

LE JOURNAL DU **CONTRACT** **MANAGEMENT**

03 ÉDITO

04 ACTU

05 EPISODE 1/2.
LE MANAGEMENT DES
RISQUES CONTRACTUELS

28 ÉVÉNEMENTS

30 LE COIN DES EXPERTS

40 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

APPRÉHENDER TOUTES LES FACETTES DU MANAGEMENT DU RISQUE CONTRACTUEL



Chères lectrices, Chers lecteurs

L'AFCM est heureuse de vous présenter le 10e numéro de votre journal, dont le thème est consacré aux risques (et opportunités). La thématique est si riche que deux numéros vont y être consacrés.

La prise de risque est évidemment complètement connectée à l'entreprise, et son anticipation ainsi que sa gestion sont un objectif constant des sociétés.

Car la théorie du Contrat « répartisseur » des risques est vite dépassée par la réalité. Une mauvaise analyse au moment de la rédaction du contrat des responsabilités conduit à des réclamations et augmente les risques contractuels.

Le Contract management est une fonction déterminante pour notamment :

- 1) anticiper les risques génériques pour les adapter au projet et contrat concerné ;
- 2) détecter les risques de manière précise ;
- 3) choisir le bon type de contrat ;
- 4) rédiger des clauses pour en réduire les ambiguïtés ;
- 5) tenir le registre des risques ce qui en permet le suivi et la détection des opportunités ;
- 6) détecter de signaux faibles.

En effet, le Contract Manager doit savoir identifier les principaux risques d'un cycle contractuel complexe, en équipe avec les membres de l'équipe de gestion du contrat. Car même avec le meilleur contrat, personne n'est à l'abri de déboires sur les délais, la qualité des livrables, la volatilité des prix, ou les difficultés budgétaires.

Les articles de ce numéro et les interviews des praticiens vous permettent d'appréhender les facettes du management des risques contractuels et, in fine, ce que le métier de Contract Manager nécessite de qualités et de performances pour appréhender les risques dans leur diversité. Cela en retenant que l'on ne peut piloter un projet et un contrat qu'en appréhendant les risques en amont pour les minimiser. Nous vous souhaitons une excellente lecture de ces articles riches et diversifiés !

Isabelle Crettenet, Présidente 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

RETOUR SUR LA 6^{ÈME} ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK

LA 6^{ÈME} ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK (« PAW ») S'EST DÉROULÉE DU 28 MARS AU 1^{ER} AVRIL 2022. PETER ROSHER, ASSOCIÉ À LA TÊTE DU GROUPE D'ARBITRAGE INTERNATIONAL DU CABINET REED SMITH ET MEMBRE FONDATEUR DE LA PAW, REVIENT SUR CETTE SEMAINE INCONTOURNABLE DANS LA COMMUNAUTÉ DE L'ARBITRAGE.

Du 28 mars au 1^{er} avril 2022, la communauté internationale de l'arbitrage s'est retrouvée à Paris – que ce soit virtuellement ou « en présentiel », selon l'expression désormais consacrée – pour une semaine d'événements tant académiques que sociaux.

Rappelons, en tant que de besoin, que la 1^{ère} édition de la Paris Arbitration Week (ou « PAW ») s'est tenue en 2017, dans le but de promouvoir Paris comme la place de l'arbitrage international. Certes, la position de Paris était déjà incontestable. Après tout, n'est-elle pas l'un des berceaux (sinon le berceau) de l'arbitrage international, l'hôtesse de l'une (si ce n'est, à nouveau, pas la) plus grande institution d'arbitrage au monde, mais également – et c'est là ce qui fait tout son dynamisme – de l'une des communautés les plus nombreuse, compétitive, amicale et diverse au monde. Mais, pour maintenir son leadership, elle devait se mettre à la page, et suivre la tendance au développement de semaines ou de jours géographiques de l'arbitrage.

Je l'écrivais il y a quelques mois dans ces pages, l'édition précédente de la PAW, qui marquait ses cinq années d'existence, avait été un franc succès, avec un nombre record de 87 événements organisés, parmi lesquels 22 s'étaient tenus de manière hybride, 48 de manière virtuelle et 17 en présentiel, dont 7 dédiés au networking.



Avec la 6^{ème} édition, ce record est battu. Que ce soit la résultante de la liberté retrouvée de voyager, ou le fruit du travail des organisateurs (et plus vraisemblablement, une combinaison des deux), un nombre vertigineux de 109 événements organisés, parmi lesquels 45 en hybride, 28 en virtuel et 36 en présentiel, dont une dizaine dédiés au networking.

11 événements étaient consacrés à l'arbitrage construction, sur des thèmes aussi variés que (i) les litiges de construction en droit émirati, (ii) le retard, la causalité et l'expertise dans l'arbitrage, (iii) le point de savoir s'il faut instaurer un assistant technique du tribunal arbitral, (iv) les DABs, (v) les délais de forclusion, (vi) la résolution collaborative des litiges de construction, ou encore (vii) les dommages-intérêts en arbitrage construction.

Parmi ces événements, a figuré une nouvelle édition l'incontournable « GAR Live : Construction Disputes ». Sous la co-présidence de Jane Davies Evans et moi-même, 22 intervenants ont débattu toute une journée sur des thèmes aussi variés que :

- 7 affaires décidées en 2021 qui ont ou sont susceptibles d'avoir des conséquences sur le futur de l'arbitrage construction et les prochaines tendances de nature à l'affecter, y compris le développement du métaverse et des projets dans l'espace ;
- les défis relevés dans l'arbitrage des grands projets de développement notamment en matière d'aviation, de réseau ferroviaire et d'industrie automobile, y compris des problématiques de développement durable, droits de l'homme, ou de corruption ;
- la résurrection des réclamations en perte de productivité et perturbation dans l'ère post-Covid et comment les présenter de manière efficace, notamment en cas de difficulté dans l'établissement du lien de causalité ;
- le développement des arbitrages dits fast-track, et le point de savoir s'ils sont adaptés à la résolution des litiges de construction ;
- un arbitrage fictif d'une heure, pour évaluer si ce type d'audience pourrait être le futur de l'arbitrage construction.

Les dates de la prochaine édition de la PAW n'ont pas encore été annoncées, mais il est probable qu'elle aura lieu fin mars 2023.

(1) Peter Rosher, « Retour sur la 5^{ème} édition de la Paris Arbitration Week », *Journal du Contract Management*, n°9, décembre 2021, p. 30.

(2) C'est-à-dire, en présentiel avec une retransmission virtuelle.

(3) Brian King, Hugo Frans-Bol, Karl Fickenscher, Doug Jones AO, David Kaggwa, Emma Schaafsma, Elizabeth Farrel, Michael Kenyon, Louk Korovesis, Hamish Lal, Nicolas Noyer, Diana Bowman, Stavros Brekoulakis, Joseph Moore, Aisha Nadar, Andrea Potparevic Nikolic, Laura Abrahamson, Marion Smith, QC, Alejandro López Ortiz, Sunil Mawkin, Matei Purice, Sharon Vogel.

EPISODE 1/2

LE MANAGEMENT DES RISQUES CONTRACTUELS



Rolland Terrin,
Rédacteur en chef,
Contract Manager
Onet Technologies

66 DE NOS JOURS, LES ENTREPRISES SONT CONFRONTÉES À DE NOMBREUX RISQUES POUVANT PROVENIR DE FACTEURS EXTERNES HORS DE CONTRÔLE (CATASTROPHES NATURELLES, INFLATION...) OU DE FACTEURS INTERNES ISSUS DE L'ENTREPRISE OU DU PROJET CONCERNÉ (RISQUES CONTRACTUELS, TECHNIQUES...). LA GESTION DES RISQUES (ET OPPORTUNITÉS) EST DEVENUE UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES AFIN DE MAÎTRISER LE RISQUE POUR NE PAS LE SUBIR. UNE GESTION EFFICACE DES RISQUES PERMET DE PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS AU BON MOMENT, D'AMÉLIORER LA MAÎTRISE DES PROJETS, D'ANTICIPER LES DIFFICULTÉS ET LES OPPORTUNITÉS ET, ÉVIDEMMENT, DE RÉALISER DES ÉCONOMIES POTENTIELLES. CETTE GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS AU TRAVERS D'UN PROCESSUS DE MAÎTRISE DES RISQUES (IDENTIFICATION, ÉVALUATION, TRAITEMENT ET SUIVI) EST DEVENUE UN ÉLÉMENT PRIMORDIAL DU MÉTIER DE CONTRACT MANAGER.

LE COMITÉ ÉDITORIAL VOUS PROPOSE, AU TRAVERS DE DEUX NUMÉROS DU JOURNAL, D'Étudier EN PROFONDEUR LE MANAGEMENT DES RISQUES (ET OPPORTUNITÉS). BONNE LECTURE DE CETTE PREMIÈRE PARTIE !"



LA DÉFINITION DU RISQUE : POUR UN « FONDS COMMUN D'ÉVIDENCES »



Bertrand Le Bris,
Risk Expert chez Systra

EN MATIÈRE DE MANAGEMENT DE PROJET, TOUT COMME EN JOURNALISME, IL EXISTE DES « MARRONNIERS ». AINSI, LE TAUX ÉLEVÉ D'ÉCHEC DES PROJETS QUEL QUE SOIT LEUR DOMAINE EST L'UN DES THÈMES RÉCURRENTS DE LA LITTÉRATURE SUR LE SUJET. CE CONSTAT D'ÉCHEC PEUT S'EXPLIQUER PAR LA QUÊTE ÉPERDUE D'UN GRAAL « TECHNIQUE », AU DÉTRIMENT D'UNE APPROCHE INTÉGRÉE DE MANAGEMENT DE PROJET. DE LA MÊME FAÇON, LE MANAGEMENT DES RISQUES EST SOUVENT SOUS-UTILISÉ, ET SEMBLE ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UNE « BOÎTE NOIRE » PAR DE NOMBREUSES PARTIES AU CONTRAT.

L'objectif de cet article est de cerner la définition du terme « risque », dont le contour est souvent flou, ambigu et sujet à contresens. L'ambition étant de fournir des orientations pratiques pour s'approprier une notion indispensable dans la conduite des projets comme des entreprises.

Nous nous attacherons dans un premier temps à circonvenir les enjeux associés à la définition du risque, puis à rappeler les évolutions du mot pour arriver à l'énoncé généralement admis aujourd'hui.

Nota bene : le mot « Risques » doit se comprendre comme « Risques et Opportunités » dans son acception moderne. Dans l'expression « Risques et Opportunités », « risques » est synonyme de « menaces ».

1. ENJEUX

L'anagramme du mot « risque » est « requis ». Au-delà d'un simple jeu de lettres, ce sens caché confirme l'exigence du risque charpentant tout projet, de l'idée jusqu'à la clôture du contrat.

- Le management des risques est un processus itératif et continu durant tout le cycle de vie du projet. La pertinence de la définition du « risque » comme donnée d'entrée affecte la qualité du résultat final.
- Du point de vue juridique, dans le cas de la construction en particulier, l'essence du contrat et son objet est de répartir entre les parties les risques auxquels le projet est exposé.
- Chaque partie au contrat se doit de connaître et comprendre les risques et opportunités liés à son périmètre contractuel.
- Le Maître de l'Ouvrage établit sa stratégie de répartition entre les risques qu'il est prêt à assumer et ceux à transférer via les différents contrats.
- Une fois le projet autorisé, le management des risques est inclus dans la rédaction des appels d'offres. Cette

phase est d'autant plus importante que toute erreur ou ambiguïté dans un énoncé peut s'avérer à terme préjudiciable pour la MOA.

- L'un des facteurs prépondérants pour l'attribution des marchés (même si le Code des Marchés publics a évolué du moins-disant vers le mieux-disant) demeure l'offre financière incluant le calcul de provisions pour lequel l'appréhension du concept « risque » est cruciale.
- Par ailleurs, le risque constitue la base de l'assurabilité et du calcul des primes associées. Le coût croissant des assurances rend essentiel l'appréhension des risques, des responsabilités et des indemnités pour se prémunir d'éventuels litiges.
- Dans la phase de conception, le management des risques permet de définir et justifier les choix de conception.
- Le management des risques facilite la prise de décision dans les cas d'arbitrage et/ou d'optimisation.
- L'état d'avancement des risques dans le rapport mensuel est présenté au Comité de Pilotage.
- Le management des Risques et Opportunités est un marqueur de maturité professionnelle, outil de leadership et bâtisseur de confiance et fait partie à ce titre de la « boîte à outils » du manager et des membres de l'équipe.

2. HISTORIQUE

Le risque est inhérent à l'aventure humaine.

Les prémices du risque pourraient remonter à l'invention des nombres et du calcul mathématique, qu'il s'agisse de redistribuer les parcelles de terre inondées par les crues annuelles du Nil ou calculer les chances de gain associées aux jeux de hasard.

Les philosophes et mathématiciens grecs corrèlent événements, causes et conséquences, hasard et lois de la nature. Aristote exprime le premier la notion d'incertitude en inventant le mot « probable » qui, dans sa ver-

Propos recueillis
par Rolland Terrin.

sion latine, donnera *probabilis* (probabilité) ou *verisimilis* (vraisemblable).

La Renaissance se caractérise par l'écllosion des sciences, l'avènement des arts et l'expansion de nouvelles routes maritimes... L'émergence des bulles spéculatives (bulbes de tulipe, blé...) et la généralisation des contrats d'assurance maritime, préfigurent le capitalisme moderne.

En 1578, le mot « risque » apparaît en français de l'italien « rischiare », signifiant « courir au danger ». Curieusement, une étymologie du même mot en arabe, avec le sens de « don fortuit », n'a pas été retenue bien que préfigurant la future acceptation positive du risque.

En 1654, Blaise Pascal et Pierre de Fermat résolvent le « problème des partis », répondant ainsi à une énigme vieille de 200 ans dans le contexte d'un jeu de hasard : « comment partager les gains quand la partie est interrompue à un moment quelconque ? ». Le champ du calcul des probabilités et des statistiques était ouvert.

Après la Seconde Guerre mondiale, l'aventure spatiale américaine favorise l'invention des méthodes et outils modernes de gestion de projet (chemin critique, P.E.R.T...). L'Europe entre dans « l'ère de la consommation de masse ». Les assurances personnelles et professionnelles se généralisent dans les années 1950 et 1960. Avec l'avènement des grands projets, les assurances professionnelles ne peuvent plus couvrir seules l'ensemble des risques projet. Le management des risques en tant que processus s'impose comme alternative aux seules assurances. La financiarisation de l'économie à partir des années 1970 accélère le phénomène. Probabilités et statistiques participent à la quantification des risques favorisée par le développement de l'informatique.

Les définitions du risque de l'époque réfléchissent un kaléidoscope de significations négatives : danger, péril, hasard, aléa, menace, sinistre, préjudice, dommage, etc.

Rappelons à titre d'illustration les définitions AFNOR 1993 ou DGA 1995 :

- « La possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme difficilement acceptables, voire inacceptables. » (AFITEP-AFNOR)
- « Un risque est un évènement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'engendrer des dommages et des perturbations significatifs sur le projet. » (DGA/AQ-924 1995)

Créée en 1969, l'association professionnelle Project Management Institute (PMI®) devient la référence en Amérique du Nord en matière de management de projet. En 1996, dans l'édition du Corpus de Connaissances en Management de Projet (PMBOK), le terme « risque » n'est pas utilisé. Seul est défini un « évènement à risque » comme « une circonstance spécifique qui peut affecter le projet pour le meilleur ou pour le pire ».

3. UNE INCERCITUDE IDENTIFIABLE & MESURABLE

Il faut attendre l'édition 2000 du PMBOK, pour lire la première définition « moderne » du risque : **« un événement incertain ou une condition qui, s'ils se produisent, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet. »**

Cet énoncé marque une novation, en déclarant la possibilité d'un écart favorable ou défavorable par rapport aux objectifs du projet. Ces effets sont respectivement qualifiés d'« opportunité » et de « menace ». Les menaces ne se limitent plus aux seuls dommages et dangers, et les opportunités sont aussi à rechercher et à valoriser.

Les différents standards et certifications professionnels du PMI® intègrent cette définition du risque comme pré-requis.

Dans un contexte de profusion de normes, l'ISO publie en 2009, une famille de normes ISO 31000 avec l'ambition d'être la « norme des normes » en agrégeant le meilleur des pratiques et standards liés à la notion de « risque ».

Aujourd'hui, l'ISO 31000 est composée de :

- ISO 31000:2018 – Management du risque – Principes et lignes directrices ;
- ISO/CEI 31010:2019 - Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques ;
- ISO Guide 73:2009 - Management du risque – Vocabulaire.

Le risque désigne dans le cadre de l'ISO 31000 : **« L'effet de l'incertitude sur les objectifs du projet ».**

Cela signifie que :

- la mesure du niveau d'incertitude, ou effet, caractérise le risque ;
- l'impact potentiel affecte l'un au moins des objectifs et spécifie sa nature (menace ou opportunité).

Les menaces peuvent entraîner des retards, des dépassements de coûts, des défaillances techniques, des performances insuffisantes ou une perte de réputation. Les opportunités peuvent conduire à des réductions des délais et de coûts, l'amélioration des performances ou un accroissement de notoriété.

Cette définition impose que les objectifs du projet de la MOA et les objectifs de la mission des prestataires soient respectivement documentés, mis à jour et communiqués.

Cette évolution du risque se cristallise pour les entreprises par la mise à jour en 2015 de la norme ISO 9001 v2015 « Risk Based Thinking ». La démarche garantit que le risque est pris en compte dès le début et tout au long des projets. Dans ce cadre, le risque est défini comme : **« un effet de l'incertitude, un écart positif ou négatif par rapport à une attente ».**

66

Aristote exprime le premier la notion d'incertitude en inventant le mot 'probable'

99



La réflexion intègre l'action préventive dans la planification stratégique et opérationnelle.

Des définitions récentes et en écho aux réflexions d'Aristote, l'incertitude est un mot clé qui fait florès aujourd'hui, particulièrement dans les travaux souterrains. Il s'agit d'appréhender les incertitudes de manière résolue.

