Association du Diplôme Universitaire du Contract Management d'Assas).

Nous allons illustrer ci-après l'évolution de la fonction Contract Manager en France entre la création de l'AFCM et aujourd'hui sur diverses thématiques, en nous appuyant sur les 3 enquêtes suivantes:

1. Enquête « Contract Management : état des lieux » Juin 2015 réalisé par AFCM, Legal Suite et l'E2CM ;
2. Enquête nationale Contract Management 2020 E2CM ;
3. Enquête sur le développement et les pratiques du Contract Management sollicitée par AFCM et ADUCMA auprès du JCM et publiée en décembre 2020

THÈME 1 : L'ENTREPRISE

Quelle est la localisation du siège de votre société ?

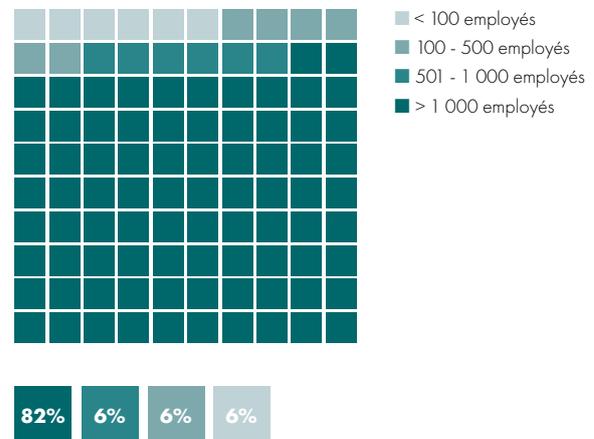


 3/4

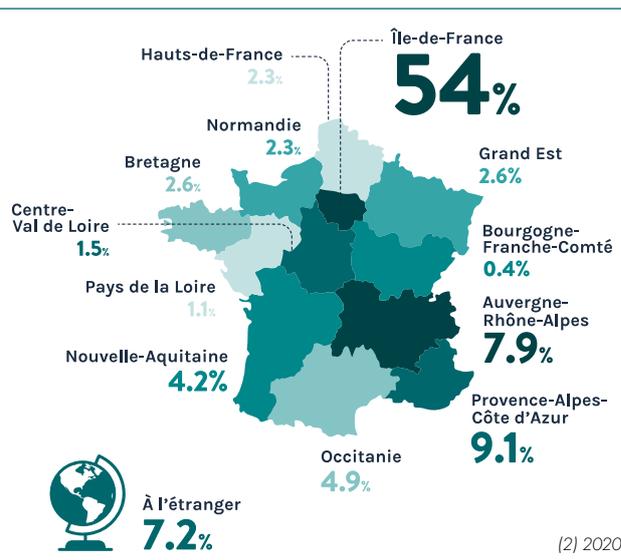
Paris /
île-de-France

(1) Juin 2020

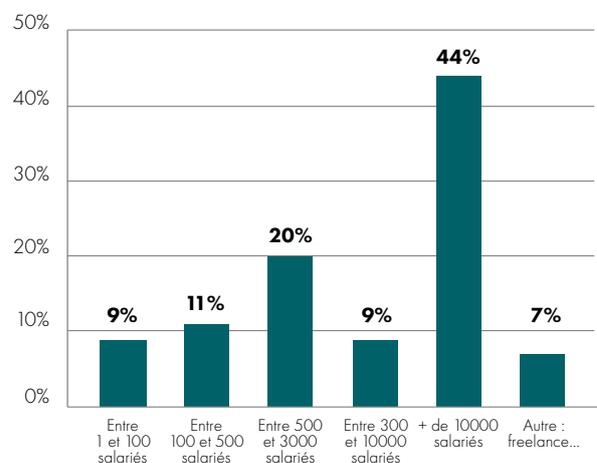
Quelle est sa taille ?



(1) Juin 2020



(2) 2020



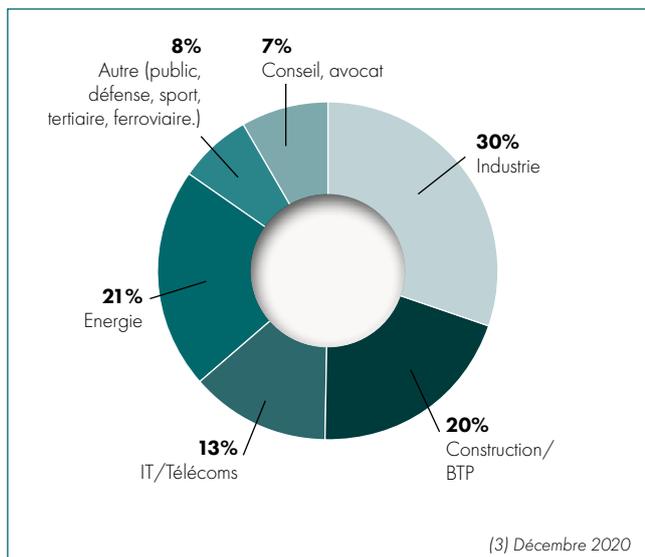
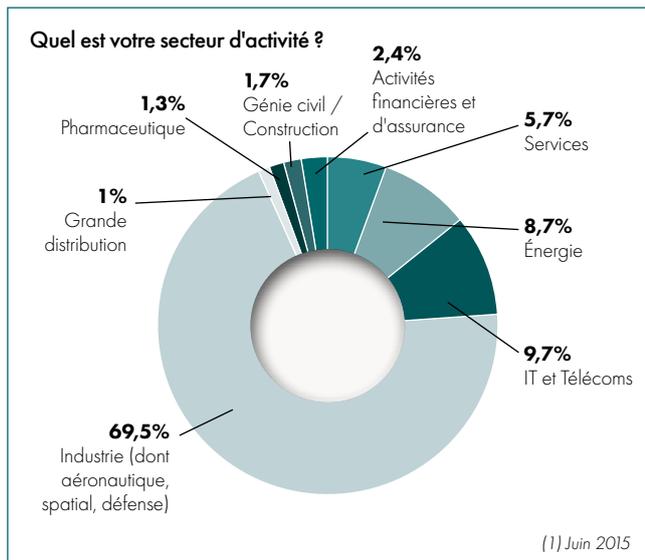
(3) Décembre 2020

L'évolution de la répartition géographique des entreprises directement concernées par le Contract Management entre 2015 et 2020 reflète la diffusion de la culture du Contract Management sur le marché français. En effet, les entreprises impliquées sur les projets internationaux, et donc les premières confrontées à la nécessité impérieuse de mettre en œuvre une gestion dynamique de leurs contrats, ont tendance à être basées en région parisienne.

La diminution marquée de la part des Contract Managers basés en Île-de-France, de 75% à 54%, témoigne d'une forme d'importation du Contract Management sur le marché national, les bonnes pratiques tendant à se diffuser au sein des entreprises, et d'une entreprise à l'autre.

Cette diffusion de la culture et des pratiques du Contract Management s'observe également en termes de taille des entreprises. Naturellement plus exposées à l'export, les entreprises de plus de 10.000 salariés furent les premières à adopter les pratiques du Contract Management avant que ces dernières ne se diffusent auprès des PME et ETI.

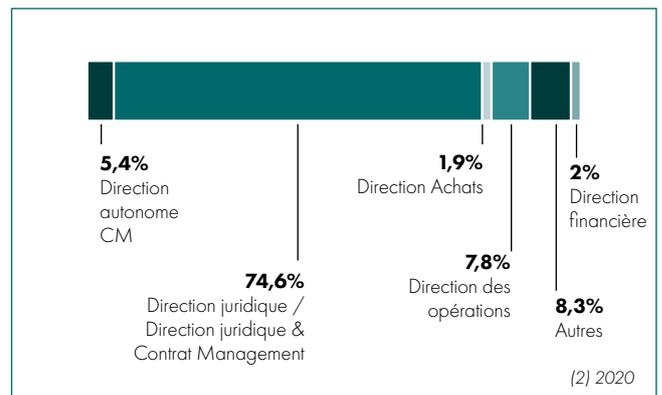
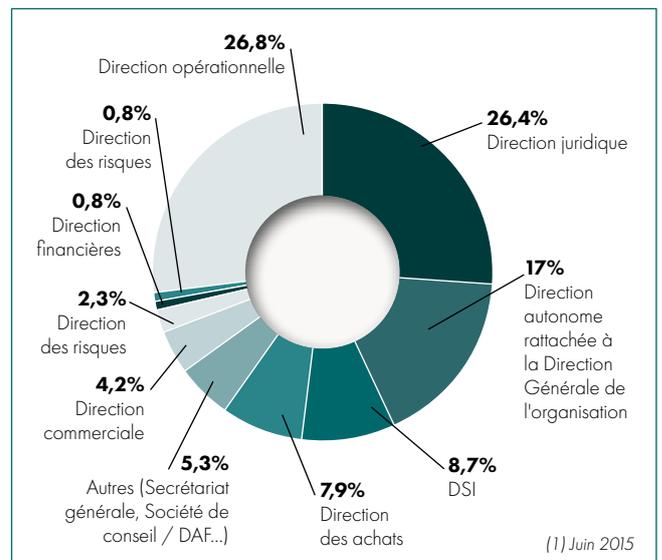
THÈME 2 : SECTEUR D'ACTIVITÉ



En 2015, le secteur de l'industrie (aéronautique, spatial, défense) accueillait 69,5% des Contract Managers. Le fait que les entreprises fondatrices de l'AFCM en 2015 évoluent essentiellement dans le secteur de l'industrie permet d'expliquer ce chiffre élevé.

On constate en 5 ans une diminution significative du secteur d'activité Industrie au profit des secteurs Énergie et Construction/BTP traduisant un développement de la fonction dans différents secteurs.

THÈME 3 : RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE

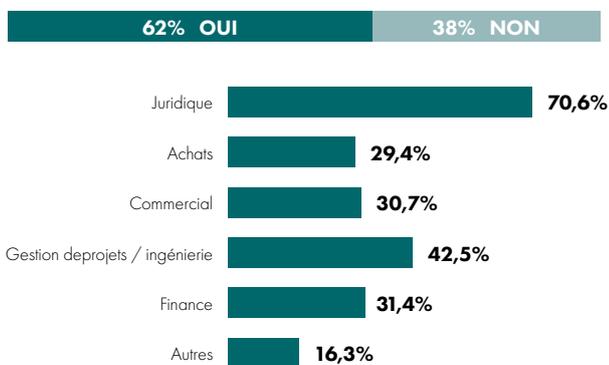


L'introduction relativement récente de la fonction de Contract Management a nécessairement posé la question de sa place dans l'organisation existante des entreprises. Considérant que les contrats sont un objet éminemment juridique, il était naturel que la fonction soit à l'origine associée aux directions juridiques.

Néanmoins le Contract Management étant par essence une fonction opérationnelle, qui requiert un degré de proximité important avec les autres fonctions du projet, on constate une diversification des directions de rattachement de la fonction entre 2015 et 2020. Cette diversité actuelle reflète par ailleurs le fait que le Contract Management est essentiellement une fonction de coordination impliquant l'ensemble des disciplines du projet.

