

LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

-
- 03** ÉDITOS
 - 04** ACTUALITÉS
 - 05** DOSSIER : MISE EN PLACE
DU CONTRACT MANAGEMENT
 - 14** ÉVÉNEMENTS
 - 18** LE COIN DES EXPERTS
 - 28** AGENDA
-

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

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

Renseignements et adhésion : www.afcm-asso.fr



En collaboration avec l'ADUCMA :

Créée en 2015, l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (Paris III) 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



« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Groupe de travail : Coralie Bouscasse, Présidente AFCM, Directrice juridique Safran - Antoine Papegaey, ancien Président ADUCMA, Commercial Manager Thales - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Vincent Leclerc, Consultant Senior Project & Contract Management Horisis Conseil - Frédéric Berjot, Directeur Général, Driver Trett France - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - www.lmae.fr • Photos : Gautier Marcy (p.14), DR.



UNE PRATIQUE DE PLUS EN PLUS ROBUSTE

Il est encourageant d'observer que la pratique du contract management en France se développe et surtout que les professionnels en charge ont accru leur nombre et leur performance. J'y vois là les ingrédients indispensables pour une reconnaissance de l'importance de ce métier et de cette pratique dans nos entreprises.

Après le premier Dîner-Débat organisé le 13 décembre dernier avec Isabelle ROUX-CHENU (HEAD of Contract Management chez CapGemini) sur la pratique du contract management dans le secteur des nouvelles technologies, la Commission Carrière&Développement Professionnel a réalisé son cinquième café-débat parisien le 12 mars 2019 avec l'intervention d'Armelle OBERLE (Siemens Mobility) sur la gestion de Claim. Lyon a accueilli le 9 avril notre premier petit-déjeuner-café-débat avec la participation d'Emmanuel TANNAY (Schneider Electric) pour partager les expériences et réflexions sur le recrutement et le développement de carrière pour un Contract Manager. Deux autres café-débats sont en préparation pour cet automne : l'un à Lyon en septembre avec Marc LOUET sur "comment mettre en œuvre une notification efficace" et l'autre en octobre au Café Montparnasse de Paris sur le rôle du Contract Management dans la gestion des délais et l'anticipation des conséquences en cas de dépassement (comment anticiper ? que réclamer ?). Un nouveau dîner-débat sur la mise en place du Contract Management dans le secteur de la construction, avec Guillaume Mauvais, Directeur Juridique chez Colas, aura lieu le 24 septembre à Paris.

La Commission Formation a organisé le 24 mai à Paris le premier Forum des formations dans le domaine du contract management. L'évènement a rencontré un vif succès avec plus d'une dizaine d'exposants et une nombreuse assemblée enthousiaste à l'idée de pouvoir dialoguer et se renseigner sur l'offre existante rassemblée dans un même lieu pour la matinée. Un catalogue sera édité et disponible pour les membres de l'AFCM.

L'AFCM prépare son assemblée générale annuelle qui aura lieu à l'automne et qui donnera l'occasion de se retrouver sur quelques thèmes d'actualité.

A bientôt et bonne lecture !

Coralie Bouscasse, Présidente AFCM



DYNAMISME ET ÉMANCIPATION

L'ADUCMA rejoint l'AFCM sur la réalisation des ambitions de cette nouvelle saison de la vie associative qui a été marquée par l'accroissement du nombre d'activités favorisant le développement professionnel dans un monde en constante évolution, gage du dynamisme et de l'émancipation du positionnement du Contract Management sur le marché.

L'ADUCMA a organisé deux "Meeting for Job" les 8 janvier et 12 mars 2019 permettant à trois cabinets de conseil partenaires très actifs dans le domaine (Horisis, Currie & Brown et Driver Trett) d'aller à la rencontre des étudiants du DU Contract Management de l'université Panthéon-Assas (Paris II) afin de leur présenter leurs activités et leurs propositions d'offres d'emploi.

Une Conférence Métier sur le Contract Management du 10 avril 2019 dans les locaux du prestigieux Centre Panthéon de l'université a été proposée aux étudiants qui ont découvert la fonction CM au travers du parcours de trois étudiants du DU, Peggy HOUDART (ENGIE), Anne-Flavie CADET (ORANO) et moi (THALES), et leur vision du Contract Management dans leurs entreprises respectives.