L'ISO Guide 73:2009 définit l'incertitude comme « l'état, même partiel, de carence d'information lié à la compréhension ou à la connaissance d'un événement, de sa conséquence ou de sa vraisemblance ».

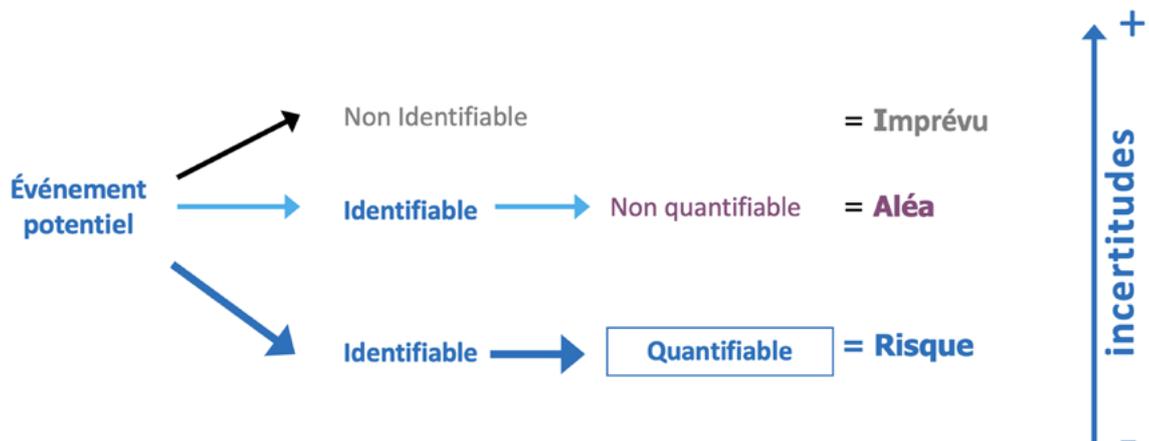
L'ISO 31010-2019 apporte un éclairage complémentaire en reconnaissant la difficulté d'appréhender un terme qui englobe de nombreuses notions implicites comme :

- la véracité des hypothèses ;
- la variabilité des paramètres sur lesquels une décision peut être fondée ;

- la validité ou à l'exactitude des modèles qui ont été établis pour élaborer des prévisions ;
- le manque de connaissances qui survient lorsque l'incertitude est reconnue mais pas entièrement comprise ;
- l'imprévisibilité ;
- les limites de l'esprit humain, quant à l'appréhension des données complexes...

La norme française FD-X 50 117, peu connue mais en vigueur depuis 2003, distingue les différents niveaux d'incertitude du plus bas au plus élevé :

- Le risque est lié à un événement potentiel : **identifiable et mesurable**.
- L'aléa correspond à un événement potentiel **identifiable mais non mesurable**. L'exemple type étant l'aléa climatique qui ne peut pas être évalué plusieurs mois en amont. **L'aléa n'est donc pas un risque**.
- Enfin, l'imprévu est un événement potentiel non identifiable correspondant à une incertitude majeure car aucune information n'est disponible.



Norme FD X 50-117
Le périmètre contractuel fixe les limites de responsabilité associées à l'évènement potentiel.

4. RECOMMANDATIONS

Dans le cadre du registre des risques, l'appréciation du risque commence par le processus d'identification qui requiert un exercice d'écriture. La norme 31010:2019 mentionne que : « le risque est souvent décrit en termes de sources de risques, d'événements potentiels, de leurs conséquences et de leur vraisemblance ».

L'objet est ainsi d'écrire pour être lu par un observateur non spécialisé. Cet axiome révèle la nécessité pour les acteurs de libeller les risques de manière collaborative.

Pour favoriser une rédaction claire, il est préconisé d'utiliser trois colonnes : Cause(s), Description du Risque et Effet(s). À titre d'illustration, sur la base de l'énigme résolue par Blaise Pascal et Pierre de Fermat en 1654, dans le contexte d'un jeu d'argent de pile et face dit « le problème des partis » (joué en trois manches par deux joueurs), les menaces et opportunités de l'époque auraient pu être formulées selon un tableau avec la même cause.

Il y a souvent une difficulté pour sérier cause et conséquence, d'autant plus dans le cas de risques en cascade : un risque A peut être la cause d'un risque B, etc.

Par ailleurs, pour éviter certains écueils « classiques », il est essentiel de :

- Distinguer risque et problème. Le problème est une menace avérée pour laquelle il existe une ou plusieurs solutions. Si aucune solution n'est envisageable, il s'agit d'une contrainte.
- Différencier le libellé du risque et les catégories de risques telles que : risques chantier, risques financiers...
- Discerner aléas et risques.
- Décrire parmi tous les risques (« identifiables » par définition), ceux qui sont « identifiés » spécifiquement.
- Se concentrer sur les opportunités tout comme les menaces affectant les objectifs au contrat et non pas uniquement sur les événements dit « redoutés » associés aux seuls enjeux de sécurité.

66

Il faut attendre l'édition 2000 du PMBOK, pour lire la première définition "moderne" du risque.

99

	Cause(s)	Description du Risque	Conséquence(s)
Menace	<i>(Parce qu'il y a une ou + cause(s))</i> <ul style="list-style-type: none"> • Le jeu d'argent « pile ou face » joué par deux joueurs en trois manches est interrompu avant la fin du jeu 	<i>(Il y a une...)</i> Incertitude sur la capacité de répartir équitablement les espérances de gains entre chacun des deux joueurs	<i>...qui pourrait avoir comme effet(s)...)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Litige entre les deux joueurs • Demande d'arbitrage par un tiers • Potentiel conflit • Impossibilité des deux joueurs à rejouer ensemble
Opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • même cause 	Possible répartition équitable et rigoureuse des espérances de gains entre chacun des deux joueurs	<ul style="list-style-type: none"> • Invention de la notion de probabilités • Partage équitable des espérances de gain de chacun des deux joueurs • Maintien de la relation entre les deux joueurs

5. CONCLUSION

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle évolution, l'enjeu des organisations performantes est de piloter leurs projets par les risques. Pour attendre ce niveau d'efficience, il est nécessaire de partager un fonds commun d'évidences permettant de prendre des « risques calculés ».

La notion de risque est ancienne et multiple, historiquement liée à l'idée de danger. La définition « moderne » du risque est celle de l'ISO 31000 « L'effet de l'incertitude sur les objectifs ». La définition du PMI® est une alternative acceptable. Cet énoncé constitue la clé de voute pour arrimer l'ensemble du processus du management des risques pour atteindre la satisfaction des parties prenantes dans le cadre d'un périmètre contractuel établi.

LA GESTION DE RISQUES EN AVANT-VENTE : UN LEVIER DU CONTRACT MANAGEMENT



Maëlle Billant,
Contract Manager certifiée,
Responsable de la performance
contractuelle et financière
chez Siemens Gamesa
Renewable Energy.

La gestion des risques est une mission essentielle du chef de projet en phase d'exécution. C'est aussi une activité portée par le contract management et l'équipe commerciale dès la phase d'avant-vente. Cette amorce de la gestion de risques pendant la phase de négociation commerciale est parfois négligée, voire évacuée.

Pourquoi ? Cette activité est plus difficile à mettre en œuvre à ce stade préliminaire du projet : le manque d'information, les éléments variables ou inconnus, le biais d'optimisme, la focalisation sur la stratégie commerciale et les échanges externes. Pour autant, l'efficacité du processus de gestion de risques réside dans la capacité de l'équipe qui en a la charge à faire commencer celui-ci le plus tôt possible, bien en amont de la phase d'exécution. Il existe en effet de nombreux bénéfices à renforcer la gestion de risques en avant-vente (1), qui nécessite de prendre en compte quelques points clés (2). Une fois le processus amorcé et consolidé en phase avant-vente, il reste à assurer le délicat passage de relais entre l'équipe commerciale et l'équipe projet (3), garant de l'efficacité du processus global.

1. Quelques bénéfices de la gestion de risques en avant-vente

La gestion de risques n'est pas de la seule responsabilité de la gestion de projet. C'est aussi une responsabilité de l'équipe commerciale et du contract management dans la phase amont, en avant-vente. Il s'agit

d'un exercice collectif qui débute avec les premières analyses de l'équipe commerciale sur les forces et les faiblesses connues au sein de l'entreprise, les menaces et les opportunités identifiées en externe : le fameux SWOT. C'est également l'équipe commerciale, en lien le plus souvent avec les services financiers, qui évalue les coûts, les provisions et les contingences, en fonction d'une première analyse du projet. Cette étape initiale va déterminer le terrain de jeu au sein duquel l'équipe projet va devoir œuvrer. Il est donc primordial de planifier un temps dédié au sujet et d'allouer les ressources pertinentes pour satisfaire cette activité.

La force d'une analyse de risques et d'opportunités tient dans la capacité à réunir et faire dialoguer des équipes pluridisciplinaires autour de ces risques et opportunités, à la fois hétérogènes et interdépendants. Cet exercice collectif exige des compétences transversales et des profils variés, experts et généralistes, tant les typologies de risques sont nombreuses et mouvantes. A charge ensuite

pour le contract manager de consolider les échanges et de faire arbitrer les décisionnaires le cas échéant, avant d'entériner une première analyse de risques avant-vente. Cette préparation pluri-partite permet d'initier un premier dialogue entre toutes les fonctions qui soutiennent le projet et de responsabiliser les porteurs des plans de traitement des risques identifiés et priorisés. La gestion de risques en avant-vente est un processus qui favorise et soutient la communication interne entre toutes les parties prenantes d'un projet : les acteurs de terrain, les fonctions support ou de gestion, les équipes commerciales.

Un autre avantage à la mise en place d'un processus de gestion de risques dès la phase avant-vente, c'est la capacité à mettre plus facilement en avant les opportunités, lors de cette phase qui se situe en amont du projet. En effet, une fois le projet entamé, les difficultés surgissent et la vision sur les risques prend parfois le dessus sur celle des opportunités, faisant parfois oublier, avec le temps, les leviers qui avaient été

“

La gestion de risques en avant-vente est un processus qui favorise la communication interne entre toutes les parties prenantes d'un projet.

”

*Propos recueillis
par Roland Terrin.*

identifiés au départ. L'opportunité est un instrument aussi important que le risque. Une première analyse des opportunités par les équipes en avant-vente permet de ne pas perdre de vue cette voie d'optimisation en cours de projet.

Il va de soi que plus un risque sera identifié tôt, plus il sera facile de prévoir un plan de traitement efficace avant une potentielle augmentation de sa probabilité et de ses impacts. Plus on anticipe un risque, plus la probabilité de le réduire, voire de le supprimer, est grande. L'anticipation permet de prévenir la survenance des problèmes que l'on souhaite éviter en cours de projet. Pour autant, le discours sur la gestion des risques met encore trop peu en exergue sa dimension humaine, relationnelle et psychologique. La gestion de risques a pour but la réussite du projet et la satisfaction du client. Mais avant cela, la gestion de risques est également un outil dont les résultats ont un impact fort sur la charge de travail et la motivation des équipes projets. Une gestion de risques efficace permet d'éviter une gestion de crise en cours de projet et de maintenir des équipes projets concentrées sur leur cœur de métier : l'optimisation de la qualité et des coûts, la recherche des opportunités, la satisfaction et la fidélisation des clients.

2. Les points clés de la gestion de risques en avant-vente

La gestion de risque va de pair avec la gestion des connaissances au sein de l'entreprise. La fonction du contract manager prend ici toute sa place et démontre sa valeur ajoutée en apportant toutes les clés pour aiguiller les différents interlocuteurs et les décideurs, apporter une vision globale et exhaustive permettant de réaliser des arbitrages éclairés, au plus proche des contraintes de l'entreprise ou du secteur en question. Une gestion de risques performante suppose avant tout la bonne maîtrise des informations à disposition de l'entreprise et



une pleine capacité à croiser ces données de manière pertinente. La phase avant-vente possède elle aussi son lot de difficultés et d'incertitudes pouvant parfois conduire à un biais d'optimisme de la part des équipes en charge du processus de gestion de risques. Ces équipes peuvent par exemple sous-estimer la complexité technique ou technologique du projet, mal évaluer les ressources nécessaires, proposer un calendrier trop contraint. Le défi majeur de cette analyse de risques initiale est de proposer une approche réaliste, en adéquation avec les expériences du terrain, sans pour autant être en contradiction avec les opportunités commerciales.

Afin de renforcer le processus de gestion de risques en avant-vente, il est important de le formaliser, de l'expliquer et de le partager au sein de tous les services concernés par ce travail d'analyse. La culture de la gestion des risques et des opportunités doit s'inscrire et s'ancre dans des habitudes de travail plurielles. Les processus et les outils associés sont utilisés dans la mesure où ils sont suffisamment homogènes entre toutes les équipes et répondent aux contraintes

des services correspondants. En complément des outils, il est impératif de ménager aux équipes un temps dédié aux analyses de risques et d'opportunités, et de valoriser ce temps passé. Une approche trop sommaire, faute d'un temps suffisant alloué à cette tâche d'analyse et de synthèse, revient plus ou moins à perdre son temps quand l'analyse ne sert que soi ou une équipe restreinte. Une analyse de risques et d'opportunités doit pouvoir être comprise et utilisée par l'ensemble des services participant au projet, directement ou indirectement.

66

Une gestion de risques efficace permet d'éviter une gestion de crise en cours de projet et de maintenir les équipes projets concentrées sur leur cœur de métier.

99

Pour ce faire, l'exercice requiert une description précise du risque ou de l'opportunité, l'identification de la cause racine, l'évaluation de la probabilité et des impacts. Sans ce travail tant qualitatif que quantitatif, aucun plan de traitement ou de modération du risque ne saurait être pertinent. Cette activité exigeante n'est pas gratuite en temps ni en ressources. Pour autant, elle ne porte ses fruits qu'à hauteur de l'investissement qui lui est consacré. Et c'est souvent là que se trouve le premier axe d'amélioration pour les entreprises : intégrer la gestion de risques dans l'ensemble des processus existants, tout en actant la nécessité de suivre une méthodologie spécifique et un temps dédié, incompressible mais nécessaire pour engendrer un résultat satisfaisant.

Cette première analyse de risques en avant-vente est donc une activité à part entière, qui n'a pas pour seul objectif de passer les étapes de validation nécessaires avant la signature d'un contrat.

Ce processus de gestion des risques et des opportunités doit véritablement s'inscrire dans une continuité, comme première pierre d'un édifice plus large que celui de la seule sécurisation financière et contractuelle en avant-vente. Cette analyse, dans l'idéal, doit constituer une base solide permettant aux chefs de projet de prioriser très rapidement les premières actions du projet, notamment grâce au plan de traitement des risques et des opportunités, sous la forme d'une synthèse précise, détaillée et réaliste.

3. La continuité du processus de gestion de risques : de l'avant-vente à l'exécution

Comment articuler le passage de relais entre les équipes commerciales et la gestion de projet ?

Il est facile de démontrer l'utilité de conserver une continuité entre l'analyse de risques en avant-vente et le plan de traitement associé, durant la phase projet. La situation se complique dès lors qu'il s'agit de mettre en œuvre concrètement ce passage de témoin entre la phase d'avant-vente et celle de l'exécution. De nombreux obstacles se dressent sur le chemin de cette passation entre des équipes distinctes : la perte d'information, le manque d'espace de communication adapté, la rupture entre les processus et les outils des uns et des autres, les différences de langages et d'objectifs. Pour répondre à ce premier défi, plusieurs pistes sont possibles : implémenter et conserver des outils communs ; partager des méthodes d'analyse, d'identification et d'évaluation homogènes ; former régulièrement ; impliquer le projet au moment du partage de l'analyse de risques initiale, en dernière phase d'avant-vente.

Une fois cette première étape de passation sécurisée, nous aurions tort de croire que le tour est joué. Une fois le projet terminé, un second passage s'effectue, cette fois-ci, du projet vers les

équipes commerciales. Le retour des équipes projets sur la mise en place des plans de modération des risques et les coûts associés est un outil précieux pour ajuster les moyens d'identification et d'évaluation des risques en phase avant-vente. Cette meilleure maîtrise des risques par les équipes commerciales est un véritable atout à la table des négociations pour anticiper les points de discussion et inscrire au contrat les sujets à sécuriser. La performance contractuelle, objectif essentiel du contract management, est un travail continu et collectif qui ne peut se passer du retour du terrain. La figure du chef de projet est clé dans l'amélioration continue de la performance contractuelle et peut aisément se structurer au sein d'un processus de gestion des risques et des opportunités, au moyen de retours d'expériences par exemple.

L'amélioration continue se situe donc à deux niveaux : lever les risques et concrétiser les opportunités sur un projet ou une prestation, mais aussi évaluer le processus de gestion de risques et d'opportunités en lui-même, pour en faire une boucle efficace, qui prend en compte les évolutions internes de l'entreprise et les contraintes externes mouvantes. C'est le retour d'expériences du projet qui va notamment permettre l'amélioration continue du processus de gestion de risques en avant-vente.

Le processus de gestion de risques est, par conséquent, une boucle vertueuse. Il est un support au dialogue constructif entre la gestion de projet et les équipes commerciales, afin d'évaluer la qualité des négociations et du projet. La gestion de risques questionne assidûment la capacité du collectif de l'entreprise à travailler de concert, à communiquer régulièrement et à s'ajuster en continu. Ce processus met au défi le contract management, et plus largement l'entreprise, de faire fonctionner une intelligence collective qui interagit et interroge, s'évalue et évolue.

66

une meilleure maîtrise des risques par les équipes commerciales est un véritable atout à la table des négociations pour anticiper les points de discussion.

99

QUELQUES IDÉES REÇUES SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES



Walid HAMLÀ,
Senior Contract Manager,
ENGIE Solutions

SENIOR CONTRACT MANAGER AU SEIN DE LA CELLULE CONTRACT MANAGEMENT DE ENGIE SOLUTIONS, WALID HAMLÀ NOUS RAPPELLE DES CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES QU'IL S'EST FORGÉES TOUT AU LONG DE SON EXPÉRIENCE AU SEIN DE PROJET DE SERVICES POUR LESQUELS IL ŒUVRE EN POSITION DE CONTRACTANT.