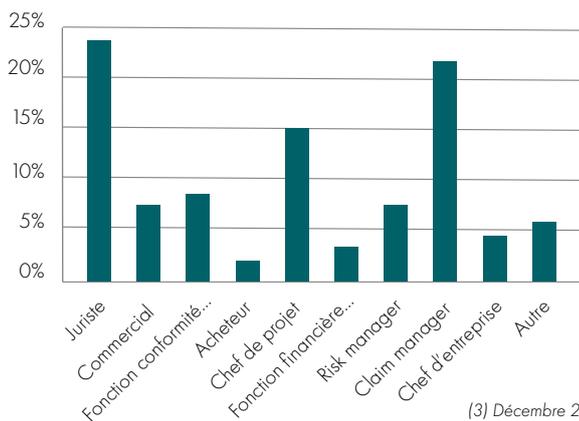
THÈME 4 : MISSION

Partagez-vous vos fonctions de contract manager avec d'autres fonctions, Lesquelles ? (question à réponses multiples)



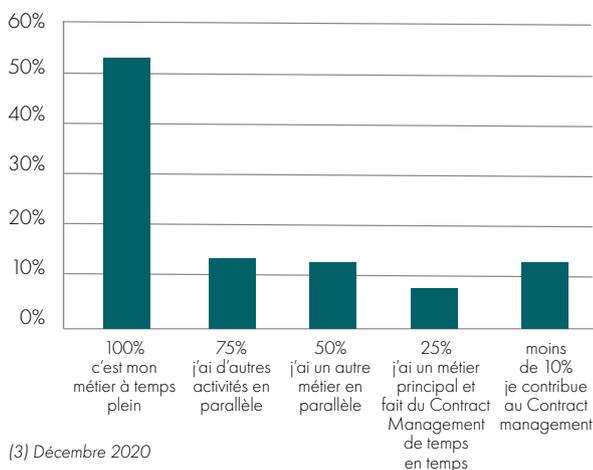
(1) Juin 2015

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 ?



(3) Décembre 2020

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



(3) Décembre 2020

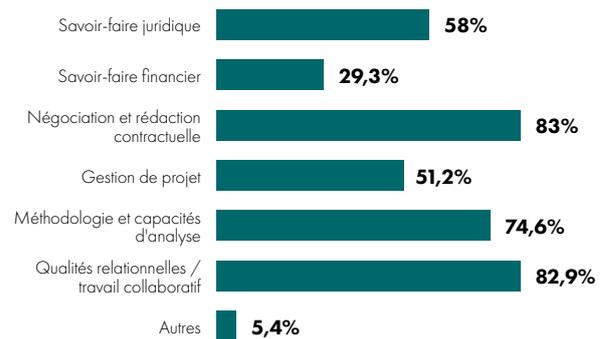
En 2015, 62% des sondés partageaient leur fonction de Contract Manager avec d'autres fonctions. Sans surprise, en tête de ce partage de fonctions arrivait le département juridique à hauteur de 71% puisqu'en France la notion de contrat était souvent assimilée à des activités juridiques.

En 5 ans ce constat a évolué. En 2020, à 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 de la fonction : Contract Manager devient un métier à part entière. 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.

Ainsi le Contract Management tend vers une fonction spécialisée et la profession commence à trouver sa place et se développe au sein des entreprises.

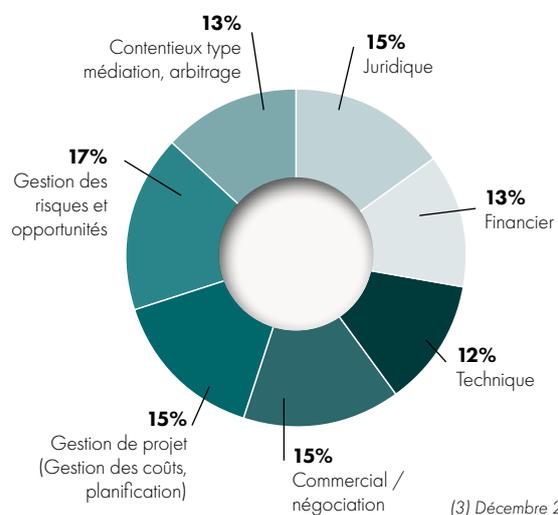
THÈME 5 : COMPÉTENCES

Quelles sont les qualités indispensables que vous recherchez chez un contract manager ? (question à réponses multiples)



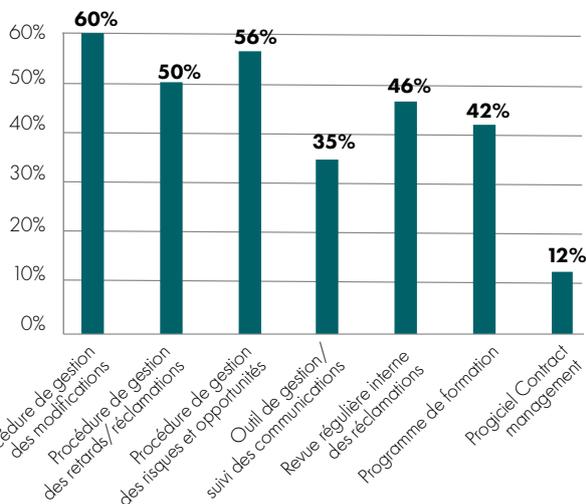
(1) Juin 2015

Classement des compétences recommandées



(3) Décembre 2020

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



(3) Décembre 2020

En comparant les études précitées, on ne constate pas d'évolution notable des compétences requises pour exercer la fonction de manière adéquate. Cette absence d'évolution témoigne de la nature de la fonction, qui implique une coordination entre l'ensemble des fonctions du projet : une réclamation implique à la fois des aspects techniques, opérationnels, juridiques et financiers. Pour assurer cette coordination de manière efficace, le Contract Manager doit être en mesure d'interagir avec des fonctions très différentes, ce qui requiert une palette de compétence la plus diversifiée possible.

66

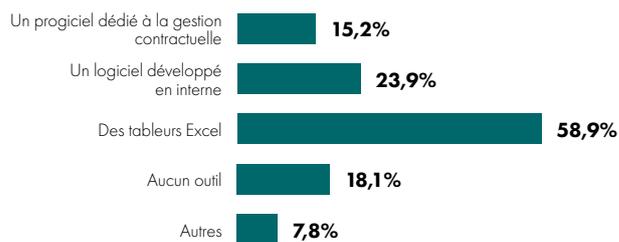
L'intelligence artificielle interpellé les contract managers et semble constituer une opportunité.

99

THÈME 6 : OUTILS

Au niveau des outils du Contract Manager, on déplore une absence d'évolution entre 2015 et 2020 : l'outil plébiscité demeure un package bureautique classique type Microsoft Office avec une utilisation accrue de Word et Excel.

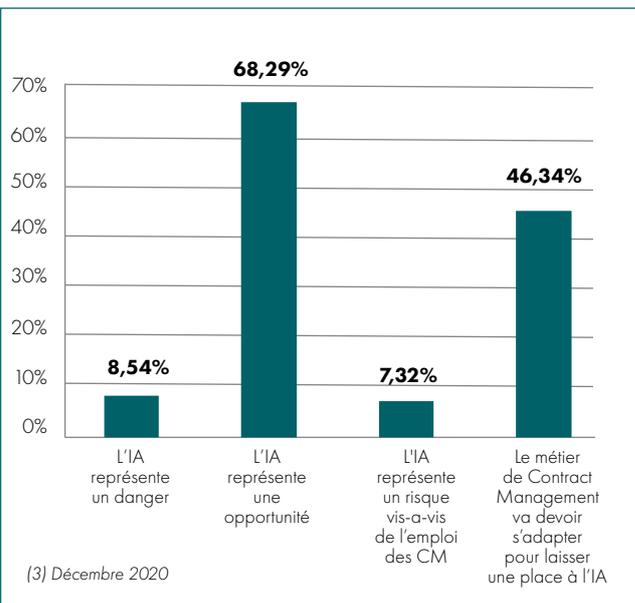
Quels outils utilisez-vous pour optimiser la gestion et la traçabilité de vos projets ? (question à réponses multiples)



Juin 2015 (1) & Décembre 2020 (3)

Pour autant de nombreux process sont déjà en place avec un déploiement qui demeure stable en 5 ans mais très limité pour les progiciels de Contract Management (12% des répondants). Les entreprises ont souvent du mal à passer le pas de la digitalisation pour des raisons économiques et parce qu'il leur semble difficile de mesurer l'impact et les avantages à long terme face à cet investissement.

Pourtant l'intelligence artificielle (IA) interpelle les Contract Managers sur leur façon de travailler et semble constituer une opportunité. Par l'automatisation de l'analyse du contrat (souvent volumineux), l'IA va simplifier le travail du Contract Manager. L'IA devrait aussi faciliter le suivi et l'exécution du projet. Le gain de temps pourra être mis à profit par le Contract Manager pour se concentrer sur les activités à haute valeur ajoutée (sujets de fond, modifications de contrat, claims, négociations, etc.).



(3) Décembre 2020

“DÉPLOYER LA FONCTION PARTOUT OÙ ELLE PEUT APPORTER DES GAINS”



Benoît Boissonnat,
Responsable du Contract
Management chez Société
Générale.

AU SEIN DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, C’EST UNE RECOMMANDATION DU RÉGULATEUR BANCAIRE EUROPÉEN QUI A DONNÉ UN COUP D’ACCÉLÉRATEUR AU DÉVELOPPEMENT D’UNE FONCTION CONTRACT MANAGEMENT INITIALEMENT CANTONNÉE À UN PROJET SPÉCIFIQUE.

PARCOURS

Benoît Boissonnat est actuellement Responsable du Contract Management chez Société Générale. Après avoir travaillé plus de 10 ans en qualité de Contract Manager chez Renault, puis chez Société Générale, il a dirigé le projet de création du département Contract Management au sein de la Direction des Achats de Société Générale en 2017.

Le département Contract Management compte aujourd’hui 10 Contract Managers. Il pilote depuis plus de 4 ans, une quarantaine de contrats particulièrement sensibles pour la banque, qualifiés de Prestations de Services Essentielles de Niveau Groupe (PSE NG).

Quelle était la situation du Contract Management dans votre entreprise en 2014, au moment de la création de l’AFCM ?

Le département Contract Management à la Direction des Achats n’existait pas encore en 2014 mais les activités de Contract Management avaient démarré de façon embryonnaire. La fonction a été créée à la Direction des Achats fin 2013 à la suite d’un important projet d’externalisation (outsourcing) des fonctions de back-office de la banque de financement et d’investissement (contrat ITO/BPO). Lors de la signature de ce contrat d’envergure, un poste de Contract Manager a été créé à la Direction des Achats afin d’en assurer le pilotage tout au long de son cycle de vie.