L'association a enfin soutenu l'organisation du colloque 5ème édition du DU Contract Management du 28 juin 2019 sur des thématiques incontournables « à l'ère du Digital », afin de mieux appréhender les nouvelles attentes du marché en matière de compétence du "Contract Manager 2.0" avec la participation de nombreuses entreprises partenaires (maîtrise du RGPD, positionnement face à la numérisation et l'automatisation des contrats, et compréhension des problématiques Cybersiques).

J'adresse toutes mes félicitations aux personnes qui ont permis d'accomplir cette ambitieuse feuille de route.

Sur un plan plus personnel, l'Assemblée Générale du 13 juin 2019 a été un temps fort de mon expérience avec l'ADUCMA, car après 4 années consécutives en qualité de Fondateur, Vice-Président et Président de l'association, j'ai pris la décision, avec d'autres membres du Bureau, de ne pas briguer un nouveau mandat. L'objectif partagé est de favoriser le renouvellement générationnel ! Cette tribune est l'occasion pour moi d'adresser mes remerciements à l'ensemble des bénévoles et des partenaires qui ont contribué à l'essor de l'association, et qui m'ont donné leur confiance tout au long de ces années. Grâce au travail de chacun, le Contract Management a gagné en notoriété et l'ADUCMA a réussi à s'imposer dans le paysage associatif aux côtés de son partenaire l'AFCM. Je souhaite le meilleur à tous ceux qui prendront la relève la saison prochaine !

Antoine Papegay, ancien Président de l'ADUCMA, Administrateur de l'AFCM

LE CM À LA RENCONTRE DES ÉTUDIANTS

LE 10 AVRIL 2019, À L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS (PARIS 2), A EU LIEU LA PREMIÈRE CONFÉRENCE MÉTIER SUR LE CONTRACT MANAGEMENT ORGANISÉE PAR L'ADUCMA ET L'AFCM.



Trois diplômés du DU Contract Management de l'université Paris II Panthéon-Assas issus d'une formation juridique ont présenté le métier de Contract Manager ainsi que leurs parcours respectifs : Peggy Houdart, Senior Contract Manager chez Engie, Antoine Papegaey Juriste-Contract Manager chez Thales et Anne-Flavie Cadet Contract Manager chez Orano Projets.

Ces témoignages à destination des étudiants et jeunes diplômés en droit, mais aussi d'un public composé de professionnels de milieux divers, ont mis en exergue un métier en plein essor offrant de très belles opportunités professionnelles à tous ceux qui souhaitent jongler avec le juridique et le management de projet.

Le Contract Manager a été présenté comme l'expert du contrat en entreprise dont il gère les opportunités et risques contractuels, aussi bien en phase d'appel d'offres qu'en exécution de projet. Il doit savoir s'entourer des différentes fonctions clés de l'entreprise et comprendre les fondamentaux de la gestion de projet, du juridique, de la finance, du produit, etc.

Les qualités relationnelles et commerciales sont également très demandées, à tel point qu'on lui rattache de plus en plus le terme de « Commercial » Manager à l'anglo-saxonne. De par sa transversalité, il est au cœur des décisions stratégiques et participe au succès des négociations sur les aspects les plus critiques des contrats/projets complexes.



Peggy Houdart



Antoine Papegaey



Anne-Flavie Cadet



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

MISE EN PLACE DU CONTRACT MANAGEMENT : FOCUS SUR LE POSITIONNEMENT ET LES PROFILS



Introduction par Louis Cointreau,
Directeur régional France et pays francophones, systech International

L'adoption par les entreprises françaises de l'approche et des pratiques du contract management est relativement récente – le fait que notre Journal du Contract Management n'en soit qu'à son quatrième numéro en est l'un des témoignages. Même si les sujets contractuels et commerciaux étaient auparavant traités à leur manière par les mêmes entreprises, cette approche anglo-saxonne de gestion proactive et dynamique des contrats semble s'être

imposée à la plupart des acteurs français, et plus particulièrement aux entreprises exposées aux marchés internationaux. De fait, face à des acteurs internationaux toujours plus actifs dans la gestion de leurs contrats, les risques encourus sont grands pour une entreprise choisissant de ne pas s'inscrire dans la démarche. Les dernières années ont ainsi vu le développement exponentiel du contract management en France, notamment sous l'égide de l'AFCM et l'ADUCMA, laissant augurer de nombreux futurs numéros du présent journal. L'apparition de cette discipline nouvelle, faisant appel à une large palette de compétences, a entraîné le besoin pour les entreprises de mettre en place une fonction contract management au sein d'une structure et de compétences existantes. Une telle mise en place pose la question du positionnement de la fonction au sein de l'organisation existante, ainsi que la question de l'identification des profils existants ou à recruter pour composer la fonction.