Les projets sont exposés à des menaces qui peuvent mettre en difficulté le respect notamment du planning et des objectifs économiques. La réussite des projets dépend donc de l'anticipation des risques et de leur traitement tout au long du cycle de vie d'un projet.

Ainsi, la recherche des points faibles d'un projet et des actions pour prévenir ces risques est un exercice indispensable réalisé par l'ensemble de l'équipe projet. La pluralité des acteurs peut laisser place à la libre interprétation de chacun et j'ai constaté au travers de mes différentes expériences des idées reçues dans la gestion des risques. Voici quelques pistes de réflexions pour éviter de tomber dans ces clichés.

1. « LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS SONT DES CONCEPTS CONTRAIRES ».

Dans beaucoup de domaine, on a tendance à concevoir les choses par paire qui s'oppose. Or, il n'y a pas qu'un « haut » et un « bas » ! Compte tenu des enjeux qui pèsent sur les projets la pratique amène souvent à distinguer les risques des opportunités.

J'invite alors les opérationnels à concevoir le lancement d'une opération comme l'occurrence de risque avec ses impacts qu'ils soient négatifs (on parle alors de risque) ou positifs (donc l'opportunité) voire complémentaires. D'ailleurs, j'introduis la revue initiale des risques en sensibilisant les équipes sur le fait que le 1^{er} risque d'un projet est de penser que « mon projet va bien se passer » ou l'inverse ?

Cette revue vise bien à trouver ce point intermédiaire qui constitue une situation équilibrée permettant de se préparer et de limiter notre exposition aux risques mais aussi de saisir des opportunités (d'où l'importance qu'elles soient identifiées) afin d'améliorer les performances.

2. « RISQUE GÉNÉRIQUE OU SPÉCIFIQUE ? »

Le management des risques est une démarche constituée de plusieurs étapes dont la première est l'identification du risque. Avant de pouvoir évaluer les impacts d'un risque, il

s'agit de lui donner plus de « corps » pour bien l'appréhender. Dans cet exercice, il ne s'agit pas de trouver un risque à tout prix mais plutôt de faire l'« inventaire » des risques en tenant compte de particularités du projet.

Il faut garder en tête qu'un risque doit porter un libellé précis et spécifique au projet. Cette caractérisation détaillée du risque vous permettra de mieux l'analyser, de l'évaluer au plus juste et de le traiter en déterminant les meilleurs parades et/ou actions pour en limiter ses effets. À titre d'exemples : « *risque de pénalités* » ou encore « *risque de modification des données techniques* » sont des risques trop génériques ; il s'agit d'étoffer ces intitulés au droit de circonstances notamment temporelles pour s'exprimer comme suit : « *pénalités de retard notifiées par le client dans la phase études* » ou « *Demande de modifications techniques par le client après validation de la conception* ».

Bien sûr, cela n'exclut pas le fait que l'on puisse s'inspirer d'une grille type (avec un catalogue fourni comme base de réflexion) comme point de départ ou d'un projet similaire. Dans ce cas, retravailler cette grille afin qu'elle colle le plus possible à votre projet. Faute d'un périmètre précis ou abstrait l'exercice se compliquera : « On ne peut améliorer que ce que l'on mesure... ».

Vous l'aurez compris, les risques de votre projet étant correctement décrits, avec parfois cette description poussée au travers d'une fiche de risque, vous pourrez aborder la suite des étapes avec plus de facilité.

3. « LE RISK MANAGEMENT NE S'ARRÊTE À L'IDENTIFICATION DU RISQUE ».

La première action intègre effectivement l'identification des risques. Néanmoins, l'exercice ne se limite pas à cela. Il s'agit aussi de procéder à leur évaluation, traitement et, action essentielle, à sa revue au cours de l'exécution du projet.

Pour le traitement d'un risque, j'ai coutume de dire aux équipes qu'il est dangereux pour le projet de présenter les risques à leur Direction s'il n'est pas accompagné d'une action de mitigation ou de couverture.

Pour la revue en règle générale, je la préconise tous les 3 mois mais dans l'application c'est rarement respecté compte tenu de « l'épreuve que peut constituer la revue des risques » (ou en tout cas ressentie comme telle par les équipes).

Pour pallier cela et dynamiser cette démarche itérative, je propose aux équipes de faire cette revue à chaque étape clés du projet (e.g. fin de phase études, démarrage travaux...) ce qui parle beaucoup plus aux opérationnels à mon sens.

Dernier conseil que je délivre systématiquement aux opérationnels : à chaque revue il s'agit, certes, de revoir la situation des risques identifiés initialement mais également de vous poser la question des nouveaux risques qui émergent ET AUSSI des opportunités à saisir.

4. « UN RISQUE N'EST PAS UN PROBLÈME (ET VICE VERSA) ».

Trop souvent on observe que la revue des risques revient à lister des problèmes ou des événements subis en cours de réalisation.

Or un risque n'est pas un problème. Les problèmes rencontrés par le projet doivent être traités quotidiennement et suivis dans un registre dédié comme le « registre des événements » ou le « registre des faits ».

Le risque, quant à lui, peut toujours être évité et s'il se concrétise, il devient un problème dont l'équipe a déjà anticipé la gravité pour que dans toutes les situations « le pire ne deviendra pas le pire ». En effet, je rappelle souvent aux équipes que « l'espoir n'est pas une stratégie ». N'hésitez donc pas à rappeler lors de la revue des risques que le problème est un risque qui s'est déjà matérialisé

alors qu'un risque est une incertitude potentielle qui pourrait, ou pas, se produire dans un futur plus ou moins proche.

5. « IL FAUT PROVISIONNER LES RISQUES ».

C'est une certitude la réussite financière du projet se joue dès le départ et un projet à risque zéro n'existe pas ! Cette réalité nous oblige à penser autrement : c'est pourquoi il est impératif d'inclure, dès la phase de consolidation de l'offre, une provision pour les risques connus ainsi que pour les imprévus. Cela permettra de préserver sa marge.

Les méthodes de provisionnement sont propres aux entreprises et à leur stratégie. Pour autant 2 écoles se distinguent :

- **L'addition de l'impact financier de chaque risque résiduel.** Dans ce cas, il s'agit de ne pas oublier d'y ajouter une estimation couvrant les risques non identifiés qui constitue l'aléas qui est par nature non quantifiable. Exemple : R#01 évalué à 15k€, R#02 évalué à 30k€ = 45k€ de provision pour les 2 risques + 5k€ d'aléas. Dans ce cas pratique le montant total des risques à provisionner est donc de 50k€.
- **L'approche à l'aide d'un pourcentage globale d'une provision estimée par l'équipe de chiffrage en % du montant contractuel.** Exemple : J'ai identifié tous mes risques cependant je ne les ai pas évalués. Le montant contractuel de mon opération est de 1M€ et le projet considère devoir provisionner 5% de ce montant pour couvrir les risques (pondération généralement considérée au regard de l'exigence de compétitivité de l'offre). Ainsi le montant de ma provision sera de 50k€.

À mon sens, cette deuxième méthode simplifiée fait certes gagner du temps mais présente des risques majeurs de sous-estimation. Dans ce cas de figure, on se retrouve souvent à devoir ouvrir un nouveau risque ayant pour objet « provision pour risques insuffisante » ...

66

Le problème est un risque qui s'est déjà matérialisé alors qu'un risque est une incertitude potentielle qui pourrait, ou pas, se produire dans un futur plus ou moins proche.

99

Propos recueillis
par Vincent Leclerc.



FAIRE CONVERGER MANAGEMENT DES RISQUES ET CONTRACT MANAGEMENT



Thiébaud Viel,
Consultant en Management
& Organisation

RISQUES PROJET ET RISQUES CONTRACTUELS SONT ÉTROITEMENT LIÉS, AU POINT QU'EN SÉPARER LE MANAGEMENT PARAÎT ARTIFICIEL, VOIRE DANGEREUX. LES EXPLICATIONS DE THIÉBAUD VIEL.

PARCOURS

Avec une expertise dans les grands projets industriels, Thiébaud Viel est intervenu en Europe, Afrique du Nord, Asie... Entrepreneur expérimenté, il a créé et développé son propre cabinet de conseil, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises pour le Management de leurs Projets. Également passionné de cinéma, il est auteur, comédien et producteur. Pour faire la synthèse de ces deux passions, Il a créé AYOTL, une plateforme de contenus video-ludiques dédiée aux managers qui veulent monter en compétence, ou faire monter en compétence leur équipe. Elle propose de véritables séries, films, outils d'animations, éducatifs et utilisables dans des dispositifs de communication et de formation.

A un Risque Projet correspondra quasi systématiquement un impact contractuel, même s'il s'agit a priori d'un Risque complètement interne. Prenons pour exemple la surcharge de nos ressources internes qui limitera notre capacité à livrer à temps nos données d'études, ces dernières étant un jalon d'interface à notre Contrat. Le Risque « Ressources » sera donc également contractuel, au sens de l'impact.

Réciproquement, le contrat est lui-même un facteur de risques pour le Projet, notamment par les obligations qu'il impose, qu'elles soient explicitées dans les textes, ou implicitement dues. Il en va de même des moyens qu'il va falloir mobiliser pour son management, en termes d'organisation, méthodes, et ressources essentiellement. Les seuls leviers du Contract Management ne suffiront pas à couvrir tous ces risques « d'origine contractuelle » : il faudra souvent mobiliser ceux du Projet.

Ainsi, si une obligation de délai implique qu'une zone de travail soit accessible et que ce jalon est « à risque » car le planning est très contraint, les actions de mitigations impliqueront tant le Contract Management (traçabilité & suivi des origines des retards, notifications en temps et heure...) que le Project Management (Pilotage du planning, coordination des interfaces entre entreprises...).

Les Risques d'origine contractuelle sont donc à considérer dans toute bonne typologie des Risques Projets, et à intégrer au Management Global des Risques.

Mais le Contract Management est également un levier majeur de Management des Risques !

Pour s'en rendre compte, regardons sur notre exemple les leviers dont nous disposons pour manager les risques de toute nature. On s'accorde généralement pour classer les leviers de couverture des Risques suivant sept catégories :

1. Surveillance du Risque

Pour un risque qui est estimé comme « à surveiller », il s'agira d'identifier des signes avant-coureurs de sa surveillance. Dans ce contexte, le Contract Management remplit son rôle de « Vigie » avec la traçabilité des jalons de remise des documents d'étude conformément au planning des livrables, et alertera si les jalons commencent à décaler.

2. Prévention

Sur un risque dont le mécanisme de survenance est bien connu, et assez « probable », nous pourrions recourir à l'analyse contractuelle du Contrat pour identifier des dispositifs contractuels qui vont limiter cette probabilité. Dans notre exemple, nous pourrions proposer des délais ou des « packages » cohérents dans un document de « réquisition d'études » qui lisseront la charge de production, plutôt que d'accepter une livraison globale à une seule échéance.

3. Précaution

Sur un risque dont le mécanisme d'occurrence est mal maîtrisé en interne, des précautions peuvent être prises. Si nous pensons que des précautions sont à prendre pour limiter le risque de devoir reprendre toutes les études en cas de modification des données d'entrées (par exemple, la nature des sous-sols), nous pourrions demander que les sondages soient transmis X jours avant le début des études de Génie-Civil, et imposer que ce soit un prérequis au début de notre travail.

4. Réduction

Quand il s'agit de limiter l'impact d'un risque s'il survient, le Contract Management peut également actionner certains dispositifs contractuels. L'impact de la surcharge des ressources d'études peut, par exemple, être atténué en négociant en amont les pénalités de retard et en encadrant strictement le processus de validation des livrables d'études qui est une interface clé de la relation Client/Fournisseur.

5. Transfert

Le transfert d'un risque consiste à faire porter à un tiers « mieux armé » le risque en question. C'est le cadre classique des assurances qui couvrent l'impact financier. Mais ici, l'idée pourrait être de sous-traiter une partie

des études, notamment celles pour lesquelles la pression des ressources serait la plus importante, et donc de passer un contrat adapté aux obligations spécifiques de production des livrables.

6. Plan de contournement

Confronté cette fois à l'aléa, le contournement via le levier contractuel consisterait à négocier des reports de délais en jouant par exemple sur les retards concomitants et les retards des données d'entrée des autres parties des contrats.

7. Gestion de Crise

Si notre aléa est cette fois cause d'une crise majeure sur le Projet, les leviers du Contract Management auront pour objectif tant d'en limiter les effets que de permettre de revenir à une situation plus sereine. Ainsi, un retard sur des livrables clés du Contrat pourra être négocié avec les autres parties au Contrat, suivant la même logique que le contournement. De plus, des contrats de sous-traitance actionnés, a posteriori cette fois, soulageront les équipes d'études.

Ces exemples ne sont bien sûr pas limitatifs, mais illustrent comment les deux sujets sont étroitement liés.

Par ailleurs, tous deux reposent sur des dispositifs très semblables : une bonne analyse préalable, des flux d'information transverses, des revues régulières, des actions concrètes.

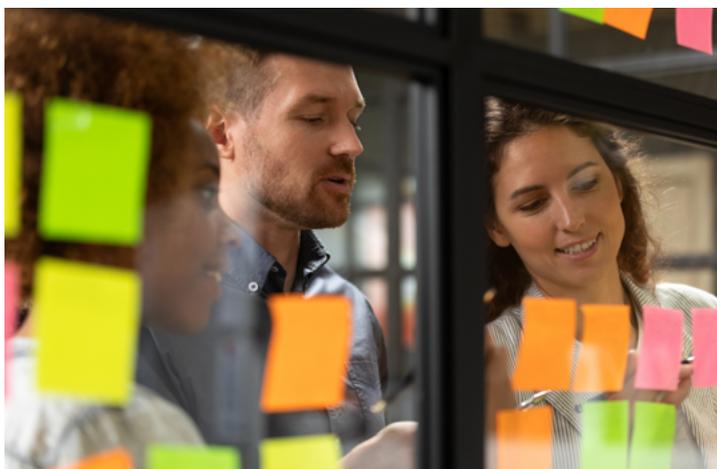
De là à dire que ces deux approches sont à mener de concert, il n'y a qu'un pas. Qui a déjà été franchi dans certaines organisations qui mettent en place des équipes pour le « Risk and Contract Management ». Le Management des Risques étant lui-même un outil de la Gouvernance d'entreprise, sortir le Contract Management du seul cadre des Projets et de la relation Client/Fournisseur pour le mettre au service de la gouvernance est un autre pas.

Mais il s'agit d'une autre histoire...

66

Le contrat est lui-même un facteur de risques pour le projet, notamment par les obligations qu'il impose, qu'elles soient explicitées dans les textes ou implicitement dues.

99



CONSTRUCTION DE LA TOUR ALTO : L'ANTICIPATION DES RISQUES COMME CRÉDO



Christophe Taravella,
Directeur d'Opérations
chez Linkcity IDF

EXISTE-T-IL UNE MALÉDICTION DES PROJETS DE CONSTRUCTION, LES CONDAMNANT AUX ÉTERNELS RETARDS ET SURCÔTS ? LES EXEMPLES SONT SI NOMBREUX QU'ILS ONT INDÉNIABLEMENT PARTICIPÉ AU DÉVELOPPEMENT DU CLAIM MANAGEMENT. A L'INVERSE, LES PROJETS LIVRÉS DANS LES TEMPS ET SANS SURCÔT FONT FIGURE D'EXCEPTIONS ; LE PLUS CONNU ÉTANT SANS DOUTE L'EMPIRE STATE BUILDING, CONSTRUIT EN MOINS D'UN AN EN 1930 ! POURTANT, PLUS RÉCEMMENT EN 2020, LE GROUPE BOUYGUES A LIVRÉ SUR L'ESPLANADE DE LA DÉFENSE UN PROJET AMBITIEUX, LA TOUR ALTO, SANS RETARD NI CLAIM ! AUSSI, TRAVAILLANT LUI-MÊME DANS LE MONDE DES RÉCLAMATIONS DEPUIS PRESQUE 20 ANS, FRÉDÉRIC BERJOT LE BRETON A VU SA CURIOSITÉ PIQUÉE AU VIF... ET A DONC SOUHAITÉ PERCER LE SECRET DU PROJET. IL EST ALLÉ À LA RENCONTRE DE CHRISTOPHE TARAVELLA, DIRECTEUR D'OPÉRATIONS POUR LE COMPTE DE LINKCITY IDF, LA FILIALE PROMOTION DE BOUYGUES CONSTRUCTION, QUI L'A ÉCLAIRÉ SUR UNE APPROCHE ORIGINALE, AXÉE SUR L'ANTICIPATION DES RISQUES DE CONSTRUCTION.



Frédéric Berjot Le Breton,
Associé fondateur de Karbett
Consulting

Frédéric Berjot : Christophe, pouvez-vous nous dire ce qu'est le projet ALTO en quelques mots ?

Christophe Taravella : La Tour ALTO est un Immeuble de Grande Hauteur (IGH) de bureaux de 38 étages, à l'entrée de l'Esplanade de la Défense, juste derrière la Tour First. Elle a comme particularité architecturale sa forme évasée, avec une emprise au sol de 600 m² et un plateau au sommet de 1 900m² ! C'est d'ailleurs cette forme de vase qui est à l'origine du nom, puisqu'elle s'inspire de l'œuvre en verre réalisée par les designers Finlandais Alvar et Eino Aalto, en 1936.

En quelques chiffres, la Tour ALTO c'est 51 000 m² de surface, dont 36 000 m² de bureaux, un amphithéâtre, deux terrasses et cinq espaces de restauration différents.

FB : A quel titre interveniez-vous dans le projet ?

CT : Initialement pressenti comme Entrepreneur Général, le Groupe

Bouygues s'est finalement investi beaucoup plus globalement dans le projet, en devenant également son Promoteur, via sa filiale de Promotion Linkcity IDF. Notre exposition aux risques, tant d'un point de vue conception que de la réalisation, en était d'autant plus grande.

FB : Le projet présentait-il des risques ou challenges particuliers ?

CT : Ils étaient nombreux ! Construire un IGH n'est jamais neutre, d'autant plus sur le secteur de La Défense. En plus, il fallait prendre en compte la prouesse technique d'un immeuble évasé avec des porte-à-faux conséquents, le tout sur un terrain particulièrement exigu, à proximité immédiate de plusieurs tours en service.