Puis, lors d’une inspection de la Banque Centrale Européenne (BCE) courant 2016, notre régulateur a eu l’occasion d’analyser en détail l’organisation du pilotage contractuel mise en place sur le contrat d’outsourcing des fonctions de back-office et

le rôle de ce premier poste de Contract Manager que j’assumais à l’époque. Le régulateur a souligné la valeur ajoutée de cette fonction et a recommandé à la Société Générale de développer et étendre le Contract Management à d’autres prestations externalisées critiques. Nous avons alors créé le département Contract Management tel qu’il existe aujourd’hui.

Qu’avez-vous mis en place depuis 7 ans, en matière de Contract Management ?

Nous avons tout d’abord réussi à constituer une équipe incluant des profils pluridisciplinaires (juriste, acheteur, chef de projet) expérimentés et de grande qualité, ce qui est je crois, un élément fondamental de la réussite de cette activité. Nous avons également défini une organisation et des modes de collaboration entre les Acheteurs et les Contract Managers qui créent de la valeur dans la gestion de la relation commerciale et contractuelle sans interruption pendant le cycle de vie

du contrat, même si naturellement des ajustements pour améliorer le setup sont toujours possibles après la courte existence du département. Nous avons également créé un Target Operating Model de la fonction décrivant clairement les processus du département ainsi que les RACI intra Direction des Achats et avec nos partenaires internes (direction juridique, risques, business continuity manager, BU/SU...). Enfin, des KPI de suivi de l’activité portant d’une part sur la sécurisation des risques d’exécution et la compliance contractuelle, et d’autre part sur l’optimisation de la performance contractuelle notamment économique ont été mis en place et font l’objet d’un reporting régulier vis-à-vis du Groupe et de notre régulateur.

Quel a été votre meilleur levier ou plus grande réussite ?

Je dirais que l’inspection de la Banque Centrale Européenne en 2016 a probablement été le plus grand accélérateur de la constitution du département Contract Management. L’industrie

Propos recueillis par
Marine Maffre Maucour

bancaire étant régulée, ce type d'inspection donne lieu à des rapports incluant des recommandations contraignant la banque à réaliser le plan d'action associé à la recommandation. Par ailleurs, je pense que la plus grande réussite est l'adhésion des Business Units/Service Units à la mise en place de ce département. Là où certains étaient réticents à l'idée de devoir travailler avec des Contract Managers au départ du projet, ils nous expriment aujourd'hui leur satisfaction et l'intérêt de cette fonction est à présent bien comprise et reconnue au sein du Groupe.

Que feriez-vous ou envisageriez-vous différemment avec le recul ?

Lors de la création de cette nouvelle activité à la Société Générale, l'organisation que nous avons mise en place était constituée de deux équipes de Contract Managers (IT et Retail)

IT et Retail avec un management dédié aux activités de Contract Management dans chaque département Achat. Nous avons depuis rassemblé les deux équipes dans un département unique Contract Management ce qui permet de maximiser la productivité au sein de l'équipe, d'accroître la lisibilité de l'offre de service, de développer l'esprit de corps et d'avoir un niveau de maturité homogène de l'activité. Avec le recul, nous aurions certainement pu aller vers cette étape d'un département dédié directement.

Quel a été l'apport de l'Association dans votre démarche ?

Nous n'avons pas vraiment de relation directe avec l'AFCM que nous connaissons bien par ailleurs mais il n'y a pas eu réellement d'apport de l'AFCM dans ce projet. Nous sommes évidemment preneurs de benchmarks ou d'apports sur les outils et bonnes pratiques de la profession. En ce sens, des

interactions plus importantes avec l'AFCM pourraient être étudiées pour l'avenir.

Quels sont selon vous les défis qui restent à relever ?

Nous avons créé ce département sous un angle « risque » à la suite de la mission de la Banque Centrale Européenne qui demandait alors au Groupe de mieux sécuriser les risques d'exécution des prestations et la conformité de nos contrats vis-à-vis des exigences du régulateur. Au-delà de cette partie de notre activité, l'équipe délivre également de façon pérenne des gains importants pour le Groupe par l'axe optimisation de la performance contractuelle de notre activité et les négociations commerciales pilotées par les Contract Managers. Le défi est de déployer certainement encore plus les services de Contract Management sous un angle économique afin de déployer la fonction là où nous

pensons pouvoir apporter des gains additionnels au Groupe dans un modèle rentable, indépendamment de la criticité des prestations.

Quelle est la vision de la Société Générale sur le Contract Management et le rôle qu'il a à jouer dans le futur ?

Dans la continuité de ma réponse précédente, une mission d'inspection interne a récemment recommandé d'étudier une potentielle extension de mandat sous l'angle économique et nous y travaillons actuellement. Par ailleurs, le Groupe travaille de façon plus large sur les sujets d'outsourcing et confirme, dans les échanges que nous pouvons avoir sur ce sujet en interne, l'intérêt clair de conserver un département Contract Management gérant les contrats majeurs du Groupe dans un but de sécurisation/conformité et d'optimisation de la performance.



“ Notre plus grande réussite ? L'adhésion des Business units et leur satisfaction. ”

UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE DU CM : LE CAS BOUYGUES ENERGIES & SERVICES



Patrick Pecquet, Directeur de la Gestion Contractuelle et des Risques Projets de Bouygues Energies & Services.

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LES CHALLENGES SPÉCIFIQUES DU CONTRACT MANAGEMENT DANS UNE ORGANISATION MARQUÉE PAR SA DÉCENTRALISATION ET UNE TRÈS GRANDE VARIÉTÉ DE CONTRATS À GÉRER : DE QUELQUES SEMAINES À PLUSIEURS DIZAINES D'ANNÉES, ET DE QUELQUES MILLIERS D'EUROS À PLUSIEURS MILLIARDS !

Quelle est votre mission chez Bouygues Energies & Services (BYES)?

J'ai rejoint Bouygues Energies & Services en 2018 afin de créer la Direction de la Gestion Contractuelle et des Risques Projets au sein de la Direction Juridique. Le Pôle Energies & Services de Bouygues Construction réalise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont une grosse moitié à l'international, au travers de filiales ou par la réalisation de projets export. Nos activités incluent des travaux pour l'industrie ou le bâtiment, principalement en électricité courants forts et courants faibles, ou la réalisation d'installations « clés en main » comme des centrales photovoltaïques ou des datacenters, mais également des services, comme la maintenance industrielle, le facilities management ou les transferts industriels.

Quels enjeux avez-vous identifiés ?

Avec une très grande diversité de contrats, allant d'une durée de quelques semaines à plusieurs dizaines d'années, et des montants s'échelonnant de quelques milliers d'euros à un milliard d'euros, il est nécessaire d'avoir une approche spécifique à chaque métier, et même au sein d'un même métier, spécifique au business model. Aussi trois principes nous ont guidés :

- **S'appuyer sur l'existant** : le terme de Contract Management

est relativement récent en France, pourtant on a toujours fait de la gestion contractuelle. Comprendre les pratiques en vigueur, formalisées ou non, recenser les points forts déjà présents, valoriser et partager les bonnes pratiques est essentiel si l'on veut faciliter l'adhésion à de nouvelles pratiques.

- **Sensibiliser et professionnaliser** : même si des contract managers participent à l'exécution de nos affaires, chacun a un rôle à jouer en matière de gestion contractuelle, car chacun peut se retrouver confronté à une situation imprévue, une demande du client ou une réclamation d'un fournisseur. Et il faut alors avoir les bons réflexes ! Aussi, à côté d'un programme de professionnalisation de la fonction gestion contractuelle, nous avons lancé un plan de sensibilisation à la gestion contractuelle, touchant à la fois nos opérationnels et les personnels des fonctions support.

- **S'adapter aux différents business models de l'entreprise** :

les outils habituellement mis en œuvre pour la gestion contractuelle de grands projets, pilotés par des équipes de management de projets, ne sont souvent pas adaptés aux affaires de plus petite taille et gérées par des chargés d'affaires, qui interviennent le plus souvent seuls. Quelle assistance alors leur offrir ? Pour ce type d'affaires, nous avons analysé avec les responsables de ces Business Units les process en place pour pouvoir les compléter et y intégrer les activités de conseil et de back office dont ils pouvaient avoir besoin au quotidien.

Quelle est l'organisation de la gestion contractuelle chez BYES ?

Dans une organisation décentralisée, il aurait été absurde de vouloir mettre en place une structure centralisée. Nous avons souhaité au contraire que les personnes en charge de gestion contractuelle soient au plus près

66

Dans une organisation décentralisée, il aurait été absurde de mettre en place une structure centralisée.

99



des opérationnels afin d'avoir une connaissance fine des métiers et des difficultés auxquelles les opérationnels pouvaient être confrontés au quotidien. Et au sein de la Direction Gestion Contractuelle et des Risques Projets une petite équipe d'experts assure la gestion et la diffusion des bonnes pratiques, participe à l'élaboration et anime des séances de formation, le suivi des précontentieux et contentieux et apporte un appui ponctuel lorsqu'une expertise est requise.

Quel rôle joue la formation ?

La formation joue un rôle essentiel car c'est tout d'abord un lieu d'échange entre les participants d'une part, et entre les participants et l'animateur d'autre part. Le champ de la gestion contractuelle étant tellement vaste, pour favoriser au maximum ces échanges, et cibler les messages et les présentations d'outils et de méthodes présentés aux participants, nous avons

délibérément pris le parti de co-construire nos séances de formation avec les managers des services dont proviennent les participants. L'appropriation de nouveaux outils par les opérationnels ne peut réussir que s'ils sont accompagnés dans la mise en œuvre de ces outils. Ainsi nous participons systématiquement à chaque nouvelle mise en œuvre d'outils ou de process afin de préciser le ou les objectifs, ainsi que les conditions et limites d'utilisation. Comme dans toute démarche d'amélioration continue, le retour des utilisateurs nous permet si nécessaire d'adapter l'outil proposé. Enfin, à côté de la formation formelle, il faut également prendre en compte et favoriser les échanges entre pairs. C'est pourquoi nous avons créé une communauté de pratiques sur le thème de la gestion contractuelle. Trois ou quatre réunions annuelles permettent au comité de pilotage de débattre des thèmes de travail et des livrables

à produire. Chaque responsable d'un de ces sujets organise ensuite des ateliers afin d'animer le travail du groupe et restituer la synthèse des échanges, sous forme de note de bonne pratique, note de doctrine ou présentation de retours d'expérience.

Et la gestion des risques chez BYES ?

Gestion contractuelle et gestion des risques sont intimement liées. Au-delà de la revue des risques avant la remise de l'offre, un atelier collaboratif au démarrage de l'affaire permet de détailler les micro-risques, de les évaluer et de les classer, et de définir les plans de traitement. En cours d'exécution, des revues régulières permettent de mettre le registre des risques opérationnels à jour, et de formaliser le retour d'expérience au fil de l'eau, ce qui permet de mettre en place un cercle vertueux : ce retour d'expérience alimente l'évaluation des risques initiale dès la phase commerciale.

“
NOUS AVONS
délibérément
pris le parti de
co-construire
nos séances de
formation avec
les managers.

”

Une gestion contractuelle rigoureuse est-elle synonyme de situations conflictuelles ?

Je ne le pense pas. Au contraire, lorsque les deux parties montrent une grande maturité en termes de gestion contractuelle, les relations s'établissent sur une base respectueuse entre professionnels, les échanges stériles sont fortement réduits et une approche constructive de résolution des problèmes peut être rapidement envisagée, dans le respect bien sûr des droits et obligations respectifs des parties.

La prochaine étape ?

Nous réfléchissons à l'introduction de KPI. Les cahiers de l'AFCM sont une source d'inspiration, et un premier niveau de KPI pourrait couvrir la part de chiffre d'affaires au sein de chaque Business Unit couverte par un processus de gestion contractuelle. Dans un second temps nous envisagerons de mesurer l'efficacité de la gestion contractuelle, en particulier sur les projets.

LE POSITIONNEMENT MARKETING DU CONTRACT MANAGEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

CES 15 DERNIÈRES ANNÉES, NOUS AVONS VU ÉMERGER DES DÉPARTEMENTS OU DES PÔLE CONTRACT MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES. DOTÉS D'UNE INDÉPENDANCE TOUTE VARIABLE À L'ÉGARD DES DIRECTION PROJET, JURIDIQUE OU ACHATS POUR NE CITER QU'ELLES, CES ENTITÉS TENTENT DE TROUVER LEUR PLACE.



Théo Hermantin,
Senior Consultant,
Driver Trett

Nous proposons ici de décrypter la stratégie gagnante pour un positionnement crédible et cohérent avec la culture d'entreprise. Car après une phase de réflexion nécessaire pour définir sa raison d'être au sein de l'entreprise, le Contract Management doit comprendre et répondre aux enjeux de sa cible. Il a en effet la dure tâche de se démarquer des apports des fonctions support existantes pour assoir sa légitimité. Les responsables des départements ou des activités Contract Management ont à leur arrivée l'ambition de mettre en place une configuration « idéale » de leur activité :

- La gestion contractuelle serait une activité incontournable, son apport dans la gestion des risques et des opportunités en faisant un levier de performance pour les projets ;
- Les intervenants en phase amont et en phase d'exécution projet adhèreraient aux « process » qui seraient connus et appliqués au sein de la société ;
- Les outils de Contract Management qui seraient mis à disposition des intervenants seraient régulièrement utilisés à bon escient ;
- Un cercle vertueux se mettrait en place dans ces conditions permettant au pôle Contract Management d'échanger avec les équipes opérationnelles pour améliorer les process et les outils en continu ;
- Le Contract Management contribuerait à l'atteinte des objectifs du chef de projet : la préservation de la marge ou la tenue du budget.

Comment en arriver là ou au moins s'en approcher ?

Au-delà de la nécessité de disposer de la palette de ressources humaines qualifiées, de process et d'outils appropriés (les entreprises développent des livres blancs et des référentiels maison), les échanges avec les responsables de pôles Contract Management indiquent régulièrement la nécessité pour eux de promouvoir, voire de « marketer » leur activité comme une offre interne.

En effet, comme toute fonction support, le Contract Management est exposé à la perception des collaborateurs. Être perçu comme une fonction « gadget », voire « inutile », constitue donc un risque d'autant plus grand au tout début de son implémentation. C'est pourquoi il est indispensable d'œuvrer pour que la vision du Contract Management sur lui-même concorde avec la vision de l'extérieur (les autres services) et précisément celle de sa cible (les équipes projet) sur la fonction.

Observons comment une responsable de pôle Contract Management peut mener à bien son activité de marketing interne à l'entreprise pour s'assurer des « parts de marché » dans une entreprise française ou - de façon moins provocatrice, comment le CM peut mener à bien son activité de promotion interne pour s'assurer une activité pérenne et créatrice de valeur.

Une discipline en cours de professionnalisation

Avant d'aborder les défis qui se présentent aux promoteurs de l'activité et de réfléchir sur les pistes qui s'offrent à eux pour communiquer au mieux, faisons un petit tour d'horizon de l'état du « produit ».

En France, aujourd'hui plus qu'hier, la fonction de Contract Management peut s'appuyer sur un nombre croissant de professionnels formés : des diplômés universitaires ont émergé, des formations certifiantes se développent et l'AFCM se dote d'une offre formation. Les processus de gestion des contrats, des modifications ou des différends sont de plus en plus robustes et les outils tendent à se standardiser, à s'interfacer et à se digitaliser.

Pour compléter ce tableau plutôt encourageant, nous pouvons ajouter que de nombreux acteurs au sein des équipes projets et des équipes de direction ont déjà été au contact de la discipline dans le cadre de projets à l'international, et plus particulièrement dans des cultures anglo-saxonnes, où l'activité est plus mature et plus ancrée dans la pratique courante de la gestion de projet. Le Contract Management est donc rarement une discipline inconnue, mais elle peut souffrir dans certaines entreprises (voire dans certaines filiales), d'un manque d'attractivité auprès de sa cible même. Or, les opérationnels, comme leur direction, ne consacreront de leur temps et de leur énergie à cette activité que s'ils sont convaincus qu'elle peut leur apporter un avantage à court, moyen ou long terme.

MAIS COMMENT PARVENIR À CETTE PERCEPTION DE L'ACTIVITÉ AU NIVEAU D'UNE FILIALE, D'UNE ACTIVITÉ, D'UN GROUPE ?

Des interlocuteurs aux sensibilités variables

Dans le cadre du développement du Contract Management, chaque responsable de pôle Contract Management peut être amené à croiser plusieurs profils « type » que nous pouvons classer en 3 grandes catégories : les alliés, les hostiles et les neutres.

Les alliés convaincus sont souvent des opérationnels projet ou des membres de la direction qui connaissent déjà la discipline, sont intéressés par ses apports et convaincus de la pertinence de la démarche, qu'ils l'aient implémentée directement ou non. Ils seront les premiers à adopter le produit avec l'espoir d'en tirer un bénéfice au niveau opérationnel et peut être au niveau de leur carrière : un leadership sur ce nouveau segment pourra être une clé vers une évolution professionnelle.

D'autres alliés, que j'appellerai ici les anciens combattants, ont expérimenté une situation litigieuse ou bien ont eu à souffrir sur un projet des conséquences d'une absence ou d'une faible gestion contractuelle. Leur principale motivation est de s'appropriier les concepts et la démarche pour comprendre « comment cela a-t-il été possible ? ».

A l'opposée du spectre de l'adhésion, nous retrouvons une part de l'entreprise ou de la filiale réfractaire, voire hostile, à la démarche. Au-delà d'une simple aversion au changement, les raisons de ce rejet peuvent être la crainte d'une charge de travail additionnelle sans perception d'une valeur ajoutée. D'autres perçoivent la fonction comme une menace : n'en connaissant pas bien les contours ils craignent une perte d'activité ou d'influence dans certaines décisions.

Peut-être certains membres de ce groupe changeront-ils de point de vue dans le futur, mais tant qu'ils ne tentent pas de saborder la démarche, il nous semble plus pertinent de faire avec.

Entre ces deux extrêmes, la majorité des collaborateurs est souvent plutôt indifférente au premier abord. Un enjeu pour les responsables de pôle Contract Management sera de les amener vers un niveau suffisant d'intérêt ou d'adhésion puis de faire en sorte que ces niveaux perdurent dans le temps. En effet, les processus du Contract Management seront d'autant plus efficaces qu'ils seront alimentés par les fameuses données (« Records ») qui sont fournies essentiellement par les collaborateurs.

C'est donc bien l'ensemble de l'entité (business unit ou société) qui constitue la cible des responsables de pôle Contract Management. D'où parfois sans doute cette impression de s'attaquer à un Everest !

QUELLES SONT LES MÉTHODES DÉPLOYÉES POUR MARKETER L'OFFRE ET POUR QUE LE CONTRACT MANAGEMENT SOIT PERÇU COMME UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA GESTION DE PROJET ET D'ENTREPRISE ?

La démarche Marketing CM du lancement produit

Dans sa phase de conquête, l'équipe Contract Management peut mettre l'accent sur la communication : participer régulièrement aux réunions de projets ou de service évidemment, mais aussi et surtout créer l'envie chez ses interlocuteurs d'en savoir un peu plus. Quoi de mieux pour ce faire que de partager des retours d'expérience (REX) ? Nous aimons tous qu'on nous raconte des histoires, et un

retour d'expérience bien présenté n'est rien d'autre que l'histoire, souvent riche en péripéties, d'un projet. En alternant REX et partage sur des bonnes pratiques plus académiques lors de ces réunions, l'équipe Contract Management peut progressivement faire évoluer un contingent important de collaborateurs de la neutralité vers un certain intérêt.

Pour faire significativement basculer les indécis et obtenir leur adhésion franche, le bouche à oreille joue aussi un rôle significatif et dans ce mode de diffusion, ce sont les 'anciens combattants' qui peuvent se muer en véritable ambassadeurs de la discipline : ils peuvent en effet témoigner des bénéfices que leur aurait ou que leur a apporté le Contract Management d'une façon complètement intelligible par leurs pairs. Deuxième avantage, et de taille : ils sont souvent bien plus nombreux que les contract managers ! Et le temps passant, leur nombre est appelé à augmenter, renforçant ainsi la portée du message. Troisième avantage, associés aux anciens combattants et aux alliés en général : ils peuvent faire remonter l'information de l'opérationnel vers la direction (bottom-up), accréditant ainsi la thèse d'une authentique plus-value du Contract Management.

En parallèle, les responsables de pôle Contract Management ont besoin de leviers pour assurer l'implémentation des processus. En effet, comme évoqué précédemment, le temps étant sans doute la denrée la plus précieuse d'une équipe projet, c'est celle qu'elle utilisera le moins volontiers, à moins d'y être contrainte. Il sera nécessaire de faire entrer les processus de gestion contractuelle dans le processus global de gestion de projet, au même titre que l'assurance qualité, par exemple. Différentes pistes peuvent être étudiées, qui vont de l'imposition verticale pure et simple à une démarche incitative dans laquelle l'acquisition des bonnes pratiques de gestion contractuelle est une condition sine qua non à une prochaine évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

Une démarche de marketing sans fin

L'implémentation de cette démarche, l'adhésion de la majorité aux process associés, et le déploiement de l'ensemble des outils sont donc, pour tout responsable de pôle, des projets de longue haleine. Mais, même arrivés à leur objectif avec un positionnement lisible et une légitimité confirmée, il leur est impossible de se reposer sur leurs lauriers et un nouveau défi leur est proposé : il s'agit d'assurer – a minima ! - la pérennité tant des process mis en place que des budgets qui leurs sont alloués. Pour ce faire, une des clés sera de montrer d'année en année que la confiance placée dans cette fonction support est justifiée et qu'il reste pertinent pour l'entreprise d'y investir. Les indicateurs de performance, ou KPI (key performance indicators) seront un levier précieux dans cette démarche continue.

(1) Voir dossier du journal du Contract Management n°6 du mois de Juin 2020.

66
 Pour faire
 basculer les
 indécis et
 obtenir leur
 adhésion
 franche, le
 bouche-à-
 oreille joue
 aussi un rôle
 significatif.