Cerise sur le gâteau : il s'agissait d'une construction « en blanc », à savoir que nous ne savions pas quel(s) serai(en)t le(s) preneur(s) du projet, et leurs besoins spécifiques. Il fallait donc mettre en œuvre un

ouvrage attrayant, disposant de tous les labels possibles : BREEAM Outstanding, certifications HQE Excellent, Well Silver, et label WiredScore Platinum 100... Une première en France pour une Tour de bureaux.

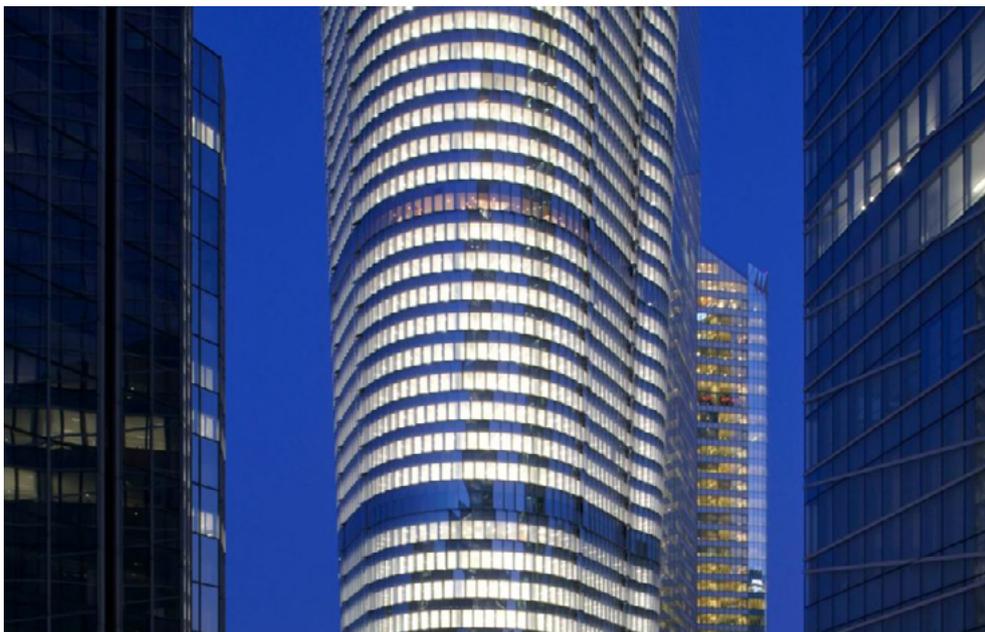
FB : Et du point de vue coûts et délais ?

CT : Nous avons un budget contraint, via un Contrat de Promotion Immobilière (CPI) d'environ 200 millions d'euros, signé en 2016. La livraison était contractuellement prévue sous quatre ans (soit au premier semestre 2020).

FB : Au final, combien de dépassement ?

CT : Nous avons livré dans les temps, en septembre 2020. Le décalage de quelques mois par rapport à la date contractuelle est uniquement dû au premier confinement Covid de 2020.

Quant au budget final, il a été augmenté de 5%, mais



essentiellement dû à des levées d'options. Il n'y a pas eu de réclamation sur ce chantier.

FB : Est-ce parce qu'on ne se fait pas de réclamation dans la famille Bouygues ?

CT : La raison, avant tout, est que nous avons réellement mis en œuvre des méthodes de travail innovantes, afin de ne pas être confrontés aux surcoûts de réalisation.

Par exemple, traditionnellement dans nos pays latins, on aime lancer la construction le plus vite possible, en se disant que la mise au point se fera au fur et à mesure. Cela donne le sentiment de ne pas perdre de temps...

Les anglo-saxons sont beaucoup plus prudents, et mûrissent le projet au niveau de la conception avant d'engager les travaux. Nous nous sommes inscrits dans ce modèle, afin d'avoir une conception très aboutie qui ne pourrait être remise en cause lors de la réalisation.

Pour cela, le principal risque anticipé était celui de la **synthèse**¹ des études et leur pilotage. Cela a permis de coordonner les différents

corps d'état, tant techniquement qu'en terme de planning.

Notre parade a donc consisté à mettre en place, plusieurs mois avant le début des travaux, un « plateau » d'une quarantaine de personnes dédiées à la conception du projet : équipes de maîtrise d'œuvre, de l'entreprise générale, d'économistes, BET, AMO, tous les métiers de « l'acte de construire » étaient représentés. Et cette équipe intégrée travaillait physiquement dans les mêmes bureaux en mode projet, juste à côté de la future tour.

Afin de renforcer l'efficacité de cette équipe, nous avons pris soin de la constituer également de professionnels aguerris aux problématiques de réalisation, afin d'alimenter l'anticipation des difficultés par leurs retours d'expériences respectifs.

Et puis l'enjeu a ensuite été de faire fonctionner cette équipe « comme un seul homme » : pour cela le processus était simple, et inspiré des méthodes industrielles : dès qu'un point dur surgissait, on s'obligeait à des points d'arrêts, à réunir l'ensemble des acteurs concernés et à être réactif sur les solutions à apporter.

FB : On comprend que l'expérience humaine et les processus ont joué un rôle important. Quid de l'informatique ?

CT : Nous avons utilisé le Building Information Modeling (BIM) comme jamais ! Traditionnellement, nous utilisons le BIM comme un exercice imposé, car nous savons que c'est l'avenir. Mais schématiquement, jusqu'à présent nous avons tendance à faire une synthèse « classique », puis nous la retranscrivions dans l'outil BIM.

Pour la Tour ALTO, le BIM a réellement été utilisé pour optimiser le projet, les interfaces et les coûts. Nous avons fait appel très tôt à un Bureau d'Etude de synthèse technique pour aboutir le projet très en amont. Nous ne pouvions pas nous permettre de venir par la suite reprendre des réservations dans le noyau au risque de devoir remodeliser une partie de la Tour.

FB : Et quel a été le montage contractuel avec les différents acteurs du projet ?

CT : Linkcity IDF avait un Contrat de Promotion Immobilière avec l'Investisseur. Et pour la réalisation, nous avons passé un contrat de

Conception Construction avec un Groupement ayant pour Mandataire l'Entreprise Générale Bouygues Construction. Ce montage a permis avant tout une garantie tant sur le plan de la synthèse que celui du planning. On a pu se permettre de démarrer les travaux tout en finalisant les derniers points de conception.

FB : Au final, quel a été pour vous la clef du succès pour ce projet ?

CT : Sans aucun doute, notre capacité à mobiliser très en amont une équipe capable d'anticiper les difficultés de construction, de maîtriser une conception très aboutie et donc de tenir notre planning, et ce, à la satisfaction de notre Client.

À RETENIR :

- Pour mieux maîtriser les coûts et délais d'un projet, mieux vaut une Conception aboutie pour lancer les travaux, qu'un chantier commencé trop tôt et donnant l'illusion d'un gain de temps.
- Savoir anticiper les risques de modifications au projet, pour les traiter sous forme d'options plutôt que de manière rétroactive.
- Apporter un soin tout particulier à la synthèse des études, en traitant les conséquences sur tous les lots, sans laisser « d'angles morts ».
- Enfin, faire intervenir très en amont des professionnels ayant l'expérience des aléas de réalisation, afin d'anticiper le plus de risques possibles.

(1) La synthèse des études a pour objet d'assurer pendant la phase d'études d'exécution la cohérence spatiale des éléments d'ouvrage de tous les corps d'état, dans le respect des dispositions architecturales, techniques, d'exploitation et de maintenance du projet.

OPPORTUNITÉS



Bruno Gomart,
COO de MAREEX Consulting
SA, auteur du Guide du
Contract Management
Opérationnel (PPUR 2018)

L'OPPORTUNITÉ EST SOUVENT PRÉSENTÉE COMME LE PENDANT DU RISQUE, MAIS FORCE EST DE CONSTATER QU'ELLE BÉNÉFICIE D'UNE GESTION BIEN MOINS ASSIDUE QU'ELLE LE MÉRITERAIT DANS BEAUCOUP DE RÉALISATIONS DE PROJET. SERIONS-NOUS VICTIMES DU BIAIS COGNITIF QUI NOUS REND PLUS SENSIBLES AUX PERTES POTENTIELLES QU'AUX GAINS ? EN L'OCCURRENCE, NOUS METTONS GÉNÉRALEMENT PLUS D'ÉNERGIE À NOUS FOCALISER SUR LES RISQUES DE PERTE QU'À RECHERCHER LES OCCASIONS D'AMÉLIORER LE GAIN FINANCIER DU PROJET.

PARCOURS

Ingénieur ECL, Executive MBA HEC, 44 ans dans l'Ingénierie, la Construction et les Equipements Industriels, Bruno Gomart a exercé comme chef de chantier (mise en route), chef de projet et responsable commercial avant de diriger une entité russe, une filiale américaine, une division française et une société suisse. Il a travaillé dans 45 pays. Auteur du « Guide du Contract Management Opérationnel » (EPFL/PPUR juin 2018) et affiliated professor, il a enseigné en E-MBA, MBA, MSc et MIB dans 7 pays. Il anime des formations (plus de 265 sessions à ce jour) et accompagne en Contract Management opérationnel les équipes commerciales et de projet tout au long de leurs affaires. Spécialiste en restauration de la marge pour projets en difficulté, COO de MAREEX Consulting SA, il a mené 35 missions sur les 5 continents en qualité d'expert, facilitateur, négociateur et médiateur. Il a été Witness Expert en Arbitrage international.

Qu'est-ce que le Risque ? Un écueil qui pourrait nous empêcher d'atteindre pleinement un de nos objectifs s'il se concrétisait. Un évènement potentiel qui nous menace et nous oblige, une fois identifié et bien pesé, à mettre en œuvre des mesures souvent coûteuses de prévention ou de protection (voire les deux) pour le descendre à un niveau supportable par l'entreprise. La marge commerciale ne peut qu'en souffrir. Le Risque nous met sur la défensive.

Qu'est-ce que l'Opportunité ? Une occasion qui pourrait nous permettre de dépasser l'un de nos objectifs si elle est saisie, une action potentielle dont le bénéfice devrait (largement) dépasser le coût de sa mise en œuvre. La marge commerciale finale ne peut qu'en être améliorée. Par une recherche active et créative, l'Opportunité nous incite à une démarche sinon offensive, du moins volontariste. Nous changeons d'état d'esprit, nous ne subissons plus le danger d'évènements, mais nous cherchons à tirer le meilleur bénéfice de certains d'entre eux.

Quelles pistes de recherche d'opportunités s'ouvrent à l'équipe de projet ? Elles appartiennent à trois grandes catégories.

1^{ÈRE} CATÉGORIE : CONSÉQUENCE POSITIVE D'UNE ACTION DE RÉDUCTION DU RISQUE

Avec ou sans l'aide de registres de risques issus de projets passés ou en cours, les actions visant à prévenir la survenance d'évènements nuisibles identifiés et/ou à mieux protéger projet/entreprise en cas d'occurrence, font appel à la maturité des chefs et autres membres clés de l'équipe de projet, à leurs expériences individuelles et collectives. Souvent, plusieurs actions sont possibles et il sera choisie(s) celle(s) qui pourrai(en)t créer ultérieurement une opportunité, réduisant ainsi la facture de réduction du risque concerné, voire générer un profit.

À titre d'exemple, devant la menace d'application de pénalités de retard, décision a été prise d'écourter le temps de mise en service d'un outil industriel. Plutôt que renforcer les équipes sur chantier et de les faire travailler en poste, la solution retenue a été de recourir à un simulateur. Non seulement elle a rempli son office, mais elle a débouché sur sa revente lucrative au Client en fin de projet pour la formation de son personnel exploitant. L'action de réduction du risque retard s'était transformée en belle opportunité.

2^{ÈME} CATÉGORIE : TRAVAUX/PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES BIEN GÉRÉS

À l'initiative du Client ou à la demande de l'Exécutant (sous réserve qu'ils soient démontrés au préalable sortir du périmètre contractuel), les travaux/prestations supplémentaires représentent de belles opportunités pour ce dernier. Contrat signé, l'Exécutant est de loin le mieux placé pour les réaliser. A condition qu'il apporte soins et rigueur à leur montage financier (sans oublier les impacts éventuels sur le planning et autres obligations), l'Exécutant pourra raisonnablement améliorer sa marge en répondant ainsi aux nouveaux desiderata de son Client.

Attention toutefois à ce que d'opportunité, ces travaux/prestations supplémentaires ne basculent pas en risque pécuniaire. Des retours d'expérience ont montré que la marge bénéficiaire anticipée n'était pas toujours au rendez-vous, car l'offre chiffrée présentée avait fait l'impasse sur un certain nombre de postes tels que :

- coûts collatéraux (à titre d'exemple : baisse de productivité d'autres exécutants gênés par les travaux en question ;
- surcoûts liés à une mise en œuvre tardive (à titre d'exemple, l'installation d'un gros équipement rendue plus difficile par la présence d'une dalle de béton coulée entretemps, le Client ayant pris trop de temps pour se décider) ;
- dégradation possible d'une performance garantie (à titre d'exemple : le rajout tardif de capotages anti-bruit nuisant à la qualité garantie du signal radio d'une nouvelle signalisation ferroviaire).



66

chaque projet détient en lui des possibilités d'opportunités.

99

3^{ÈME} CATÉGORIE : DÉTECTION ET RÉPONSES À DES BESOINS RÉELS (INITIALEMENT NON OU MAL EXPRIMÉS) DU CLIENT

La fidélité d'un cahier des charges est tributaire de la traduction écrite des besoins réels du Client, à commencer par ceux du futur exploitant. En sa qualité de Sachant, grâce à son expérience de projets similaires et riche de son propre réseau d'exploitants-clients, l'Exécutant est très bien placé pour cerner les absences, les manques de pertinence, les imprécisions du cahier des charges. Son objectif ? Anticiper au plus tôt les besoins non clairement exprimés et/ou autres besoins réels de son Client.

Sa connaissance intime du Produit vendu et de ses conditions futures d'exploitation et d'entretien lui permet d'en apprécier les coûts sur le long terme. Grâce à son obligation de Devoir de conseil, il devient force de proposition de solutions plus pertinentes qui, si elles doivent en premier servir l'intérêt de son Client, n'en seront pas moins exécutées par ses propres services.

À l'Exécutant de démontrer que la solution initiale, celle que le cahier des charges et le contrat lui permettent de réaliser, répond parfaitement à la fonctionnalité et/ou au descriptif sur lesquels il s'est engagé. À lui de déposer un dossier justifiant des gains et des bien-fondés techniques et/ou pécuniaires de la nouvelle solution proposée par rapport à celle contractuelle initiale. A son Client de décider de la suite à donner en émettant l'ordre de modification correspondant.

À titre d'exemple, l'installation de compresseurs à vis, plus chers à l'achat mais bien plus économes en entretien, a dépassé le seuil du retour sur investissement en 6 ans dans une installation offshore prévue fonctionner 30 ans.

En première conclusion, il convient de garder à l'esprit que chaque projet détient en lui des possibilités d'opportunités. À l'équipe commerciale d'en débiter l'identification et à l'équipe chargée de la réalisation non seulement de les confirmer et – tant que faire se peut - de les mettre en œuvre, mais aussi d'en rechercher d'autres tout au long de la vie du projet. À la Direction Générale de les encourager à acquérir ce réflexe.

COMMENT INCLURE LES RISQUES IDENTIFIÉS DANS L'ESTIMATION A TERMINAISON D'UN PROJET COMPLEXE ?



Jean-Yves Moine,
Project control expert
and developer,
Matrix 3D Solutions

LA BONNE PRATIQUE EN TERMES DE GESTION DE PROJETS PRESCRIT QUE LES PROJETS DOIVENT INCLURE, DANS L'ESTIMATION DES COÛTS, DES PROVISIONS POUR RISQUES IDENTIFIÉS (PRI) ET DES PROVISIONS POUR ALÉAS ET IMPRÉVUS (PAI). IL ARRIVE CEPENDANT QUE CERTAINS MAITRES D'OUVRAGE CONFIANTS, PRÉVOIENT DES PAI MAIS NE RETIENNENT AUCUNE PRI. CETTE PAI EST SOUVENT LE FRUIT D'UN RETOUR D'EXPÉRIENCE « À DIRE D'EXPERT » SUR D'AUTRES PROJETS SIMILAIRES MAIS QUI NE PREND PAS EN COMPTE LA SINGULARITÉ DE CHAQUE PROJET. DANS CE CAS, IL N'EST PAS ANODIN QU'AU COURS DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS, LES DÉPASSEMENTS CONSTATÉS DES BUDGETS SOIENT DUS À UNE VALORISATION INSUFFISANTE DES RISQUES.



Christian Boissin,
Senior Contract Manager,
Equans Corporate

D'une manière générale, la littérature nous apprend que l'Estimation à Terminaison (EAT) d'un projet doit prendre en compte en sus des montants engagés à travers les contrats et du reste à engager prévisionnel, des provisions pour risques identifiés (PRI) liées à des risques techniques et à des risques non techniques, à ces risques identifiables il faut ajouter une PAI. La formule pour calculer l'EAT d'un projet en cours d'exécution est = engagé + reste à engager + PRI + PAI.

Nous avons décidé de produire un scénario qui combine (i) l'analyse quantitative réalisée sur une base de simulations Monte-Carlo et (ii) une analyse de risques liés à un décalage planning impliquant un besoin de mobilisation complémentaire des équipes projet.

L'ANALYSE QUANTITATIVE SE FAIT SUITE À UNE ANALYSE QUALITATIVE

Pour cette illustration, 20 risques majeurs ont été identifiés dans le registre d'analyse qualitative des risques. Les risques sont triés dans une structure adaptée au projet : besoin, management, organisation ressources, technique, sécurité, externalités, finances, assurances, éthique et juridique. Les risques endogènes et exogènes (par ex. la force majeure, un changement de réglementation, etc.) au projet sont également identifiés. Les impacts de ces risques

ont été définis, ils concernent : la sécurité, la performance, la réputation de l'entreprise, le coût et la maintenance du produit une fois délivré.