99

GESTION DES RISQUES ET CONTRACT MANAGEMENT : RETOUR SUR LA FORMATION PILOTE DISPENSÉE PAR L'AFCM



Jean-Charles Savornin,
Projects Advisor, Projectence

66 Participatif ! Voici le qualificatif que je retiens pour cette première session de formation organisée par l'AFCM autour de la maîtrise des risques et du contract management. Participatif, car les différents professionnels venus assister à cette formation ont beaucoup échangé, posé de questions, et témoigné de leurs différentes expériences. Un véritable partage s'est alors instauré, le support de présentation devenant alors une excuse pour lancer les débats. Participatif, car, si certaines têtes étaient nouvelles, d'autres sont plus rares dans les rencontres du contract management, preuve que la communauté s'agrandit et que de plus en plus

de professionnels participent à la vie de la communauté. Ce métier se développe, se structure, et l'AFCM, notamment par son offre de formation, participe de ce mouvement général. Participatif, également par les cas proposés aux participants, qui se sont lancés avec intérêts et ardeurs dans leurs analyses. Les retours furent intéressants, et, disons-le, très pertinents. Participatif, car chacun a pu apprendre lors de cette formation. Ce fut l'occasion pour moi, en tant qu'animateur, de partager ma passion de la transmission, mais également d'apprendre des pratiques des entreprises, éléments indispensables de comparaison et de benchmarking. Participatif,

enfin, comme en ont témoigné les discussions se prolongeant lors des sacro-saintes « pauses-café ». Peut-être aurions-nous dû réserver la cafeteria pour toute la journée ! Une formation s'apparentant à un projet, nous devons piloter ses risques et opportunités. Si la participation, l'attention, la dynamique du groupe sont toujours des sujets d'attention, et finalement une menace, nous pouvons dire que lors de cette première journée, nous avons pu concrétiser une opportunité. Allez, je vous livre quelques secrets : le sourire, du dynamisme, et un tour de table participatif ! C'était pour moi un plaisir d'animer ces débats, ces échanges, cette participation !

Intervenants

66 Le 8 octobre 2021, j'ai eu l'honneur de clôturer la première session de formation de l'AFCM par une intervention sur les pièges à éviter concernant la contractualisation des partages de risques, en particulier du point de vue des maîtres d'ouvrage. J'ai d'abord pu expliquer que si l'application du processus de gestion des risques est bien maîtrisée en général par les maîtres d'ouvrage (identification des risques, analyses, plans d'action), l'étape de contractualisation des partages de risques avec les entreprises sélectionnées reste délicate. Les participants ont été sensibilisés au fait que les risques ont le mauvais

goût de se manifester sous des formes souvent différentes de celles prévues en quelques mots lapidaires dans les matrices des risques. D'où l'importance d'une reprise de rédaction soignée et complète dans le corps du contrat. Un autre axe de sensibilisation aux pièges à éviter fut la gestion de l'interface entre Risk Management et Contract Management. Le Contract Manager peut-il être également le Risk Manager ? Cette question a fait l'objet d'un débat. J'ai présenté différents schémas possibles d'organisation du Risk Management par rapport au Contract Management, en mettant en avant l'importance de ne pas sacrifier l'aspect préventif à long

terme du Risk Management au profit de son aspect réactif, centré sur les mesures à prendre dans le feu de l'action. Enfin, la généralisation des devoirs d'alerte de type « Early Warnings » (en référence aux contrats anglais NEC pour New Engineering Contracts) a été discutée sous toutes ses formes, du simple rappel du devoir de conseil à l'obligation renforcée avec perte de droit à toute réclamation en cas de manquement. Les principes de gestion des aléas dans les contrats de type NEC4 option C (Target Contract with Activity Schedule) ont été exposés en conclusion. Un grand merci aux organisateurs et aux participants !



Emmanuelle Becker-Paul,
Présidente fondatrice de Becker
Conseils



Julie Luc,
Contract Manager Advance

66 Les 7 et 8 octobre dernier, se tenait la première formation dispensée par l'AFCM consacrée à la gestion des risques dans la pratique du Contract Management. Sensible aux communications de l'AFCM autour de cette première session et compte-tenu de l'offre de formation relativement limitée dans les domaines spécifiques du Contract Management, cette formation m'est apparue comme attractive car adaptée à mes enjeux opérationnels.

J'ai donc saisi cette opportunité avec l'objectif de redynamiser la gestion des risques dans mon quotidien de Contract Manager au sein d'Advance sur un projet de construction de centrale nucléaire, avec les points clés développés au cours de la formation dont :

- Un rappel théorique du cycle de

maitrise des risques et opportunités

- Les parades et outils du Contract Manager visant à assurer un suivi et une mise sous contrôle des principaux risques contractuels et opérationnels de nos projets. A ce titre l'outil (tableau de Flow Down) identifiant les obligations et requis à transférer vers la chaîne d'approvisionnements a retenu mon attention par son efficacité à s'assurer d'une transposition précise des obligations du contrat vers les sous-traitants.
- Les études de cas pratiques et mises en situation avec les différents angles de vue du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et de l'entreprise amenant à prendre de la hauteur sur une vision à 360 degrés des risques d'un projet.
- La contractualisation des risques, très concrètement illustrée avec une présentation des pratiques existantes et écueils à éviter.

Tant sur la forme avec un accueil chaleureux par les membres de l'AFCM, qu'en terme de contenu, cette formation a répondu à mes attentes. L'expérience des intervenants et leur adaptation à nos interrogations ont été spécialement appréciables. La richesse des échanges entre pairs est également un atout indéniable d'une formation spécifiquement adressée à un public de Contract Managers. Dans la continuité de cette formation, j'ai à mon tour pu transmettre, au sein de mon organisation, les enseignements clés et bonnes pratiques acquis. Pour conclure, je recommanderais vivement cette formation et j'espère que l'opportunité de suivre une nouvelle formation spécifique aux domaines du Contract Management se représentera.

Participants

66 En charge du Contract Management chez CNIM, je suis essentiellement confronté à des problématiques « anglo-saxonnes » dans la mesure où la plupart de nos projets EPC sont soit localisés en Grande Bretagne, soit soumis à des modèles de contrats internationaux type iChem. Et j'ai noté depuis ma prise de fonction en 2019 une grande difficulté à recruter des Contrat Managers pour nos projets français, alors que le marché regorge de profils expérimentés à l'international. Ce séminaire AFCM était donc pour moi l'occasion d'appréhender l'approche et la pratique françaises du Contract Management. J'ai retiré des deux premières interventions le sentiment rassurant que finalement les

préoccupations et les méthodes sont voisines. En revanche le métier lui-même manque de reconnaissance et de visibilité, et les louables efforts de promotion de l'AFCM sont à souligner. La qualité de ces interventions est excellente, en associant approche théorique et méthodologie. Ce séminaire est certainement à rééditer. Au-delà des pratiquants du CM, elle peut s'adresser à des Chefs de Projet intéressés par la matière mais ne sachant pas encore précisément ce qu'elle peut leur apporter ni comment la travailler. Enfin le séminaire pourrait être étoffé par des études de cas contemporains, tels que la résilience de nos contrats face à la pandémie, et les voies d'amélioration.



Jean-Louis LECLAIR,
Director-Contract Management
CNIM Environnement & Energy
EPC

66 A l'occasion de cette conférence, j'ai pris conscience de l'importance des mécanismes de mutualisation des risques qui sont finalement assez répandus, y compris dans les projets français. Ils permettent de contenir les montants des marchés à un niveau raisonnable en anticipant les risques et leur allocation, et de prévoir des plans d'action au mieux des intérêts du projet. Cela suppose des discussions approfondies et une rigueur, dès la phase d'offre, concernant la définition des catégories (risque maître d'ouvrage / titulaire / partagé), et la description de chaque risque dans le registre,

ainsi surtout qu'un contrôle de cohérence entre les deux. Les intervenants ont pu partager leur expertise tout en rappelant dans un premier temps les grands principes de la gestion des risques. J'ai apprécié la qualité des échanges avec eux sur leurs expériences variées, que ce soit à propos des méthodes d'évaluation des risques ou autour des systèmes de gestion des risques dans certains contrats NEC. Ils ont également laissé une large place aux discussions entre pairs, ce qui a permis à chacun de partager ses pratiques et d'interroger les autres sur des points précis. En bref, c'était une première édition réussie et inspirante !



Armelle OBERLÉ,
Head of Contract Management
Equans France

Participants



Walid HAMLÀ, Senior
Contract Manager pour le
compte de Engie Solutions

66 J'ai eu l'opportunité d'assister à la formation sur « les risques et le Contract Management dans les projets industriels et de construction » organisée par la commission Formation de l'AFCM en date du 07 et 08 octobre 2021.

Cette formation s'est déroulée sur 2 jours en présentiel, au sein de l'auditorium du siège de ENGIE (à Courbevoie), et dispensée en 3 sessions par des professionnels polyvalents qui ont été confrontés dans leur carrière aux différents enjeux des projets et des contrats.

Durant cette formation, nous avons abordé d'une part les grands principes du management des risques & des opportunités et d'autre part les méthodes/outils adaptés à une bonne gestion contractuelle tout au long de la vie du projet.

Ces sessions, rythmées par des théories et de cas pratiques auxquels s'ajoutent un groupe dynamique

constitué de Contract Managers, nous ont permis de comprendre que malgré l'hétérogénéité des pratiques des entreprises nos appréhensions du risque et du Contract Management restent similaires.

J'ai particulièrement apprécié les thèmes et rappels suivants :

- La démarche itérative qu'est le management des risques et les méthodes pour fluidifier ces menaces (enjeux, identification, évaluation, méthodes de chiffrages...).
- Les bonnes pratiques en matière de transfert de la connaissance contractuelle et de gestion des évolutions au travers des différents outils (tels que la revue contractuelle ou encore la gestion des modifications).
- Le point de vue du maître d'ouvrage dans la gestion des risques, ce qui nous permet aussi, en qualité d'entrepreneur, de nous mettre en perspective afin de développer notre stratégie de partage du risque.

• S'ajoute à cela, toutes les notions partagées par les formateurs qui peuvent s'avérer modernes dans notre discipline ou oubliées. Par exemple « le client n'est plus roi après la signature du contrat », la notion « d'asymétrie d'information avec les co-contractants » ou encore « passer d'une logique conflictuelle à une logique coopérative » ... Mes objectifs étaient de renforcer mes compétences en management des risques et d'échanger entre pairs sur nos différents retours d'expériences et ces objectifs sont atteints grâce aux intervenants et aux membres de l'AFCM.

Le constat est partagé : le Risk Management et le Contract Management sont des disciplines qui s'imbriquent, qui se dépendent.

A l'issue de cette formation et fort de son succès, on envisage déjà de poursuivre ces échanges autour d'une autre formation sur les thèmes de la préparation des réclamations et des contre-réclamations.

NOVATION DES VOIETS MCO DANS UN GROUPE DE CONTRATS DE CONCEPTION, CONSTRUCTION & EXPLOITATION À PRIX FORFAITAIRE

PRÉSENTATION D'UNE NOTION PARTICULIÈREMENT UTILE LORS QU'IL S'AGIT DE VEILLER À LA COHÉRENCE DES ASPECTS POST-GARANTIE DE CERTAINS CONTRATS COMPLEXES.



Christian Boissin,
Responsable Contract and
Claim Management / Project
Controls, SNCF Réseau

CONTEXTE D'APPLICATION

Dans le cadre d'un même projet ferroviaire complexe, quand plusieurs contrats de type Design, Build & Maintain (« DB&M ») sont tous attribués à un même prestataire et coexistent, ils peuvent être interdépendants en raison de leurs périmètres fonctionnels et/ou géographiques et de leurs échéances respectives. Dans cette situation, nous avons donc à faire à un « groupe de contrats ».

Les modifications dans les contrats de DB&M à prix forfaitaire ayant été formalisées par voie d'avenant en phase de conception ont été généralement intégrées dans la phase réalisation de ces contrats mais, souvent, les volets de maintien en conditions opérationnelles (« MCO ») du projet n'ont pas évolué et sont donc devenus obsolètes tant du point de vue technique que financier.

La mise à jour des volets de MCO et leur cohérence au sein du groupe de contrats doivent être évaluées d'une manière globale à l'échelle du groupe de contrats et non d'une manière individuelle pour chaque contrat pour ne pas porter atteinte à la compréhensibilité du projet en lui-même. Dans ce cas, pour répondre à la sécurisation contractuelle et à la cohérence des aspects post-garantie du contrat, la mise en place d'une novation présente une réelle utilité certaine.

LA NOVATION : CONDITIONS ET EFFETS SUR LES SÛRETÉS

La novation est un contrat qui a pour objet de substituer à une obligation, qu'elle éteint, une obligation nouvelle qu'elle crée. Elle peut notamment avoir lieu par substitution d'obligations entre les mêmes parties⁽¹⁾.

La novation doit réunir les trois conditions suivantes :

(I) tout d'abord, **l'extinction de l'ancienne obligation valable⁽²⁾** - pour ce qui concerne notre groupe de contrats, il s'agira d'éteindre les obligations techniques relatives au MCO à la charge du prestataire dans chaque contrat de DB&M ;

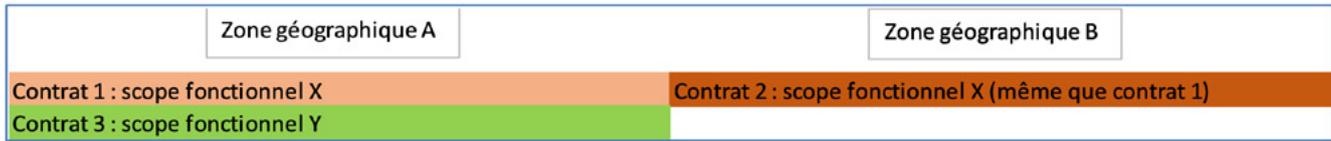
(II) ensuite, **la création d'une nouvelle obligation valable⁽³⁾ devra comporter un changement suffisamment important par rapport à l'obligation éteinte** - pour ce qui concerne notre groupe de contrats, en raison des modifications des contrats DB&M intervenus en phase de conception ayant rendu les obligations du prestataire au titre de la MCO obsolètes, il s'agira de créer de nouvelles obligations techniques relatives au MCO afin que ces dernières soient cohérentes avec les modifications de conception ;

(III) enfin, **la volonté des parties de substituer l'obligation nouvelle à l'obligation ancienne qui sera éteinte⁽⁴⁾** - pour ce qui concerne notre groupe de contrats, il s'agira pour les parties au contrat de novation d'exprimer clairement la volonté d'éteindre une obligation pour en substituer une nouvelle.

66

La novation permet de compiler au sein d'un seul et même contrat toutes les obligations techniques de MCO.

99



Il est important de souligner que l'extinction de l'ancienne obligation implique également l'extinction de ses accessoires comme, notamment, les sûretés attachées à l'obligation éteinte (garanties de bonne exécution, les garanties appelables à première demande, etc.)⁽⁵⁾. Dès lors, au moment de la création d'une nouvelle obligation, celle-ci ne sera pas assortie de sûretés, sauf si elles sont expressément prévues et que les tiers garants ont donné leur consentement.

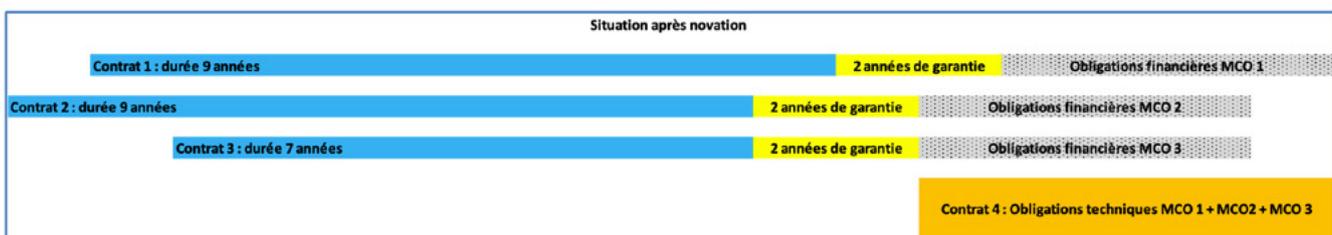
LA NOVATION DES OBLIGATIONS TECHNIQUES DU MCO : SIMPLIFICATION ET LISIBILITÉ

Dans le cadre de notre groupe de contrats, la novation permet de compiler au sein d'un seul et même contrat toutes les obligations techniques de MCO (y compris les obligations techniques liées aux modifications intervenues depuis la conclusion des contrats de DB&M) de tout le groupe de contrats. En effet, une fois que le projet est ré-

alisé, les obligations techniques de la maintenance du projet feront l'objet d'un seul et unique contrat et ne seront plus régies par les différents contrats de DB&M initiaux.

L'usage d'un document unique apportera davantage de clarté, essentiellement pour le mainteneur /exploitant qui n'aura à se référer qu'à un seul cahier des charges contenant un descriptif approfondi des obligations ainsi que la délimitation géographique, temporelle et fonctionnelles de ces dernières. L'un des avantages offerts par la novation est donc le renforcement de la sécurité juridique de la relation entre les parties.

En ce qui concerne les obligations financières associées au volet MCO, elles seront toujours régies par les contrats de DB&M initiaux car il est courant dans le groupe de contrats que les financements de projet soient complexes en raison de la pluralité de financeurs mais également du fait qu'il peut exister plusieurs maîtrises d'ouvrage. Par ailleurs, elles devront faire l'objet d'une modification par voie d'avenant à la suite de la novation des obligations des volets de MCO.



(1) Article 1329 du Code civil.

(2) Article 1331 du Code civil : « La novation n'a lieu que si l'obligation ancienne et l'obligation nouvelle sont l'une et l'autre valables, à moins qu'elle n'ait pour objet déclaré de substituer un engagement valable à un engagement entaché d'un vice »

(3) Idem

(4) Article 1330 du Code civil : « La novation ne se présume pas ; la volonté de l'opérer doit résulter clairement de l'acte ».

(5) Article 1334 du Code civil : « L'extinction de l'obligation ancienne s'étend à tous ses accessoires. Par exception, les sûretés d'origine peuvent être réservées pour la garantie de la nouvelle obligation avec le consentement des tiers garants ».

RETOUR SUR LA 5^{ÈME} ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK

LA 5^{ÈME} ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK (« PAW ») S'EST DÉROULÉE DU 20 AU 24 SEPTEMBRE 2021. PETER ROSHER, ASSOCIÉ DU CABINET REED SMITH ET MEMBRE FONDATEUR DE LA PAW, REVIENT SUR CETTE SEMAINE INCONTOURNABLE DANS LA COMMUNAUTÉ ARBITRALE.



Du 20 au 24 septembre 2021, la communauté internationale de l'arbitrage s'est retrouvée à Paris – virtuellement et physiquement – pour une semaine dédiée à des événements tant académiques que sociaux.

La Paris Arbitration Week (« PAW ») est née en 2017 de la volonté de promouvoir Paris comme place incontournable de l'arbitrage. A l'époque, un certain nombre de villes avaient décidé d'organiser, une fois par an, une semaine de conférences et d'événements sociaux pour

promouvoir le droit de l'arbitrage local et régional. Paris, berceau historique de l'arbitrage international et à l'avant-garde de l'évolution de son droit, terre d'accueil de l'une des plus grandes institutions d'arbitrage et ville regroupant la communauté de l'arbitrage la plus diverse et la plus grande au monde, devait leur emboîter le pas. C'est ainsi que la PAW fut fondée, autour d'un comité d'organisation de la PAW⁽¹⁾ et comme co-organisateurs l'association « Paris, Place d'Arbitrage », la Chambre de commerce internationale (« ICC »), le Comité français de l'arbitrage et l'Association française d'arbitrage⁽²⁾.

La première édition de la PAW fût un franc succès : pas moins de 300 participants originaires de 40 pays différents assistèrent à une vingtaine d'événements organisés tant par des institutions que des praticiens de l'arbitrage (cabinets d'avocats, firmes d'experts, etc.).

Cinq ans plus tard, force est de constater que la PAW n'a cessé de gagner en renommée et de grandir. Pour cette 5ème édition – retardée du printemps à l'automne 2021 du fait des conditions sanitaires –, la PAW a atteint des records : 87 événements ont eu lieu, parmi lesquels 22 se sont tenus de manière « hybride » (c'est-à-dire, en présentiel avec une retransmission virtuelle), 48 de manière virtuelle et 17 en présentiel, dont 7 dédiés au « networking ». Onze événements étaient consacrés à l'arbitrage construction, sur des thèmes aussi variés que (I) la perturbation dans l'arbitrage construction, (II) le retard, la causalité et l'expertise dans l'arbitrage, (III) l'efficacité de l'arbitrage construction, (IV) l'intelligence artificielle dans l'arbitrage construction, ou encore (V) l'arbitrage construction dans certaines régions du monde.

Parmi ces événements, a figuré l'incontournable « GAR Live : Construction Disputes ». Sous la co-présidence de Jane Miles et moi-même, pas moins de 28 intervenants⁽³⁾ ont débattu toute une journée sur des thèmes aussi variés que :

- le potentiel des arbitrages construction pour les centres d'arbitrage régionaux, le manque de diversité en arbitrage construction et le point de savoir si la détermination à dire d'expert ne pourrait pas être une « troisième voie » pour la résolution des litiges ;
- le rôle des contract managers, leur importance dans la suite de contrats FIDIC 2017 et l'impact des FIDIC 2017 sur leur utilisation ;
- l'impact des projets de la « Belt and Road » sur l'arbitrage construction, et notamment sur le choix de Paris comme siège des arbitrages construction depuis que les contrats FIDIC stipulent le règlement d'arbitrage CCI comme applicable aux litiges dans leurs clauses compromissoires ;
- les réponses d'experts à certaines questions rarement posées, comme le point de savoir si leur apport est toujours nécessaire en arbitrage construction, l'aide qu'ils peuvent recevoir dans l'établissement de leurs rapports, ou encore le déroulement de l'élaboration de rapports conjoints et de conclaves d'experts ;

■ des retours d'expérience d'arbitres, d'avocats et d'experts débattant de « dilemmes » de nature éthique ou déontologique qu'ils ont pu rencontrer ;

■ un arbitrage fictif consacré à une demande de mesures urgentes, mené par un panel d'arbitres, d'avocats et d'experts.