La criticité de chaque risque a été évaluée avec une probabilité et une gravité, sur une échelle variant de 1 à 4. Chaque risque est bien entendu associé à un responsable unique. Les causes des risques ont été identifiées et des plans d'actions sont en mis œuvre pour atténuer la criticité des risques. **Cette analyse qualitative doit être couplée à une analyse quantitative, pour évaluer le montant de la PRI du projet.**

L'ANALYSE QUANTITATIVE, LES DONNÉES D'ENTRÉE

Prenons comme exemple que l'interview des différents responsables des risques aboutit au tableau des hypothèses suivant, où seuls les 12 risques ayant un impact coût ont été pris en compte pour l'analyse quantitative destinée à construire une EAT.

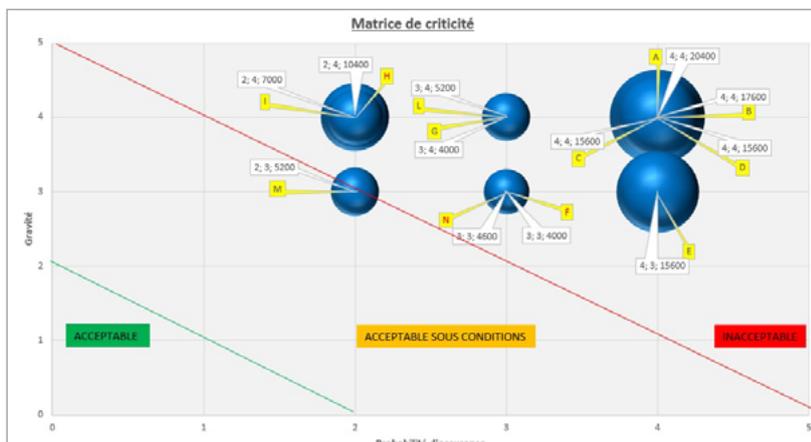
Des fourchettes d'impact coût optimistes, les plus probables et pessimistes ont été estimées et justifiées analytiquement et décrits avec les responsables des risques, et notre choix se fait sur l'utilisation de la Loi de distribution **BêtaPERT qui a la particularité d'être une courbe en cloche asymé-**

trique, centrée sur le coût le plus probable. L'avantage de cette courbe est qu'elle prend en compte 3 points (optimiste, le plus probable, pessimiste) et qu'elle est plus précise qu'une triangulaire, sachant que les Loi uniforme et Normales n'utilisent que 2 points.

Lors de l'établissement des hypothèses d'impact, il a été décidé que pour certains risques, **un taux de mobilisation des équipes de 1M€/mois de retard serait utilisé** : ce taux inclut, les équipes de MOA, de MOE, les équipes de management de projet des principaux contractors, les services et les charges telles que le matériel (imprimantes et consommables) et les locaux du plateau de la task-force du projet. A ce taux peuvent s'ajouter des coûts fixes, par exemple des réclamations.

N°	Risque	Responsable	Gravité	Occurrence	Criticité	Impact Sécurité	Impact Performances	Impact Image	Impact Coûts	Impact MCO	Impact délai corrélés	Justification Impact coûts	Coût optimiste (K)	Coût le plus probable (Mode) (K€)	Coût pessimiste (K€)	Loi de distribution
1	A		4	4	16	X	X	X	X	X	X		5 000	25 000	40 000	BétaPERT
2	B		4	4	16		X	X	X	X	X		300	10 000	20 000	BétaPERT
3	C		4	4	16			X	X	X	X		6 000	15 000	25 000	BétaPERT
4	D		4	4	16		X	X	X	X	X		3 000	10 000	18 000	BétaPERT
5	E		3	4	12		X	X	X	X	X		4 000	5 000	5 000	BétaPERT
6	F		3	3	9			X	X	X	X		2 000	4 000	6 000	BétaPERT
7	G		4	3	12		X	X	X	X	X		1 000	4 000	7 000	BétaPERT
8	H		4	2	8	X		X	X	X	X		1 000	2 000	3 000	BétaPERT
9	I		4	2	8	X		X	X	X	X		4 000	7 000	9 000	BétaPERT
10	L		4	3	12	X		X	X	X	X		200	2 000	3 000	BétaPERT
11	M		3	2	6	X	X	X	X	X	X		1 300	3 000	4 000	BétaPERT
12	N		3	3	9	X		X	X	X	X		5 000	8 000	10 000	BétaPERT

En triant les risques, nous constatons que les risques dont les impacts coûts ont été estimés avec ce taux sont liés entre eux. Nous identifions donc les risques qui ont un impact délai corrélé dans la colonne en bleu dans le tableau des risques. Il est donc décidé de ne pas appliquer l'analyse Monte Carlo sur ces 6 risques. La raison de ce détournement de risques est due aux superpositions des impacts délais ne doivent pas être comptés plus d'une fois. La cause de la corrélation est clairement identifiée : il s'agit du taux de mobilisation des équipes.



L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES RISQUES ET LE CHOIX D'UN SCÉNARIO

La matrice de criticité suivante indique la probabilité d'occurrence, la gravité et le coût le plus probable des risques qui est aussi représenté par la taille des bulles. Dans ce cas, il est constaté que dans notre projet, tous les risques sont inacceptables.

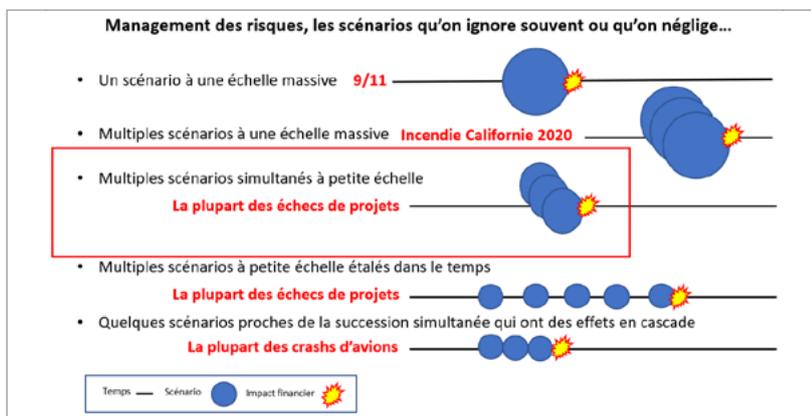
Etant donné le planning de notre projet, le scénario retenu se situe donc dans le cas suivant : il peut se produire de multiples scénarios à échelle moyenne simultanément.

LA MÉTHODOLOGIE GLOBALE DÉPLOYÉE

En premier lieu, une analyse Monte Carlo peut être effectuée sur 6 risques indépendants.

En second lieu, pour les risques qui ont un impact délai corrélé, la démarche doit être différente. Il s'agit également de 6 risques, mais pour lesquels trois scénarios seront envisagés car il s'agit de planifier les impacts délais et de les quantifier :

- 1) les risques dont l'occurrence est égale à 4 se réalisent (optimiste) ;
- 2) les risques dont les occurrences sont égales à 3 et 4 se réalisent (le plus probable) ;
- 3) les risques dont les occurrences sont égales à 2, 3 et 4 se réalisent (pessimiste).



A partir des trois valeurs trouvées (optimiste, le plus probable, pessimiste), il en sera déduit des statistiques qui seront ajoutées aux résultats de l'analyse Monte Carlo pour les 6 premiers risques.

PRINCIPE DE L'ANALYSE MONTE CARLO

Un algorithme passe en revue, un à un, les 6 risques qui ont un impact coûts et qui sont indépendants. Pour chaque risque, une valeur aléatoire « Coût » est déterminée entre les fourchettes basses et hautes, centrée sur le mode (valeur la plus probable) selon la Loi de distribution BêtaPERT. Cette valeur aléatoire coût est pondérée par la probabilité d'occurrence, qui prend une valeur aléatoire entre le minimum et le maximum de la plage des valeurs de la probabilité d'occurrence. Quand les 6 risques sont parcourus, on obtient en additionnant les résultats élémentaires de chaque risque, un coût total correspondant au tirage n° K. Les étapes qui précèdent sont répétées

N° risque	Libellé du risque	Probabilité d'occurrence	Impact coût (K€)		
			Probabilité d'occurrence Min	Probabilité d'occurrence Max	Loi
A		4	60%	90%	BêtaPERT
C		4	60%	90%	BêtaPERT
E		3	40%	60%	BêtaPERT
L		3	40%	60%	BêtaPERT
M		2	20%	40%	BêtaPERT
N		3	40%	60%	BêtaPERT

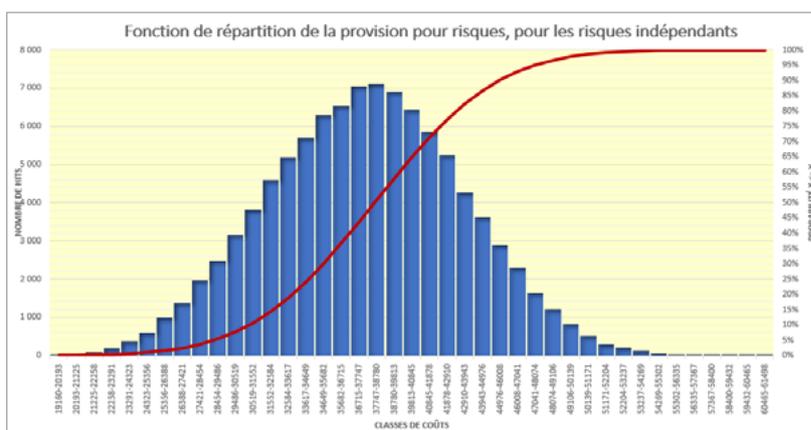
cent mille fois (K=100.000), et une analyse statistique est effectuée sur les résultats obtenus.

Exemple : Risque A : >5000 K€ et <40000 K€ ; occurrence min : 60% max 90% ; coût optimiste 5M€, coût le plus probable 25M€, coût pessimiste 40M€. 100 000 tirages statistiques sont effectués en utilisant la loi BêtaPERT.

PREMIÈRE ÉTAPE : L'ANALYSE MONTE CARLO

Les résultats de l'analyse Monte Carlo est visualisable sur la courbe suivante. La fonction de répartition en rouge donne la probabilité que le coût soit inférieur au coût mentionné sur l'axe des abscisses. En bleu, on peut voir le nombre de hits qui forme, comme par magie, une courbe de Gauss.

Les conclusions sont les suivantes :



Ecart type	Probabilité X < à moins x écart type	Probabilité X < à plus x écart type	Probabilité d'être dans l'intervalle	Coût à moins x écart type	Coût à plus x écart type	Précision (x écart type)
1	15,87%	84,13%	68,3%	31 932,57	43 326,09	5 696,76
2	2,28%	97,72%	95,4%	26 235,81	49 022,85	11 393,52
3	0,13%	99,87%	99,7%	20 539,05	54 719,60	17 090,28

		Probabilité X <= à
Min	19 160	0,06%
max	60 465	100,00%
Intervalle classe	1 033	
Moyenne	37 629	50,00%
Mode	38 293	54,64%
Ecart Type	5 697	
Nombre de hits	100 000	

La moyenne pour les 6 risques indépendants est donc de 37,6M€ ((26236 + 49023)/2). Comme indiqué sur le tableau ci-dessous, nous sommes certains que à 95,4% que le coût de la provision pour risques, pour ces 6 risques, se situe à + ou - 11,394M€ (2 écarts-type) de la moyenne 37,629M€. C'est-à-dire la plupart de la courbe de gauss représentée ci-avant.

DEUXIÈME ÉTAPE : ÉVALUATION DES RISQUES AYANT UN IMPACT DÉLAI CORRÉLÉ

Les impacts délais, s'ils se réalisent, ont été modélisées par les tâches en gris sur le diagramme de Gantt ci-dessous. Les superpositions des scénarios deviennent visibles.

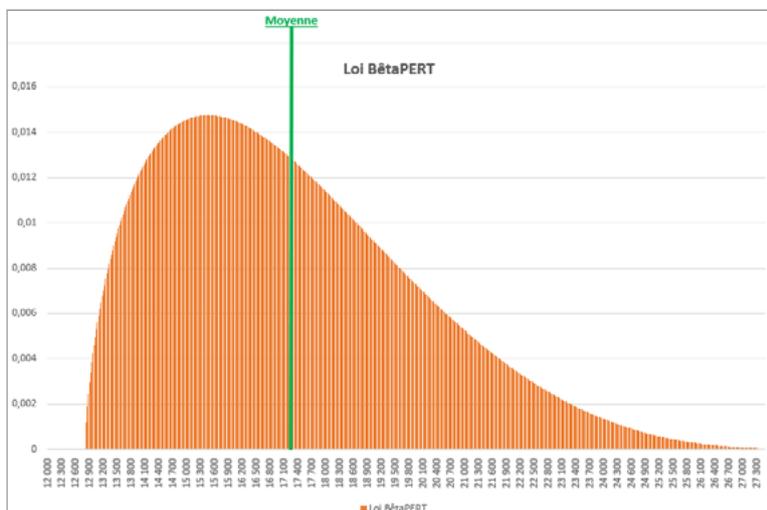
L'hypothèse suivante a été arrêtée : chaque risque supplémentaire par rapport au risque ayant un impact délai nécessitera **un taux de mobilisation supplémentaire mensuelle des équipes de 10%**. Ainsi, les risques réalisés simultanément ne sont pas comptés plusieurs fois. Les lignes en rouge montrent le taux de mobilisation des équipes par scénario. Sur le bas du tableau, sont indiqués les totaux des 3 scénarios en milliers d'euros, en fonction de l'hypothèse retenue : 1 M€ de surcoûts par mois de retard. A ce chiffre s'ajoutent des coûts fixes, par exemple des réclamations.

Montants en K€				Année 2022				Année 2023											
Risque	Occurrence	Coût fixe	Durée impact plus probable	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	Total MO	Coût fixes	Total	
SCENARIO #1 (optimiste B+D) : occurrence = 4				100%	100%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	100%	100%				
B	4		10 mois	La mobilisation de base permet d'absorber l'impact du risque B															
D	4		10 mois	Impact du risque D nécessite 10% de mobilisation supplémentaire															
SCENARIO #2 (plus probable B+D+F+G) : occurrences = 4 et 3				120%	120%	130%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	110%	100%	100%				
F	3	1 000	3 mois	Impact du risque F nécessite 10% de mobilisation supplémentaire															
G	3	1 000	3 mois	Impact du risque G nécessite 10% de mobilisation supplémentaire															
SCENARIO #3 (pessimiste B+D+F+G+H+I) : occurrences = 4, 3 et 2				240%	240%	260%	230%	230%	230%	230%	220%	220%	220%	200%	200%				
H	2		3 mois	Impact du risque H nécessite 10% de mobilisation supplémentaire															
I	2		7 mois	Impact du risque I nécessite 10% de mobilisation supplémentaire															
Résultats																			
Optimiste (scénario #1)				1 000	1 000	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 000	1 000	12 800	-	12 800	
Le plus probable (scénario #2)				1 200	1 200	1 300	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 000	1 000	13 400	2 000	15 400	
Pessimiste (scénario #3)				2 400	2 400	2 600	2 300	2 300	2 300	2 300	2 200	2 200	2 200	2 000	2 000	27 200	2 000	29 200	

On trouve donc 3 valeurs pour ces 6 risques ayant un impact délai corrélé :

- 1) Coût optimiste (Min) = 12,8M€
- 2) Coût le plus probable (Mode) = 15,4M€
- 3) Coût pessimiste (Max) = 29,2M€.

Ces 3 valeurs permettent de former la courbe BêtaPERT suivante :



Par l'utilisation de la formule de PERT nous pouvons trouver la moyenne de **17,267M€**.

$$\text{Moyenne PERT} = (\text{Min} + 4 \times \text{Mode} + \text{Max}) / 6 = 17,267\text{M€} ((12,8 + 15,4 \times 4 + 29,2) / 6).$$

Par analogie avec la courbe de Gauss, on peut en déduire l'écart type (6 écarts types couvrent 99,8% des valeurs) qui mesure la dispersion autour de la moyenne : 2,733M€ ((Max-Min)/6).

CONSTRUCTION DE LA PRI

Les deux séries étant indépendantes, leurs moyennes s'additionnent. Le coût de la provision pour risques identifiés (PRI) moyenne est donc : 37,629M€ (analyse Monte Carlo) + 17,267M€ (analyse planning) = **54,896M€**.

A travers la combinaison de ces deux méthodes : analyse Monte Carlo et quantification du taux de mobilisation supplémentaire nécessaire à absorber l'impact des risques ayant un impact planning, nous pouvons maintenant construire une EAT qui prend en compte les risques identifiés (techniques et les risques non techniques) qui composent la PRI.

A présent, nous sommes en mesure d'ajouter cette PRI au montant engagé, au reste à engager et à la PAI pour construire une EAT et par conséquent connaître le budget nécessaire pour terminer notre projet.

CONFORMITÉ/COMPLIANCE ET CONTRACT MANAGEMENT



Frédéric Cordel,
fondateur de FCconsulting

ENTRETIEN AVEC FRÉDÉRIC CORDEL, FONDATEUR DE FCCONSULTING, UNE STRUCTURE DE CONSEIL SPÉCIALISÉE EN AUDIT, GESTION DES RISQUES ET COMPLIANCE/CONFORMITÉ¹. CELUI-CI A NOTAMMENT RÉALISÉ PLUSIEURS MISSIONS D'ÉVALUATION DE LA FONCTION DE « CONTRACT MANAGEMENT » ET MET À LA DISPOSITION DE CETTE COMMUNAUTÉ DES OUTILS ACCESSIBLES À PARTIR DE SA BOUTIQUE EN LIGNE².

QUELS SONT LES RISQUES COMPLIANCE/CONFORMITÉ ET QUELLE EST L'EXPOSITION DE L'ENTREPRISE À CES RISQUES ?

Le non-respect par l'entreprise de réglementations entrant dans le champ de ce que l'on appelle la compliance/conformité entraîne une multitude de risques tels que :

- **des peines d'amende** dont le montant peut être très significatif (par exemple jusqu'à 30% du chiffre d'affaires mondial d'un Groupe en cas de corruption, 10% en cas d'entente ...) et impacter en conséquence durablement la capacité d'une entreprise à investir ;
- **des sanctions disciplinaires** (ex : mises à pied, licenciement) **et des sanctions pénales** (amende voire d'emprisonnement) pour les personnes physiques ;
- **un risque d'image/de réputation significatif**, dans la mesure où les sanctions relatives au non-respect des textes fait le plus souvent l'objet d'une publication ;
- **des poursuites collectives** engagées par des clients qui s'estiment lésés ;
- **la résiliation** de certains contrats (clients ou fournisseurs par exemple), du fait des engagements parfois pris en matière de conformité (par exemple la mise en place d'un programme de prévention/détection de la corruption) ;

- **l'exclusion des marchés publics** ;
- **des pertes d'opportunités commerciales**, du fait de l'inscription de la sanction prononcée dans des bases de données internationales (exemple : Lexis Nexis) qui sont utilisées par les donneurs d'ordre pour sélectionner les fournisseurs avec lesquels ils souhaitent collaborer ;
- **des pertes d'opportunités de financement**, dans la mesure où de plus en plus d'investisseurs intègrent des critères ISR dans leur stratégie ;
- **un accroissement des coûts des financements** (en capital et en dette) ;
- **la déstabilisation durable des équipes** (notamment en raison de la durée des enquêtes et de l'importance des ressources à mobiliser pour y répondre et d'une éventuelle mise sous supervision de la société par un tiers...).

Ces risques constituent des « cygnes noirs » (des événements très peu probables mais ayant un impact majeur), qui ont la particularité de ne pouvoir être assurés. Le meilleur moyen de se protéger pour l'entreprise est ici de mettre en place des programmes de conformité (par thème réglementaire) dans la mesure où la mise en place de tels programmes peut permettre à l'entreprise ayant fauté de négocier le montant des sanctions.

(1) S'il n'existe pas de définition unanimement reconnue au niveau international de ce que recouvre la notion de « compliance/conformité », le plus souvent cette « branche » du droit adresse la gestion des risques réglementaires relatifs à i) la lutte contre la corruption (ex : SAPIN 2, FCPA, UK bribery Act) ii) la protection des données personnelles (ex : RGPD) iii) le droit de la concurrence (ententes, abus de position dominante...) iv) les règles applicables en matière de lobbying v) la gestion des conflits d'intérêts vi) le respect des sanctions économiques internationales vii) le respect du devoir de vigilance.

(2) <https://payhip.com/FCconsulting/collection/contract-management>

(3) Voir par exemple pour les sanctions prononcées en France pour entente :

<https://media.utoritedelaconurrence.fr/carte-sanctions/>

(4) ISR : Investissement Socialement Responsable. Voir :

<https://www.economie.gouv.fr/facileco/linvestissement-socialement-responsable>

AVEZ-VOUS DES EXEMPLES DE SITUATION À RISQUES ? QUELLES PARADES PEUVENT ÊTRE IMPLÉMENTÉES ?

Les deux tableaux ci-dessous résumant selon moi les principales réglementations applicables, les situations « à risques »

correspondantes et les principales actions qui peuvent être mises en œuvre par les entreprises par thème réglementaire.

Texte de loi (pays émetteur)	Thème	Application extra-territoriale ? (Oui/non)	Sociétés concernées (et sanctions max)
SAPIN 2 (France)	Prévention et détection de la corruption (publique et privée), lobbying et conflits d'intérêts	Oui (pour la corruption et les conflits d'intérêts)	CA > 100 Meuros ET plus de 500 salariés (30% du CA mondial)
FCPA (USA)	Lutte contre la corruption des agents publics étrangers	Oui	Toutes les sociétés ayant un « lien » avec les USA ⁵
UK Bribery Act (UK)	Prévention et détection de la corruption (publique et privée)	Oui	Toutes les sociétés ayant un « lien » avec le UK (montant illimité des sanctions)
RGPD (UE)	Protection des données personnelles	Oui (UE)	Toutes les sociétés traitant des données de citoyens européens (4% du CA mondial)
Anti-trust (France et UE)	Ententes, Abus de position dominante...	Oui (UE)	Seuils variables dans chaque pays.

Texte de loi (pays émetteur)	Situations « à risques principales ⁶ »	Actions principales à mettre en œuvre par les entreprises
SAPIN 2 (France) FCPA (USA) UK Bribery Act (UK)	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'agents/intermédiaires commerciaux, Cadeaux et invitations (reçus ou offerts). 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place systématique de contrats pour les agents/intermédiaires, comportant des clauses « anti-corruption », Évaluation de l'intégrité des agents (via des questionnaires⁷, des bases spécialisées⁸...), Formalisation d'une politique cadeaux et invitations⁹.
RGPD (UE)	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de pratiques publicitaires à risques (ex : « re-targeting », profilage...). Shadow IT (surtout chez les commerciaux) Commentaires inappropriés entrés dans les SI. 	<ul style="list-style-type: none"> Audit sécurité des prestataires (les actions de « re-targeting » et profilage sont le plus souvent sous-traitées), Administration centralisée des postes et mise en place d'outils de veille ciblant en particulier les solutions « freemiums » privilégiées par les commerciaux (ex : dropbox, prezi...), Mise en place d'outils d'analyse des champs « commentaires » dans les CRMs et SIRHs, voire suppression totale de ces champs.
Anti-trust (France et UE)	Rencontres dans les associations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Formation de l'ensemble des cadres aux risques liés aux ententes dans les associations professionnelles¹⁰.

(5) Du fait de l'utilisation du dollar, de la présence d'une filiale aux USA...

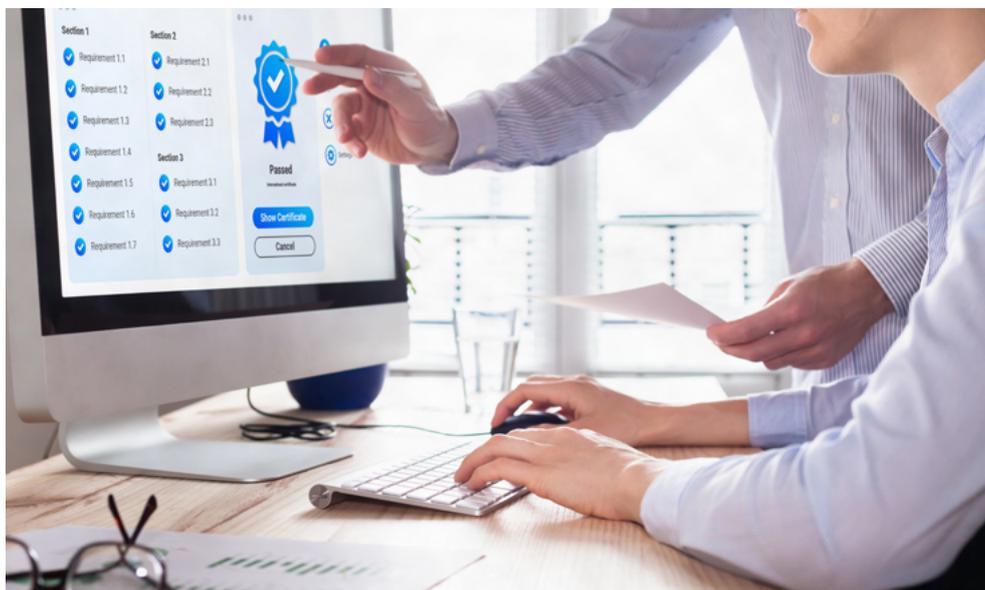
(6) Voir notre outil d'analyse des situations « à risques » en matière de corruption à : <https://payhip.com/b/Vimz>

(7) Voir par exemple : <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence/>

(8) Voir par exemple : <https://www.refinitiv.com/>

(9) Voir : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/document/guide-pratique-politique-cadeaux-et-invitations-dans-entreprises-epic-associations-et-fondations>

(10) Voir l'excellente synthèse des risques réalisées par l'Autorité de la Concurrence à : <https://media.autoritedelaconcurrence.fr/organismes-professionnels/#page=1>



QUEL EST SELON VOUS LE RÔLE D'UN CM AU REGARD DES RISQUES DE COMPLIANCE ?

Je pense que les « contract managers » doivent tout d'abord **impérativement s'assurer auprès des personnes concernées que la société a véritablement les moyens de prouver auprès de ses contractants la réalité de ses engagements** (en matière de lutte contre la corruption, de RGPD...). Ce point peut à première vue sembler évident, mais je constate depuis près de 10 ans maintenant que ces engagements en matière de compliance/conformité sont encore trop souvent pris « à la légère » par les équipes commerciales notamment, par rapport à des clauses de nature financière ou de partage des responsabilités par exemple. Attention, la qualité de l'engagement pris par la société ne doit ici pas se mesurer uniquement à l'aune de la quantité de papier produite (par exemple un code de conduite, une politique de protection des données personnelles...) ! De notre point de vue, un engagement réel en matière de compliance/conformité doit pouvoir être démontré avant tout via :

- 1) les actions de formation déployées ;
- 2) une stratégie d'audit interne et/ou externe formalisée et mise en œuvre ;
- 3) un suivi régulier auprès des organes de Gouvernance du niveau de conformité atteint par la société.

Si ces éléments ne sont pas disponibles, il est très probable que la société se soit engagée dans une démarche très dangereuse de conformité purement « formelle ».

Les contract managers doivent par ailleurs selon nous être **vigilants par rapport au degré de connaissance des exigences formulées par les contractants en**

66

Je constate depuis près de 10 ans maintenant que ces engagements en matière de compliance/conformité sont encore trop souvent pris à la légère par les équipes commerciales.

99

matière de conformité/compliance. Je constate encore très souvent que ces derniers souhaitent inclure dans les contrats des clauses FCPA, SAPIN 2, etc., sans pour autant en connaître tous les tenants et aboutissants.

Pour évaluer ici le « sérieux » des demandes formulées, les contract managers devraient ici selon nous :

- 1) « challenger » les éventuelles clauses d'audit afférentes (Qui ? Quand ? Comment ?) ;
- 2) ne pas hésiter à demander au contractant si des « livrables » spécifiques sont attendus par ces derniers pour être en conformité⁽¹⁾ (par exemple une stratégie de formation formalisée, divers documents écrits...) ;
- 3) leur demander ce que eux-mêmes ont mis en œuvre dans leur organisation et ne pas hésiter le cas échéant à échanger sur des « meilleures pratiques ».

(1) S'ils n'en ont aucune idée, cela peut être un bon indicateur de leur manque de sérieux par rapport à la demande émise.

LA VIE DES COMMISSIONS AFCM

COMMISSION FORMATION



Présidente : Haïate Haouas

La commission formation de l'AFCM a pour objectif principal de cartographier et faciliter l'accès à l'offre de formation au Contract Management, riche et variée sur le plan national.

Elle propose également un programme varié de webinaires sur des thématiques en cohérence avec les résultats de l'enquête menée il y a 2 ans. La commission proposera un Forum octobre 2022 en collaboration avec les Commissions Process et Outil & Carrière et Développement.

Nos activités regroupent trois piliers essentiels :

01. Actualisation du Catalogue des formations en Contract Management, publication de la nouvelle version prévue en Juin 2022 !

Le Catalogue électronique, identifie la liste des organismes de formation spécialisés en Contrat Management sur le plan national

(entreprises, Écoles, cabinets de conseil...).

Le catalogue est disponible sur le site de l'AFCM et réservé aux adhérents.

02. Forum AFCM, rdv au mois d'Octobre 2022 !

Il s'agit d'une continuité du premier Market Place des Formations au Contract Management, organisé le 24 mai 2019. Ce Forum AFCM élargi sera organisé par les commissions de l'AFCM.

La nouveauté est de proposer un programme riche de deux conférences dont les thèmes vous seront communiqués prochainement, et de créer un partenariat avec un organisme public, acteur clé sur le marché de l'emploi. Tout un programme !

03. Webinaires/Formations en Contract Management animés par des experts reconnus, planifiés de juin à décembre 2022, Nouveauté !

L'AFCM proposera sur l'année 2022 des sessions webinaires conformes aux besoins thématiques exprimés par les adhérents et le besoin d'échanger avec des experts ainsi qu'avec ses pairs est très plébiscité.

En cohérence avec les résultats de l'enquête, les thèmes retenus sont :

- egal design et valeur ajoutée du Contract Management,
- Contrats FIDIC et NEC - Livret vert
- La gestion de projet et le contract Management,
- La clause de prix,
- Les perspectives pour la profession de Contract Management

COMMISSION PROCESSUS ET OUTILS



Président : Thierry Vidal

La Commission Processus et Outils poursuit sa capitalisation sur la diffusion des Guides de l'AFCM. En webinars ou « en vrai », nous allons à la rencontre des utilisateurs des Guides, acteurs et contributeurs au Contract Management, afin de connaître leurs points de vue et surtout leurs retours utilisateurs. Les premiers retours terrain sont très bons, en résumé : les Guides de l'AFCM sont vus comme des outils pratiques, utiles, vendeurs et très concrets pour ceux qui pratiquent le Contract Management, le découvrent, ou bien veulent en assurer la promotion.

La Commission Processus et Outils participera le 23 Juin prochain à la Journée du Management Juridique

2022 : le public de cette journée sera composé de Directeurs et Responsables Juridiques, à la recherche de solutions, de process ou d'idées innovantes à mettre en place au sein des DJ pour les rendre plus performantes et les valoriser en interne et en externe : notre équipe sera au RDV pour échanger autour de ces sujets... et notamment pour montrer comment et ô combien le Contract Management peut être vu comme un vecteur d'innovation à la fois stratégique et opérationnel, pour les équipes juridiques.

Enfin, dans le prolongement des travaux autour des Guides, et sur la voie d'un « Référentiel AFCM Contract Management », la

Commission Processus et Outils s'est engagée dans un nouveau chantier : recenser et valoriser les points contact et surtout de valeur-ajoutée du Contract Management, vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise... Tout un programme ! Fonctions support et opérationnelles, nous voilà ! Nous proposerons à nos parties prenantes (Achats, Commerce, Projet, Assurance, etc.) de découvrir concrètement ce que le Contract Management peut leur apporter, au quotidien.

Enfin, 2022 nous permet de compter un nouveau membre au sein de la Commission : M. Jérôme Hospital, Directeur du Contract Management EDF.

COMMISSION CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL



Président : Didier Dalod

La commission Carrières et Développement Professionnel (CDP) a renouvelé en 2022 avec le présentiel. Un premier café débat a eu lieu le 22 mars 2022 sur les vertus du mentoring dans le domaine du contract management avec un échange riche entre Gautier Marcy et Maelle Billant, mentorée l'année dernière. La Commission a choisi d'organiser un dîner débat restreint afin de permettre une meilleure qualité des échanges à 22 personnes le 11 mai 2022, sur le thème du rôle du Contract Manager face à la Blockchain. Le dîner a été l'occasion de se retrouver en présentiel et débattre dans un cadre très agréable de sujets nouveaux, d'actualité et disruptifs.

Ce dîner a été une réelle réussite, et les échos des membres présents (Eiffage, Orange, Artelia, SYSTRA et autres) ont été très positifs. Forts de ce succès, l'AFCM a décidé la création d'une nouvelle commission « IT & Nouvelles Technologies », désormais présidée par Latifa Liot. La commission continue son mentoring actif auprès de Contract Managers en devenir ou désireux de mieux connaître ce métier. La commission CDP s'est dotée d'une Vice-Présidente en la personne de Latifa Liot, qui seconde Didier



Dalod, Président de la commission CDP. D'autres cafés-débat vont être organisés dans le courant de

l'année 2022. Pour en être informés, contactez la Commission C&PO ou l'AFCM.

COMMISSION COMMUNICATION



Présidente : Valérie Gibert

La commission communication supporte les différentes commissions – à leur demande - dans leurs actions de communication – en particulier les webinars de la commission P&O, et relaie les actualités de l'AFCM sur sa page LinkedIn et son site web. Elle a consolidé et actualisé l'annuaire des membres sur le site web de l'AFCM.

Elle facilite l'organisation de la prochaine Assemblée Générale prévue le 29 juin 2022. Enfin, elle assure une coordination entre le JDCM et le Journal du Village de la Justice. Plus globalement elle est à la disposition de l'AFCM pour mettre en avant ses activités et renforcer la publication d'informations utiles aux adhérents.

UNE NOUVEAUTÉ EN 2022 : L'AFCM LANCE SA PREMIÈRE COMMISSION RÉGIONALE

La Commission Régionale PACA a tenu sa première réunion en distanciel le 6 mai dernier. La prochaine réunion est prévue le 23 juin en présentiel sur Aix-en Provence afin d'échanger et finaliser la feuille de route de cette commission.

À ce jour la commission s'est fixée comme objectif de mettre en place d'ici la fin d'année un évènement local de type colloque ou conférence.

Cette Commission réunit 7 praticiens localisés en région PACA et provenant d'horizons divers (Naval Group, EDF, Onet, Technicatome, Paprec, Karbett Consulting).

La création de cette commission correspond au nouvel objectif que l'AFCM s'est fixée de développer l'activité en France. Car le Contract Management n'est pas un métier réservé à l'Île de France. Des Praticiens de tout horizon exercent leurs talents partout en France.

De Nouvelles commissions régionales devraient voir le jour prochainement après celle de la région PACA.

Si la création d'une commission régionale vous séduit, n'hésitez pas à vous manifester !



Responsable Commission AFCM PACA : **Roland Terrin**

COMMENT S'ADAPTER À LA VOLATILITÉ DES TAUX DE CHANGE ET DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES ?

APRÈS DES DÉCENNIES DE RELATIVE STABILITÉ, LES DEUX DERNIÈRES ANNÉES ONT LAISSÉ PLACE À UNE FORTE VARIATION DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES.



Maxime Després,
Consultant Driver Trett France

A l'origine de ces variations, diverses causes s'entremêlent étroitement, avec en première ligne une spéculation sur le cours des matières premières combinée à des ruptures d'approvisionnement et leurs conséquences directes liés au COVID.

Plus récemment, la flambée du prix des énergies dans un contexte géopolitique défavorable dû au conflit en Ukraine depuis février 2022 a apporté une nouvelle complexité.