Du fait du nombre élevé d'événements hybrides ou virtuels, il est difficile d'évaluer le nombre de participants à la 5ème édition de la PAW. L'année dernière déjà, avec le Covid, les événements virtuels avaient permis de doubler le nombre de participants. Cette année, la Conférence sur l'arbitrage international organisé par ICC à Paris et à New York de manière simultanée, a été suivie par plus de 1000 participants issus de 137 pays.

La prochaine édition de la PAW se tiendra la semaine du 28 mars 2022.



(1) A l'époque de sa fondation, le comité d'organisation était composé de Yasmin Mohammad, Marie Danis, Peter Rosher, José Ricardo Feris, Alexander Fessas, Clément Fouchard et Laetitia de Montalivet. Depuis, Raphaël Kaminsky, Ioana Knoll-Tudor et Marily Paralika l'ont rejoint.

(2) Depuis 2018.

(3) Sally Roe, Michelle Nelson, Nicholas Gould, Laurent Gaultier, Lucy Fusager Johnson, Gregory Leveau, Hamid Abdulkareem, Chau Ee Lee, Erin Miller Rankin, Iain McKenny, Evans Monari, Davis Nitek, Dan Perera, George Taft, Anamaria Popescu, Joanne Prior, Wiley Wright, Mark Wheeler, Sir William Blair, Smitha Menon, Bian King, Nadia Darwazeh, Tony Dymond, Hamish Lal, Amanda Lees, Michael Komissar, Wendy MacLaughlin, Florian Quintard, Elizabeth Wilson.

L'ÉPOPÉE DU CONTRACT MANAGER AU PAYS DES INGÉNIERIES

DEPUIS 2017, L'HISTOIRE DU PÔLE CONTRACT MANAGEMENT CHEZ TRACTEBEL FRANCE A PARFOIS PRIS UN TOUR ÉPIQUE... ET COMME DANS TOUS LES RÉCITS FONDATEURS, IL Y A DES LEÇONS À Y PUISER POUR LES TEMPS PRÉSENTS ET FUTURS !



Kévin Gibaud,

Responsable du Pôle de Compétence Contract Management au sein de la Direction de la Performance Technique & Opérationnelle - DPTO chez Tractebel France.

Propos recueillis
par Vincent Leclerc.

« Il a fait un long chemin. De retour, fatigué mais serein, il grava sur la pierre le récit de son voyage. »⁽¹⁾

Ainsi commence la plus vieille épopée du monde, « l'épopée de Gilgamesh » qui fut inscrite sur des tablettes en argile dès le troisième millénaire avant notre ère.

Certes, la création du Pôle Contract Management de Tractebel France n'est rien comparée à ce texte fondateur, car ici point de Gilgamesh, Uruk, Humbaba, ou de Uta-napishiti qui ne viennent peupler notre récit !

Mais au vu du parcours et des événements qui se sont bousculés depuis fin 2017, est-il pour autant un récit moins épique ?

La création du Pôle Contract Management est, comme bien souvent, une histoire de rencontres qui naissent autour d'un besoin. Courant 2017, la Direction Nucléaire de Tractebel France intervient sur des contrats qui soit par la volumétrie d'heures, soit par la forme contractuelle inhabituelle pour Tractebel France (e.g. NEC3) laissent à penser que l'apport d'un Contract Manager est nécessaire. Deux besoins étaient alors identifiés en fonction des contrats : 1/ accompagner les équipes opérationnelles à la prise en main de contrats de type NEC3 et 2/ finaliser les négociations d'un important avenant. Les besoins devaient s'inscrire sur le long terme et justifiaient donc l'intégration de ressource interne.

Deux Contract Managers sont donc arrivés fin 2017 pour suivre ces contrats.

Pour autant, même si le besoin était clairement identifié et délimité, l'enjeu autour de l'arrivée des Contract Managers dépassait le cadre même des projets identifiés à bien des égards, que l'on pourrait résumer ainsi : les profils étaient nouveaux pour la société et témoignaient d'une prise de conscience que les opérationnels et a fortiori les Chef.fe.s de projet ne pouvaient pas seul.e.s suivre et administrer des contrats aussi complexes et risqués.

Conscient de cette situation, mais concentrée dans un premier temps sur l'accompagnement des opérationnels sur les deux contrats identifiés, la volonté d'insuffler une culture de la gestion de contrat chez Tractebel France a été réellement mise en œuvre à l'autonome 2018. Toutefois, l'idée n'était pas de venir avec des idées préconçues et d'imposer des formes et des modèles qui certes avaient peut-être fait leur preuve dans d'autres BU du Groupe ou à l'extérieur, mais qui forcément n'étaient pas en lien, ni en adéquation avec l'ADN de Tractebel France.

Une conduite du changement, tel était l'enjeu à ce moment certes, mais un changement qui se devait de reposer sur ce qui était en place au sein de Tractebel France. Cela semblait pour nous une évidence pour faire adhérer à ce changement.

Ainsi, l'approche a consisté à créer une CoP⁽²⁾ au niveau de Tractebel (BU), et un groupe de travail (GT) au niveau de Tractebel France.

La CoP avait pour objectif d'échanger entre Contract Managers de la BU Tractebel sur les pratiques et les processus en place. Le GT avait pour objectif de regrouper l'ensemble des acteurs (opérationnels et fonctions supports) qui portaient jusque-là une partie du Contract Management : Juriste, Chef.fe de Projet, Acheteur, Directeur de Direction, Directeur d'Unité, Responsable Financiers, etc...

Après plusieurs séances de travail sur quelques mois, le constat fut le suivant : le métier de Contract Manager était en perte de vitesse au niveau des autres entités de la BU Tractebel ; ainsi à l'exception de la phase d'offres qui voyait une implication forte des juristes et était rythmée par des processus de contrôle et de validation plus clairs et plus rigoureux, l'administration des contrats en phase projet reposait essentiellement sur le niveau d'expérience

(1) Extrait de L'Epopée de Gilgamesh, Prologue la Cité première.

(2) CoP: Community of Practice

du Chef.fe de projet ; les juristes étant à nouveau sollicités en cas de réclamations ou de contentieux.

Face à ce constat, une feuille de route a rapidement été proposée au niveau des Directions Métiers de Tractebel France, visant à renforcer les activités de Contract Management en général, et les actions préventives en particulier. Quatre axes de développement ont ainsi été proposés, à savoir :

- Conseiller les Directions, en amont des projets, sur la gestion contractuelle ;
- Accompagner les Opérationnels tout au long du cycle de vie de leurs projets ;
- Développer et proposer des outils adaptés à destination des Opérationnels ; et
- Former les Opérationnels aux problématiques contractuelles.

Cette feuille de route reposait également sur la nécessité de :

- Constituer un vivier de Contract Managers internes et externes ; et
- Dynamiser le partage des connaissances avec les Contract Managers présents chez Tractebel (BU).

Une fois cette feuille de route partagée avec les Directions Métiers et validée par les membres du CODIR de Tractebel France, l'équipe n'a eu de cesse que de se dévelop-

66

Pour faire adhérer au changement, celui-ci se devait de reposer sur ce qui était déjà en place au sein de Tractebel France.

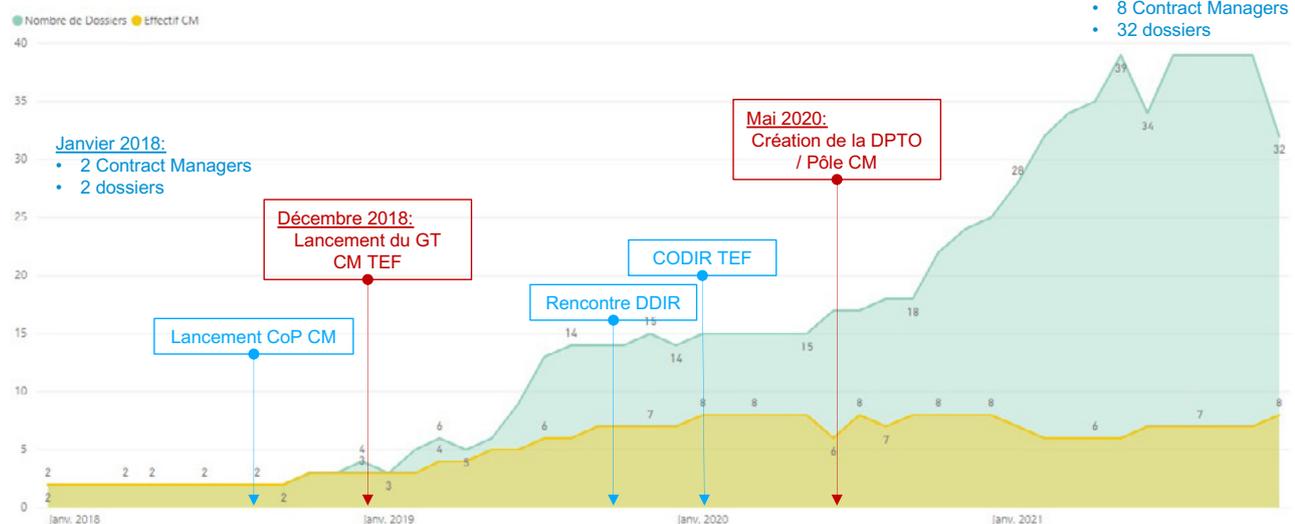
99

per jusqu'à aujourd'hui. Du simple binôme mobilisé au départ de l'aventure au sein d'une des unités de la Direction Nucléaire, l'équipe, désignée « Pôle de Compétence », est depuis mai 2020 rattachée à la Direction Opérationnelle (DPTO). Cette Direction accompagne l'ensemble des Directions Métiers en collaboration étroite avec les Fonctions Supports (Service Achat, Service Juridique, etc.). Ainsi la création de notre Pôle marque clairement la reconnaissance de notre expertise au service des Opérationnels au même titre que d'autres Pôles de Compétences dont le métier est plus technique, pour ne pas dire plus conventionnel, pour une ingénierie (GEOS, DAO, BIM, SIC, POLEN, etc...). Ce positionnement, nous permet plus facilement d'intervenir tout au long du cycle de vie du contrat. De sa structuration jusqu'à l'étape de négociation durant la phase d'appel d'offres, nous assurons également la transmission de l'historique et de son analyse entre l'équipe d'offre et l'équipe de réalisation. Par la suite, nous accompagnons les Opérationnels tout au long du projet : de la signature du contrat jusqu'à sa clôture.