Ces envolées du prix des matières premières ont un impact immédiat et sensible sur l'activité économique des entreprises.

Celles-ci doivent tenter de composer avec ces fluctuations erratiques pour limiter les pertes de marge associées. Ce contexte difficile et inédit offre en effet un terrain fertile à l'apparition de nouveaux risques parmi lesquels nous pouvons citer l'inflation ou encore les risques pesant sur les approvisionnements et stocks, mais également opportunités desquels il s'agit tantôt de se saisir, tantôt de se prémunir.

Force est de constater que les contrats signés en amont des événements susmentionnés n'offrent en général que des moyens limités de gestion de ces nouveaux enjeux. En effet, les principaux mécanismes présents dans les contrats actuellement en vigueur se limitent bien souvent aux clauses de Force Majeure et de révision des prix, les premières comprenant des conditions d'application trop restrictives pour couvrir les risques inflationnistes et les secondes étant quant à elles inadaptées à la matérialité des projets.

C'est pourquoi il convient désormais de s'interroger sur les contrats futurs et leur résilience dans un contexte global particulièrement tendu.

Comment dès lors les doter de leviers permettant une juste allocation des risques ainsi qu'une amélioration de la gestion contractuelle au vu des défis liés à la variation des prix ?

Des acteurs se saisissent du sujet et deviennent force de proposition : ainsi la FNTP (Fédération Nationale des Travaux Publics) a récemment appelé à « *changer les comportements et les pratiques contractuelles* » face à l'« *ère nouvelle d'inflation* » dans laquelle nous serions entrés.¹ Comment ceux-ci peuvent-ils concrètement s'y prendre ?

PREMIER MOYEN DE PROTECTION À ÉTUDIER : LES CLAUSES DE RÉVISION DE PRIX.

« Mal anticipée, la fluctuation des taux de change peut se révéler dramatique pour la marge des projets »

L'un des premiers risques contractuels concrets de la fluctuation du prix des matières premières concerne la forte variation des taux de changes des principales devises mondiales. La valeur des devises mondiales s'adosse à

66

Il convient désormais de s'interroger sur les contrats futurs et leur résilience dans un contexte global particulièrement tendu.

99

une réalité économique propre à chaque pays. Certaines monnaies sont particulièrement liées à leur exportation de matières premières. Cela rend de fait ces devises très sensibles aux hausses et baisses des cours.

Dès lors, comment ce phénomène impacte-t-il la marge des projets ?

Face à ces flambées soudaines, les devises des principaux pays exportateurs se sont réévaluées à la hausse. Nous pouvons citer le cas du dollar australien, « gagnant » en cette période de pénurie de matières premières, l'Australie exportant notamment des métaux comme le minerai de fer.

Le yen, le franc suisse et le dollar américain, devises refuges en période de guerre, s'apprécient également face à l'euro.

Concernant la devise américaine, celle-ci a connu de fortes variations depuis les premières vagues de la pandémie de COVID-19 en raison des spéculations sur sa valeur, et ce suite aux décisions de la FED d'abaisser son taux directeur de 1,75 à 0,25 au cours de l'année 2020.

Ce phénomène a entraîné des modifications drastiques des conditions d'importation des principales matières premières nécessaires à la réalisation des projets.

De fait, nous avons récemment eu à défendre le cas de l'un de nos clients dans une stratégie de renégociation de ses prix.

Contractor sur un projet en Afrique subsaharienne, celui-ci avait, avant la survenue des événements COVID durant l'année 2020, émis son offre sur un taux de change USD/EUR qu'il savait relativement constant depuis de nombreuses années.

Au cours de la réalisation de son projet, le prix des matières premières a flambé notamment en raison de diverses pénuries en acier, aluminium et cuivre avant d'entraîner une dévaluation sans précédent du dollar face à l'euro.

Or, le bordereau des prix unitaires du contrat, base de sa rémunération, était en dollars lorsque ses achats de matières premières étaient eux en euros.

La dégradation de la marge anticipée étant colossale, nous l'avons conseillé dans le but d'obtenir la conversion des prix du BPU en euros.

En l'absence de clause de revoyure – clauses que nous évoquerons plus avant - les efforts à fournir pour renégocier ce type de clauses sont importants et avant d'en arri-

ver à cette extrémité, plusieurs stratégies auraient pu être mises en place.

« L'une des solutions les plus rapides et efficaces et que le client mentionné ci-dessus n'avait pas jugé utile de mettre en place à l'époque, consiste en une stratégie de couverture de change sur le marché. »

Concrètement, cette stratégie permet de se protéger contre les fluctuations des taux de change entre deux monnaies en « verrouillant le taux de change. » Nous pouvons ici faire le parallèle avec la négociation d'un taux fixe lors de la souscription d'un prêt auprès de votre banque afin de verrouiller un taux jugé avantageux pour le futur.

Exemple, une entreprise Russe « компания » a signé une vente de 81 808 000 roubles avec un client Français. Une facture est réalisée suivant le taux du jour au 07/12/2021 de 1 rouble = 0,012 euros. La facture émise auprès du client Français est donc de 981 696 euros. L'échéance de paiement de la facture est située 3 mois plus tard. L'entreprise « компания », souhaitant couvrir son risque de change, demande à sa banque d'acheter un contrat à terme pour prendre position de 81 808 000 roubles au taux de 0,012 avec des fonds débloqués 3 mois plus tard. En effectuant cette manipulation auprès de sa banque, « компания » est couverte, et bien lui en a pris puisque le taux du rouble est tombé à 1 rouble = 0,0061 euros au 07/03/2022.

De ce fait, et en l'absence d'une stratégie de couverture de taux de change, « компания » aurait alors reçu du client Français la somme de 499 028,80 euros soit presque 2 fois moins pour la même prestation !

Si la hausse brutale du prix des matières premières a un impact direct sur les marges contractuelles au travers des fortes fluctuations des taux de change, il en va de même pour la hausse du prix des énergies. Cette difficile régulation de prix des énergies est en outre dû à des facteurs parmi lesquels l'augmentation de la demande mondiale avec l'accalmie de la pandémie de COVID-19, la réduction de l'offre en énergie renouvelable ou encore la baisse des approvisionnements supplémentaires provenant de plusieurs pays dont bien évidemment la Russie, du fait notamment de la situation géopolitique actuelle extrêmement tendue.

Les deux phénomènes combinés ont participé à provoquer une hausse brutale et généralisée des prix des biens et services avec des niveaux d'inflation importants au niveau mondial.

66

Les situations de pénurie actuelles, comme la hausse des prix qui en découle, ne constituent pas des cas de Force Majeure mais des cas d'imprévision.

99

(1) Cf. <https://www.fntp.fr/presse/communiqués-de-presse/la-fntp-exige-une-clause-de-revision-de-prix-pour-tous-les-marchés-de>

UN SECTEUR INDUSTRIEL GOURMAND EN ÉNERGIE

Le conflit entre la Fédération de Russie et l'Ukraine a provoqué une envolée mondiale du prix des matières premières dont l'énergie en premier lieu et entraîné des tensions inflationnistes inédites pour le XXI^{ème} siècle. Le 1^{er} produit 20,6 % du gaz mondial, 12,6 % pour ce qui est du pétrole.

Le secteur industriel demandeur en énergies subit de plein fouet l'augmentation des tarifs pratiqués par les différents acteurs afin de répercuter ces hausses. A titre d'exemple, l'alimentation électrique moyenne d'un data center est d'environ 30MW et les plus gros dépassent les 100 MW. Par comparaison, ceci représente la consommation d'une ville de 50 000 habitants. De ce fait, 3% de l'électricité mondiale sert actuellement à les alimenter. C'est donc un autre facteur de dégradation pour la marge des projets qui subissent la hausse de prix des fournisseurs sur le chiffrage des coûts de revient. Ceux-ci sont constitués par la somme des coûts supportés pour la production et la distribution d'un bien ou d'un service. Ces coûts sont en général difficilement refacturables au client une fois le contrat signé par le Contractor.

Ce fut le cas d'un de nos clients dans le secteur de l'éolien ayant subi une forte hausse de la part de ses fournisseurs d'équipements depuis le début de son projet. Or, celui-ci n'est jamais parvenu à proportionnellement répercuter ces hausses au client final en raison d'une insuffisance des mécanismes de révision des prix contractuels prévus par son contrat.

L'une des solutions les plus évidentes consiste à recourir à la constitution de stocks en amont afin de limiter l'impact de la flambée du prix des matières premières.

Toutefois, outre le fait qu'elle représente un coût d'immobilisation et grève la compétitivité, la constitution de stocks n'est souvent plus possible dans un contexte d'explosion de la demande.

Une autre solution consiste alors en la recherche d'alternatives aux matières premières traditionnellement utilisées telles que les agro matériaux et les produits issus de la chimie du végétal et des biotechnologies industrielles dont la filière, pourtant prometteuse, peine encore à se développer en France. Ceci ne manquera pas de constituer l'un des enjeux majeurs des années à venir.

Le Contractor pourra également tenter de changer de fournisseur afin d'obtenir des prix plus avantageux, et transformer un risque contractuel en véritable opportunité. Nous pouvons citer le cas éclairant de Tesla qui a développé une nouvelle version de son logiciel pour faire face à la rupture mondiale des semi-conducteurs. Ce développement permet désormais au groupe Américain de s'adapter aux microprocesseurs de différents fabricants. De ce fait, la firme Californienne a ainsi pu continuer à

produire en utilisant les puces disponibles sur le marché auprès de différents fournisseurs, et de limiter par là même sa dépendance.

Le Contractor pourra enfin renégocier en direct les contrats passés avec les fournisseurs, opération pouvant s'appuyer pour cela sur des mécanismes tels que l'imprévision notamment décrite par l'Article 1195 du Code Civil en droit Français, et ce en l'absence de formules de révision adéquates. En effet, les situations de pénurie actuelles comme la hausse des prix qui en découle ne constituent pas des cas de Force Majeure mais des cas d'imprévision. Là où la première permet de suspendre ses prestations, l'imprévision l'exclut mais donne néanmoins droit à une renégociation financière.

« Une bonne formule de révision ne doit rien au hasard »

Comme leur nom l'indique, les formules de révision de prix consistent à amender les prix contractuels sur application d'une formule faisant appel à différents indices.

Ces indices, ont pour fonction de prendre en compte l'évolution des facteurs économiques externes au projet. Une « bonne » formule de révision passe ainsi avant tout par l'utilisation d'indices en adéquation avec les prestations objets du marché.

Pour cela, citons d'abord les indices proposés par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) consultables en ligne² ainsi que les index BT également disponibles sur internet.³

Nous pourrions ensuite citer les indices proposés par le London Metal Exchange, place boursière de Londres spécialisée dans les contrats à terme portant sur les métaux non ferreux.

Trop de formules s'appuient cependant sur des indices qui ne prennent pas en compte la réalité même des projets. Ce fut le cas d'un client dont le projet se situait dans l'Ouest de la France et dont les formules de révision négociées lors de la passation du marché étaient basées sur des indices ne reflétant absolument pas la réalité des prestations contractuelles.

La formule de révision prévue au contrat s'appuyait en effet sur les indices INSEE « Indices de Coûts Horaires de Travail Tous Salariés » et « Energies, biens intermédiaires et bien d'investissement » qui ne prenaient pas en compte le prix des matières premières rentrant pourtant dans la fabrication des équipements, objet de la prestation contractuelle.

Ce client aurait pu, dans la mesure du possible, intégrer les indices des matières premières entrant dans la composition des différents équipements afin de bâtir sa formule. L'étape suivante aurait été d'évaluer la part matière dans



la composition de l'équipement afin de pouvoir fixer des coefficients de pondération au sein de la formule de révision ce qui donne une formule de révision de ce type :

Prix révisé = Prix initial × [portion de 1^{ère} matière première × (indice du mois de révision / indice du mois de signature du contrat) + portion de 2^{ème} matière première × (indice du mois de révision / indice du mois de signature du contrat) + portion 3^{ème} matière première ...]

Cette pertinence nécessite de bien connaître la composition de son équipement, tant dans la matière première utilisée que dans sa proportion entrant dans la composition des équipements. C'est à cette condition que le Contracteur ou le fournisseur peuvent soumettre au client des formules de révision reflétant la réalité du projet et espérer absorber les coûts de manière efficace en cas de hausse.

Au-delà de l'intégration d'une formule de révision adéquate au contrat, le contexte global actuel a poussé certains acteurs à inclure une clause de réexamen des formules de révision !

Cette clause de réexamen offre la possibilité de réviser la formule de révision en cas de variation des paramètres initiaux au-delà d'un certain seuil. La clause peut ainsi porter sur une variation des valeurs des indices figurant dans la formule selon un pourcentage défini en amont, un changement de définition de l'un des indices ou encore la cessation de publication d'un indice.

Cette renégociation client-Contracteur sera d'autant plus importante que nous nous trouverons sur des contrats de longue durée.

C'est par exemple le cas des Délégations de Service Public ou des contrats d'exploitation comprenant un volet construction de relativement courte durée (2 ou 3 ans) puis un volet exploitation plus long s'étalant sur 10 ans par exemple.

Ces contrats présentent en effet un risque accru de variations des conditions économiques contractuelles de base voire d'obsolescence ou de rupture technologique.

Nous avons vu que les formules de révision de prix peuvent constituer un levier efficace pour optimiser la gestion des nouveaux risques ayant émergé ces dernières années.

Cependant, ces formules ne peuvent démontrer leur pleine efficacité que si elles sont le fruit d'une profonde réflexion menée en amont de l'exécution du projet, tant sur les indices que sur leurs pondérations.

Un dernier exemple éclaire le travail de l'un de nos clients travaillant dans le secteur du traitement des déchets et qui est allé encore plus loin dans sa démarche, en intégrant dans son contrat une formule de révision propre à chaque typologie de prix (bâtiment – génie civil – VRD, process, installations de chantier...).

Désormais au cœur des stratégies et des négociations, les formules de révision sont donc encore loin d'avoir dit leur dernier mot...

[2] Cf. <https://www.insee.fr/fr/information/2411675>

[3] Cf. <https://www.ffbatiment.fr/outils-modeles-document/outils/indices-et-index-batiment>

LA GESTION DES RISQUES GRÂCE AUX « MARGES INTÉGRÉES »... À NE PAS CONFONDRE AVEC LA « MARGE TOTALE » !

CELA FAIT PLUSIEURS DÉCENNIES QUE LA QUESTION DE LA PROPRIÉTÉ DE LA MARGE TOTALE FAIT DÉBAT AU SEIN DES COMMUNAUTÉS DE CONTRACT MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE PROJET. POUR RÉPONDRE CORRECTEMENT À CETTE QUESTION, IL EST CRUCIAL DE COMPRENDRE LA DIFFÉRENCE ENTRE LA MARGE TOTALE ET LA PROVISION DE TEMPS (OU MARGE INTÉGRÉE). CET ARTICLE VOUS AIDE À METTRE CES DIFFÉRENCES EN ÉVIDENCE.



Jan Bouckaert,
FCIArb, Arbitre certifié
FIDIC (DAAB), Directeur
général de Proove (Project
Controls) et AfîTaC (Contract
Management).

LA MARGE TOTALE

La marge totale (*Total Float*) n'est rien d'autre que la différence entre la date d'achèvement au plus tard (*Late Finish Date*) et la date d'achèvement au plus tôt (*Early Finish Date*) d'une activité telle que calculée par la méthode du chemin critique. (cf. image 1)

C'est une question de planning ! Cela indique dans quelle mesure une activité peut prendre du retard sans avoir d'impact sur les jalons, souvent contractuels, du projet. La marge totale indique « l'abondance » de temps supplémentaire disponible dans le planning. Ainsi, la durée estimée de manière réaliste pour réaliser une sélection d'activités sera inférieure au temps alloué par le contrat pour les réaliser. Cette marge totale peut être consommée sans conséquences graves pour le projet. Mais que se passe-t-il si deux parties contractantes ont subi des retards et qu'elles souhaitent toutes deux utiliser la marge totale pour limiter l'impact de ces retards ? La question de la propriété se pose alors. Nous y reviendrons plus loin dans cet article.

LA MARGE INTÉGRÉE

La marge intégrée est quelque chose de complètement différent. Il s'agit de provisions de temps destinées à couvrir les imprévus et qui sont ajoutées au planning pour anticiper les risques et incertitudes existants.

La plupart du temps, les marges intégrées sont ajoutées avant les principaux jalons du projet afin de protéger ces derniers. C'est la raison pour laquelle un Maître d'ouvrage demandera aux soumissionnaires à un appel d'offres de lui démontrer que les délais seront respectés avec une probabilité d'au moins 80 % (« date de fin P80 »).

L'ampleur des provisions de temps nécessaires pour obtenir ce type de robustesse d'un projet doit toujours être calculée en fonction des risques et des incertitudes sous-jacents. Pour un calcul correct, une analyse des risques liés au planning est indispensable. La marge intégrée requise correspond à la différence entre la « date de fin P80 » d'un jalon contractuel et sa « date de fin dans le



Image 1 :
La marge totale

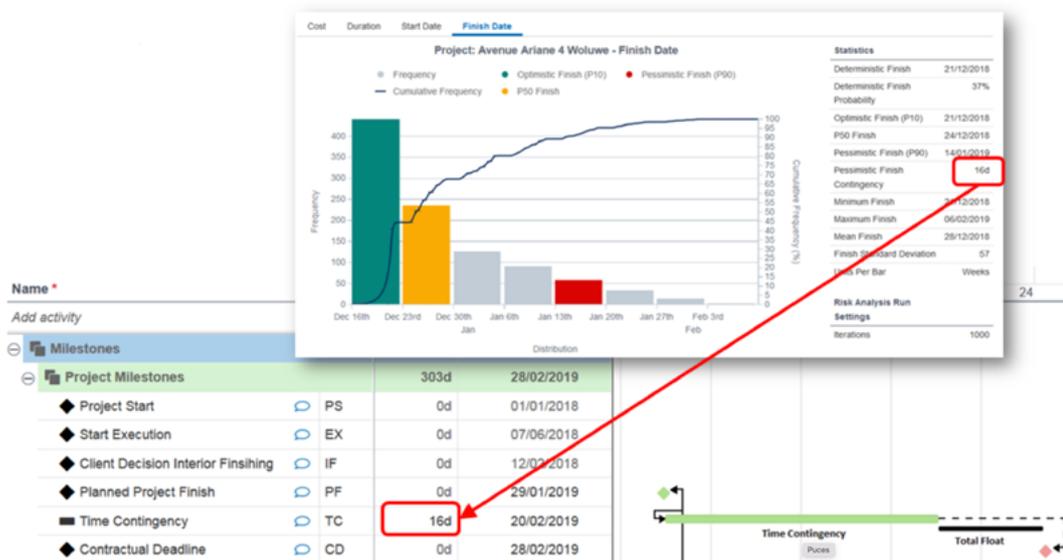


Image 2 :
Différence entre
la marge intégrée
(provision de temps)
et la marge totale

planning déterministe ». La marge qui en résulte doit alors être ajoutée au planning de base en tant qu'activité, souvent après la dernière activité à finaliser avant le début du jalon suivant. Ensuite, ce planning-ajusté-au-risque peut être calculé en appliquant à nouveau la méthode du chemin critique. En conséquence, la marge totale doit être recalculée et sera normalement réduite pour les jalons clés du projet. (cf. image 2).

MAIS, À QUI REVIENT LA MARGE TOTALE ?

Tout le débat sur la question de savoir à qui revient la marge totale résulte du fait qu'il est souvent difficile de savoir qui est propriétaire de « l'abondance de temps supplémentaire disponible » (entre guillemets, car nous savons tous que le temps est compté). La réponse est complexe et dépend du type de retard, de la qualité de l'administration du projet, du contrat et même du droit applicable. Il se peut, par exemple, que la marge totale puisse être consommée selon le principe du premier arrivé, premier servi. Quelle que soit la règle, des anomalies peuvent se produire et des techniques spécialisées de contrôle du projet seront nécessaires.

Ce qui devrait, cependant, être beaucoup plus clair - et l'objectif de cet article - c'est de déterminer à qui il revient de mettre à profit la marge intégrée. La réponse est simple : il s'agit de la partie qui subit les risques et incertitudes sous-jacents. Si j'anticipe les risques dans le planning en y prévoyant une marge intégrée, c'est "ma" réserve de temps. Elle ne peut pas être utilisée par l'autre partie pour couvrir ses retards.

Même si c'est la règle, la prudence reste de mise. Je conclus donc cet article avec quelques principes importants relatifs à l'ajout de marges intégrées à un planning :

- L'ajout de marges intégrées ne peut être considéré comme une excuse pour transformer toute la marge totale en marge intégrée. Nous avons déjà vu des activités et des provisions de temps ridiculement longues. Le Maître d'ouvrage doit veiller à empêcher que cela se produise.
- Toute marge intégrée doit être basée sur des risques réels, identifiés, quantifiés, analysés et même atténués. Une distinction claire doit être faite entre les risques du Maître d'ouvrage et ceux de l'Entrepreneur. Les risques qu'un Entrepreneur considère pour calculer une marge intégrée devraient être approuvés par le Maître d'ouvrage. La gestion des risques doit être un processus commun.
- Assurez-vous que les marges intégrées sont ajoutées correctement au réseau du projet. On ne doit pas seulement introduire une provision de temps disponible sur le chemin critique menant à un jalon, mais aussi sur les autres chemins.
- Une partie complexe du travail avec les marges intégrées est le contrôle de ces provisions de temps pendant l'exécution du projet. Puisque l'exposition aux risques diminue avec l'avancement des travaux, la marge intégrée devrait en principe également diminuer.

CONCLUSION

La marge totale et la marge intégrée sont parfois utilisées comme des concepts interchangeables, mais ils ne le sont pas. Elles ne sont pas calculées de la même manière et ont des implications contractuelles complètement différentes

CONSTRUCTION RISK MANAGEMENT: PROJECT FINANCE IN UNCERTAIN MARKET CONDITIONS

MEETING WITH THOMAS PAILLOUX, CONSTRUCTION DIRECTOR AT BIOVEA ENERGIE. AFTER GRADUATION AND SHORT EXPERIENCES IN EUROPE, THOMAS JOINED EDF GROUP IN 2010 TO SUPPORT THE CONSTRUCTION OF NUCLEAR NEW BUILT PROJECTS IN FRANCE AND IN THE UK. WITH AN ENGINEERING BACKGROUND, HE'S BEEN THROUGH PROJECT AND CONTRACT MANAGEMENT ROLES OVER THE LAST 10 YEARS. TO ENHANCE HIS LEGAL ACUMEN, HE PASSED THE INTERNATIONAL CONSTRUCTION CONTRACT POSTGRADUATE PROGRAM FROM PARIS 2 UNIVERSITY ASSAS IN 2018. IT HELPED GETTING HIM A MORE HOLISTIC VIEW ON INTERNATIONAL CONSTRUCTION CONTRACTS. CURRENTLY, HE'S EMBEDDED IN A PROJECT COMPANY LEADING THE CONSTRUCTION OF A POWER PLANT IN THE RENEWABLE ENERGY SECTOR IN AFRICA.



Thomas Pailloux,
Construction Director
at Biovea Energie.

What are the key concepts of project finance?

Project finance is the funding of long-term infrastructures and industrial project using a non-recourse or limited recourse financial structures. One of the primary advantages is that it provides off-balance-sheet financing of the project which will not affect the credit of the shareholders. The debt and equity used to finance the project are paid back from the cash flow generated by the project. Basically, it shifts some of the project risks to the lenders which in return get higher margin than classic corporate lending.

The typical project finance structure includes a Special Purpose Vehicle (SPV) project company whose sole activity is to carry out the project. The project company will then subcontract most of the activities and lead the whole project. As recommended by Project Management best practice, risk management should be implemented as early as possible in the project. Hence risk identification and risk management are set in the early stage of the project.

What will be the impact of a such structure on risk management?

Why is construction risk management so important?

Like any other project, the project company will seek to allocate the risk to the party that is the best placed to manage them in a cost-effective way. For new built projects, there is no revenue stream during the construction phase and so debt service will only be possible once the project

is in operation. Therefore, the risk profile will peak at the construction stage. This critical phase should, as such, be thoroughly analysed at the development stage. Among all risks inherent to project, the construction risk and especially the cost of construction will be a fundamental assumption to the financial viability of the project. Keeping the bankability of the project company in mind, the optimum risk allocation will seek to pass on most of the construction risks to the Contractors. Having said that the lump sum EPC contract is the paradigm and the most common construction contract used in project finance. The main construction risks can be set out in 3 categories: Delay, Performance, and the cost of construction. Resorting to an experienced EPC contractor and setting up suitable Liquidated Damages will manage the first two. Concerning the cost of construction, it needs to be under control, that's why the cost of commodities should be locked in as early as possible.

How are the current market conditions influencing the framework set by project finance?

Globally, after an economic slowdown in 2020 following the Covid-19 pandemic, the economic growth resumed in 2021 and the global demand have soared since then. The volatility of the market creates a highly uncertain environment. In particular, the cost of raw material and transportation (especially shipping) have significantly increased. National indexes (INSEE for instance) and Drewry world Container indexes illustrate this trend. EPC contractors bear the risk of construction and may be under pressure to meet their contractual obligations. These circumstances may hinder the capacity and capability of the Contractor to perform its contract. At the end of the day, the project viability can be at stake.

The duality between the uncertain market condition and tight framework set by project finance can create a challenging situation. From the contract in place or

from the applicable law, when the execution of the contract is rendered excessively onerous for a party by external circumstances, hardship, frustration or Force Majeure clauses may be the ground to raise claim or at least start negotiations. Unfortunately, this unprecedented volatility of the market (for decades at last) let us with contractual clauses that may be inadequate to settle disputes. The parties will negotiate from scratch, often without the necessary contractual tools to quickly find a compromise in the best interest of the project. The framework set by Project finance will limit the leverage available to find a way forward in this tight environment.

What approach will spontaneously be looked for?

Open-book negotiation will be sought but the spirit of the EPC contract is not to detail the cost breakdown structure, hence the Contractor may be unwilling to share internal information. Then, projects can suffer from lengthy negotiations, come to a standstill,

and have significant consequences in the constrained setting of the project.

What solution would you suggest?

As far as I know, I must say, in all humility, that there is no silver bullet for this situation and I'm not going to pretend having one. Some principles can be kept in mind though. Contracts and contract management are often grounded on adversarial mindset. In that kind of situation, the best interest of the project should be the driver for a successful outcome. Win-Win situation should be sought in negotiations between Contractor and Project Company. Contractual clauses must be agreed at contract signature or amendment as soon as possible with indexation formula referring to international indexes. On a project, all stakeholders concerned in the financial balance should meet and agree on indexation formula before facing a deadlock. It would mean agree on rules and contractual clauses, as early as possible, to face up to uncertainty of the market.



Projet de centrale à biomasse Biovéa

RISQUES ET INCERTITUDE DANS LE MANAGEMENT DE PROJET

ENTRETIEN AVEC THOMAS REVERDY, SOCIOLOGUE DES ORGANISATIONS. CELUI-CI A MENÉ PLUSIEURS INVESTIGATIONS DANS DES ENTREPRISES DE L'ÉNERGIE ET DE L'INDUSTRIE POUR ÉTUDIER LES PRATIQUES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJET. CES OBSERVATIONS L'ONT CONDUIT À S'INTERROGER SUR LA PLACE ACCORDÉE À L'INCERTITUDE.



Thomas Reverdy,
Sociologue des organisations

Quelles ont été vos principales observations lors de vos enquêtes ?

J'avais retenu des cours de gestion de projet que j'avais suivis, lors de mes études d'ingénieur, l'image d'un métier ennuyeux, bureaucratique, focalisé sur le suivi des plannings et des coûts... Ce n'est pas ce que j'ai observé sur le terrain : j'ai rencontré de chefs de projet très engagés, sollicités en permanence par des aléas non anticipés, particulièrement curieux, créatifs, débrouillards, fin négociateurs. Ils devaient s'adapter et arbitrer entre des injonctions contradictoires : plannings irréalistes, contrats inapplicables, commanditaires trop distants du terrain. Dans nos entretiens, ils se plaignaient volontiers du carcan formel provenant des méthodes de planification et de contractualisation, tout en mettant en valeur leur capacité de réactivité, de négociation, de bricolage. D'où le titre provocateur du livre issu de ces enquêtes : « antimanuel de management de projet ». Il s'agissait de rendre hommage à cette expérience vécue qui n'est pas dans les manuels, et à ces compétences qui se développent à la marge des méthodes formelles. Bien entendu, je n'en suis pas resté à une simple critique de ces méthodes : j'ai aussi tenu à en rendre compte, par un effort empirique symétrique, à montrer leur capacité de prévision,

d'organisation, de contrôle, tout m'interrogeant sur les facteurs qui pouvaient les rendre non opérantes, peu pertinentes, pénalisantes, voire dangereuses.

L'incertitude est le talon d'Achille du management par projet, pourquoi ?

En m'appuyant sur la recherche française et internationale sur les organisations par projet, j'ai pu mieux comprendre les difficultés que rencontraient les chefs de projets avec lesquels j'échangeais. Leurs difficultés provenaient de ce que les chercheurs en organisation appellent le rapport à l'incertitude. En effet, un chef de projet, un commanditaire, ont besoin d'anticiper le futur, et mobilisent généralement de nombreuses expériences et connaissances pour construire ces anticipations. Notre rapport à l'incertitude est le symétrique de notre rapport avec ces anticipations. Si nous pensons qu'elles sont fiables, si nous pensons que nos anticipations nous permettent de tout prévoir, cela signifie que nous nions l'existence de l'incertitude. Si on contraire, nous assumons notre incapacité à anticiper et notre ignorance de qu'il adviendra dans le futur, cela signifie que nous reconnaissons l'incertitude comme part inhérente de notre action. Or, ce dont

souffraient les chefs de projet, c'est d'interlocuteurs ou de méthodes de travail qui niaient l'existence de l'incertitude, qui considéraient le futur comme prévisible, et qui entretenaient, implicitement ou explicitement l'idée, qu'être performant et fiable, c'est d'agir conformément à ce qui a été anticipé, en oubliant les faiblesses ou les limites de cette anticipation.

Ce numéro spécial porte sur les risques. Quelle est le lien entre le risque et l'incertitude ?

Le management des risques nous encourage généralement à nous appuyer sur les connaissances existantes pour anticiper des événements potentiels, et évaluer raisonnablement leur gravité et leur probabilité. Mais il comporte aussi des limites : nous pouvons aussi imaginer des événements futurs possibles, sans pouvoir les caractériser. Il existe aussi des événements qui échappent à notre imagination, des événements qui n'existent pas encore à l'état même de potentialité. L'incertitude est donc bien plus large que ce que recouvre le management des risques. Ce qui différencie l'incertitude et le risque, c'est donc un degré de connaissance et d'anticipation : l'incertitude réside principalement dans nos lacunes de connaissance et de nos capacités d'anticipation,

66

L'incertitude réside principalement dans nos lacunes de connaissance et de capacités d'anticipation ; le risque renvoie davantage au caractère aléatoire de certains types d'événements anticipables.

99

le risque renvoie davantage au caractère aléatoire de certains types d'événements anticipables.

Quels sont les facteurs d'incertitude dans les projets ?

L'incertitude augmente avec le caractère innovant et singulier des projets. Un projet innovant, un niveau produit, impliquera peut-être une combinaison nouvelle de technologies dont l'intégration n'est pas maîtrisée. Un projet singulier, par exemple, du fait des contraintes issues de son environnement, peut aussi poser des problèmes d'intégration et de faisabilité difficile à anticiper. L'incertitude s'accroît aussi avec la complexité du système technique : en effet, il est très difficile de prédire le comportement d'un système complexe soumis à des défaillances de ses composants. Enfin, l'incertitude s'accroît aussi avec des lacunes dans l'expertise et l'expérience des équipes du projet. Construire un réacteur nucléaire du type EPR comporte beaucoup d'incertitude.

Est-ce que le management des risques est un moyen de gérer l'incertitude ?

Le management des risques consiste d'abord à approfondir la connaissance des futurs possibles et donc, contribue à réduire

l'incertitude. Mais le management des risques conduit parfois à donner une illusion d'anticipation et de contrôle. En effet, en attribuant des caractéristiques, des probabilités ou des éléments de gravité à des événements potentiels, en construisant des plans de gestion des risques, en intégrant les risques identifiés aux contrats, on alimente l'illusion d'une maîtrise complète des risques, on peut aussi accroître la complexité du pilotage, et réduire la capacité à s'adapter à ce qui est plus inattendu. La démarche de contractualisation et de gestion des risques adoptée initialement pour construire l'EPR de Flamanville, par exemple, était peu compatible avec le niveau d'incertitude.

Qu'est-ce que nous apprennent les récits des projets incertains ?

L'ouvrage met en valeur de très nombreux récits de projet qui ont connu des déboires importants, la plupart parce qu'ils comportaient un haut niveau d'incertitude mais que celle-ci a été niée en amont et au fur et à mesure. Il cherche à comprendre les dynamiques sociales et organisationnelles qui découragent l'expression des incertitudes en amont, au moment où l'on devrait au contraire faire un effort plus important d'anticipation. Mais surtout il raconte comment,

au cours des projets, la qualité des anticipations est surestimée et l'incertitude en grande partie niée. Cela s'exprime particulièrement dans la gestion des alertes, c'est-à-dire ces situations interprétées par les participants au projet comme des écarts, problématiques pour le projet. Il explique pourquoi il est si difficile de formuler de telles alertes, de les partager, de les faire remonter, et enfin d'obtenir des commanditaires les adaptations nécessaires. Quand les alertes ne sont pas entendues, le déni de l'incertitude devient un déni de réalité. On parle beaucoup des organisations agiles, dans la programmation informatique, dans la conduite de projets innovants, mais dans tout projet, même des projets de construction, il y a des moyens de développer l'agilité et cela passe par une plus grande acceptation de l'incertitude au cœur de l'activité de management de projet.

POUR ALLER PLUS LOIN

Antimanuel de management de projet, éd. Dunod, 2021



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 poursuit son déploiement année après année.



1^{ER} SEMESTRE 2022

22 mars 2022

Café débat AFCM sur le thème « Mentoring : Chimère ou réelle Valeur ajoutée »

28 mars au 1^{er} avril 2022

6^{ème} édition de la Paris Arbitration Week

11 mai 2022

Dîner débat AFCM sur le thème « Le Contract Manager à l'ère de la Block Chain »

21 juin 2022

Forum Ouvert du Contract Management 2022 E2CM

23 juin 2022

Journée du Management Juridique organisé par le Village de la Justice
- Intervention de la Commission Process et Outils AFCM « Mieux comprendre le Contract Management et la fonction de Contract Management »

29 juin 2022

Assemblée Générale de l'AFCM, suivie de deux tables rondes :
- « Ukraine et Contract Management » par Alexandra Allainca et Jérôme Chacornac
- « Contract Management et Projets Digitaux » par Eric Le Quellenec et Marc Roblas



2ND SEMESTRE 2022

5 septembre 2022

Dîner des Personnes Morales - Présentation du Plan stratégique de l'AFCM

Novembre 2022

Café-débat de la Commission Carrières et Développement professionnel

8 novembre 2022

« Rencontres du Contract Management » organisées par les Commissions Formation, Process et Outils et Carrières et Développement Professionnel

Programme Détaillé :

- 9 h : Accueil des Participants
- 9 h 30 : Intervention de l'APEC sur le métier du Contract Management
- 10 h : 1^{ère} table ronde : « REX sur les outils et les guides développés par la Commission Process et Outils
- 11 h : 2^{ème} table ronde : « Contract Management IT ou Construction : même fonction ? Mêmes responsabilités ? »
- 12 h : Forum des exposants : stand des organismes de formation
- 13 h : Conclusion et cocktail déjeunatoire

25 novembre 2022

Colloque organisé par la Commission Région PACA

- Introduction AFCM
- 1^{ère} partie : « Présentation des guides établis par l'AFCM »
- 2^{ème} partie « Révision des prix / problèmes d'approvisionnement, regards croisés sur les difficultés et solutions envisagées »

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