Pôle de Compétences CM

Parcours et evolution du Pôle depuis 2018

TRACTEBEL
ONGIE



En veillant au développement des quatre axes de notre feuille de route, et après plus d'une année de création du Pôle, nous pouvons résumer nos actions en quelques chiffres :

- **39** dossiers à ce jour **actifs** ;
- Une équipe de **8 Contract Managers** ;
- Le Pilotage de 3 **GT** (depuis 2018) : Contract Management chez TEF, Covid CM, Gestion de la sous-traitance ;
- 2 modules de **formation** délivrés à destination des Opérationnels : Clauses contractuelles et Gestion de la sous-traitance ;
- Création et déploiement de 3 **procédures internes** : « Contract Management » pour les projets de Tractebel France « Maitrise des modifications du Contrat » et « Maitrise des réclamations » ;
- Ecriture de 3 **Guidelines** : « Principales Clauses contractuelles », « Comprendre les Différences entre les contrats » et « Analyse du CCAG MOE et Travaux » ;
- 2 **FREX** (Fiches Rex) : sur « la forme de contrat NEC » et « Pratique du CM » sur un marché en conception réalisation ;
- Création et développement (la boucle d'amélioration nous invite à l'ajustement régulier !) de plusieurs **outils dédiés au pilotage contractuel** (Contract Management Plan, Gestion des correspondances sous Excel et Project Wise, Risks Register, Contrathèque sous ProjectWise, KPI).

Ces chiffres sont une photo prise à l'instant T (octobre 2021). Elle vient illustrer le travail de construction de notre Pôle Contract Management et nous montre qu'une culture de la gestion de contrat au sein de Tractebel France est en train de se développer.

Certes, cette culture se doit d'être maintenue et surtout enrichie, en nous assurant notamment du respect des processus construits, mais ces chiffres nous permettent d'ores et déjà d'esquisser la réponse à une question qu'on nous a souvent posée :

« Comptez-vous vraiment intervenir sur chaque projet ? »

« Mais c'est déjà le cas ! Puisque nos Chef.fe.s de Projet sont maintenant tous des Gestionnaires de contrat avertis qui, quand ils/elles le jugent nécessaire pour sécuriser les intérêts de leur projet, se font accompagner par notre Pôle sur des sujets bien spécifiques ».

Pour terminer je vous délivre mes recommandations, gravées en tout cas dans ma mémoire !



« Les 10 commandements du contract management à l'épreuve du quotidien »

- 1. Le contrat c'est la loi entre les parties**, mais ne soit pas étonné si tu découvres que le Projet sur lequel on te demande d'intervenir n'a pas de contrat signé depuis plus d'un an.
- 2. Réclamer sans inquiétude** et pourtant, tu entendas souvent cette phrase : « Pour le moment on parle technique, on ne va pas commencer à dire à notre client qu'on fait du travail supplémentaire ! ».
- 3. Si tu veux la paix, prépare la guerre**, cependant tu découvriras que c'est souvent à la veille de la bataille, c'est-à-dire en fin de projet, qu'on décide de se lancer dans une réclamation la fleur au fusil.
- 4. Les paroles passent, les écrits restent**, certes, mais tu découvriras que ce n'est pas gagné d'avance, surtout quand on te dit : « Moi mon suivi de la correspondance je le fais avec WhatsApp® ça me suffit ! »
- 5. Démontrer, c'est convaincre**, développer la culture du Contract Management nécessite, au-delà du temps, de comprendre les besoins et les attentes des équipes, d'interroger les pratiques en place et de démontrer les bénéfices des évolutions que l'on souhaite apporter.
- 6. L'émotion est mauvaise conseillère**, et la frustration aussi ! Surtout lorsque tu découvres que des contrats se signent en oubliant tes commentaires et analyses et qu'on te répond pour te rassurer : « Ne t'en fais pas, on fera un avenant ! ».
- 7. Gestion de contrat ≠ Magie**, mais ne t'inquiètes pas tu devras parfois t'improviser magicien quand tu feras une analyse SWOT d'un contrat pour 16h alors qu'il est 12h, ou que tu devras bâtir une réclamation sur des éléments forclos.
- 8. L'arbre ne cache pas la forêt**, effectivement, et bien souvent on te dira : « nous avons tous bien fait et nous n'avons rien à nous reprocher ! Ah bon ? Cependant je vois que vous n'avez pas envoyé de rapport mensuel depuis plus de 6 mois et que c'est pénalisable, c'est normal ? Oui mais tu sais le client ne le lit pas de toute façon ! ».
- 9. Seuls survivent les paranoïaques**, pour autant tu apprendras vite que la gestion du risque reste trop souvent au stade de l'offre et très peu au stade du projet. Alors courage lorsqu'il s'agit de mettre en place des points périodiques pour s'assurer du traitement des risques en phase réalisation.
- 10. Répondre aux attentes de l'entreprise**, c'est s'assurer que le modèle de Contract Management que nous proposons réponde aux attentes et performances espérées. C'est la clef de la réussite !

“Guide Pratique du Maître d’ouvrage de Projets Industriels”

par Jérémie Averous

comment fiabiliser les projets industriels ? un guide écrit spécifiquement par et pour le dirigeant et le praticien de projets industriels.



Jérémie Averous est d’abord un praticien des projets industriels et a fondé Project Value Delivery, un cabinet de conseil international focalisé sur les grands projets industriels complexes. Il intervient ainsi auprès de maîtres d’ouvrage et de contracteurs dans de multiples industries sur la manière de mettre en place et de gérer leurs projets.

De nombreux maîtres d’ouvrages de projets industriels sont quelque peu démunis pour gérer correctement leurs projets d’investissement, en particulier lorsqu’ils sont peu nombreux et peu fréquents. Cela entraîne des risques significatifs pour leurs organisations et leur viabilité économique. Ce constat s’applique également aux maîtres d’ouvrage financiers, aux gouvernements qui lancent de grands programmes civils ou militaires, ou aux contracteurs qui jouent un rôle similaire à celui d’un maître d’ouvrage en finançant, construisant et exploitant des ouvrages sous une forme ou une autre de contrat de location ou de « leasing » pour un client final. Pourtant, la réussite des projets d’investissement est fondamentale pour la santé financière à court terme de l’organisation industrielle, et pour sa compétitivité à long terme.

Ce guide a été rédigé comme un manuel pratique comprenant des exemples, des règles empiriques utiles et des solutions efficaces à des problèmes concrets. L’objectif est d’aborder de manière simple, du point de vue du maître d’ouvrage, l’ensemble du cycle de vie d’un projet, de sa définition à sa réalisation, en mettant l’accent sur cette dernière phase.

Le guide commence par donner des éléments de contexte sur les défis généraux du maître d’ouvrage en matière de projets d’investissement, et ce que

comprend le cycle de vie complet du projet.

Les chapitres suivants portent sur la phase de définition du projet - sa qualité étant le meilleur facteur de la réussite du projet. Sont également abordés le périmètre qui doit être géré dans tous les cas par le maître d’ouvrage, la relation avec le futur exploitant, le problème du financement et de son impact possible sur les plans d’exécution du projet.

Ensuite sont traités les éléments essentiels sur la façon de mettre en place le projet en termes de gouvernance, d’organisation de l’équipe de projet et d’infrastructure (processus et systèmes d’information).

Plusieurs chapitres traitent de la gestion des contracteurs : comment développer une stratégie de contractualisation, les approches commerciales et la manière de gérer les contracteurs sur un plan pratique.

Les risques d’exécution sont ensuite abordés, notamment comment détecter les signes de mauvaise santé d’un projet pendant sa mise en œuvre, et quelles sont les mesures à prendre pour résoudre les problèmes majeurs - y compris, si nécessaire, comment limiter les pertes du maître d’ouvrage en interrompant le projet.

Ce guide est unique car il se concentre sur le point de vue du dirigeant maître d’ouvrage et sur les problèmes liés à la phase

de réalisation. Il est fondé sur l’expérience approfondie de l’auteur, ainsi que sur la recherche et les références disponibles aujourd’hui sur la gestion de projets. Pour le praticien du contract management, le livre fournit un contexte utile, vu du maître d’ouvrage, à la compréhension de l’importance pratique du contract management.



Guide Pratique du Maître d’Ouvrage de Projets Industriels par Jérémie Averous. Fourth Revolution Publishing, 2020. ISBN 978-981-14-5502-5, disponible sur toutes les librairies en ligne ou sur Kindle.

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

voici quelques événements, parmi les nombreux webinaires proposés autour du contract management, qui se sont déroulés ces derniers mois ou qui interviendront prochainement. cette liste n'est pas exhaustive et montre l'activité importante de notre communauté qui, malgré les conditions sanitaires, poursuit son déploiement année après année.



2^{ÈME} SEMESTRE 2021

9 juillet 2021

- Colloque Virtuel ADUCMA: « L'évolution de la fonction de Contract Manager »

webinaire Reedsmith autour du thème « Le temps, c'est de l'argent – Protéger sa marge sur un chantier de construction »

1^{ÈRE} PARTIE : LE TEMPS

- Episode 1 : Comprendre un planning (avec Sandrine Coste) – date de 1^{ère} diffusion : 22 septembre 2021
- Episode 2 : Evaluer les retards (avec Thierry Linares) – date de 1^{ère} diffusion : 27 septembre 2021
- Episode 3 : Proroger le délai d'achèvement (avec Taoufik Lacheb) – date de 1^{ère} diffusion : 8 octobre 2021

2^{ÈME} PARTIE : L'ARGENT

- Episode 4 : Que peut-on demander : clauses de pénalités de retard, clauses limitatives et exclusives de responsabilité (avec Nicolas Bourdon) - date de 1^{ère} diffusion : 16 novembre 2021
- Episode 5 : Combien peut-on demander : quantifier les coûts directs, indirects, les frais généraux, pertes de production et profits de l'entrepreneur (avec Thierry Linares) - date de 1^{ère} diffusion : 23 novembre 2021
- Episode 6 : Réclamer les coûts liés à une accélération des travaux (avec Olivier Péronnet) - date de 1^{ère} diffusion : 30 novembre 2021

23 septembre 2021

- Commission Process & Outils (P&O) de l'AFCM. Webinaire n°3 : « Besoins et enjeux, le Contract Management est-il nécessaire à mon organisation ? » avec présentation du Guide n°4

7 et 8 octobre 2021

- Formation pilote AFCM : « les risques et le Contract Management dans les projets industriels et de construction »

25 novembre 2021

- Webinaire proposé par l'E2CM (Ecole Européenne de Contract Management) sur la thématique « Marché de l'emploi post-Covid 19 et perspectives de recrutement pour les Contract Managers »

09 décembre 2021 :

- Lancement au sein de l'AFDCI (Association Française pour le Droit de la Construction et de l'Immobilier) de la Commission Internationale visant à développer des échanges avec la SCL (Society of Construction Law)
 - Table-ronde n°1 - « Evolutions récentes du principe de bonne foi »
 - Table-ronde n°2 - « Tendances passées, présentes et futures : observations et souhaits des directions juridiques des entreprises de construction »



1^{ER} SEMESTRE 2022

16 et 17 février 2022

- 9th Contract Risk and Management for Energy Sector (Prospero Events group).

Juin 2022

- Les Trophées du Contract Management

POUR ADHÉRER À L'AFCM



Dans la rubrique adhésion du site Internet 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 ou remplissez le bulletin sur le site : www.aducma.com/adherer