Par nature, le contract manager interagit avec une grande variété de départements au sein de l'entreprise, ouvrant de nombreuses possibilités d'organisation. La nécessaire polyvalence du contract manager en découle, et s'illustre dans la diversité des parcours académiques et professionnels au sein de la communauté. Cette absence de « profil type » du contract manager pose quant à elle la question de l'identification des compétences nécessaires. Au-delà des difficultés inhérentes à la mise en œuvre de changements importants, comment s'assurer de la bonne mise en place du contract management au sein d'une entreprise ? Notre dossier présente des tentatives de réponse à cette question complexe, en se concentrant particulièrement sur deux aspects fondamentaux de cette mise en place : d'une part le positionnement de la fonction contract management dans l'entreprise, et, d'autre part, le type de profils pouvant composer la fonction.



INTERNALISER LE CONTRACT MANAGEMENT : GARE A L'IMPRÉPARATION !

GREFFER UN SERVICE DE CONTRACT MANAGEMENT DANS UNE ORGANISATION EXISTANTE N'EST PAS UNE OPÉRATION BÉNIGNE : LES FUTURS CONTRACT MANAGERS DEVRONT COLLABORER AVEC LES DIFFÉRENTS ORGANES DE L'ENTREPRISE, ET LES ENRICHIR DE LEURS COMPÉTENCES. À MILLE LIEUX D'UN SIMPLE LIFTING DE FAÇADE, IL INDUIT DES CHANGEMENTS PROFONDS DANS LES PROCESSUS INTERNES. OR, À SE CONTÉNTER DE PETITES TOUCHES HOMÉOPATHIQUES, ON PREND LE RISQUE D'UN REJET DU GREFFON. FACE À CETTE MENACE, ET SUR LA BASE DE LEURS RETOURS D'EXPÉRIENCES, ROLLAND TERRIN ET FRÉDÉRIC BERJOT PROPOSENT UNE CHECKLIST PERMETTANT D'ANTICIPER LES DIFFICULTÉS DE L'OPÉRATION.



Rolland Terrin, contract manager senior chez Onet Technologies, et rédacteur en chef du Journal du Contract Management



Frédéric Berjot, directeur général de Driver Trett France.

La mise en place d'un service de contract management exige de véritables sponsors à la tête de l'entreprise. En effet, l'internalisation d'un tel service doit non seulement être comprise de tous, mais elle doit aussi être portée par un volontarisme affiché, de la part du Top management. Lui seul permettra de dépasser les obstacles « politiques » et d'opérer les arbitrages nécessaires, tout au long de son implémentation.

Le périmètre d'intervention du futur service doit aussi être parfaitement défini. Afin d'éviter les chevauchements d'activités entre les contract managers et les juristes, acheteurs, chefs de projet et autres fonctions support, il convient de parfaitement clarifier le « task sharing » de chacun, de manière très pragmatique. La qualité des ingrédients ne suffisant pas à la réussite d'une recette, il faudra ensuite trouver l'alchimie pour faire travailler tout ce petit monde ensemble, en évitant les querelles de clocher. D'expérience, il n'est rien de pire, en interne comme en externe, que les dissensions entre services, autant de sources de perte d'énergie que d'inefficacité.

Chacun devra donc se sentir assuré dans la légitimité de sa fonction. Cette exigence est le ciment de la relation de confiance qui devra se mettre en place, et qui rejaillira sur l'efficacité de l'entreprise, dans sa relation avec les clients et/ou les co-traitants et sous-traitants.

NE PAS SOUS-ESTIMER LA QUESTION FINANCIÈRE

La question financière du nouveau service de contract management doit par ailleurs être parfaitement anticipée. Par exemple, si les contract managers sont directement imputés sur affaire, dès le premier jour, ils risquent de rapidement se retrouver sans mission, les chefs de projets protégeant jalousement des budgets souvent dégradés, qui ne prévoyaient aucun support contractuel.

Face à cette difficulté, le risque est de vouloir « rentabiliser » les contract managers, en les transformant en claim managers de combat. Ils se paieront ainsi sur leurs trophées de chasse... Ce faisant, on réduit l'apport de cette discipline à sa seule dimension « offensive », en mettant de côté la richesse de son approche globale.

Dès lors, procéder par étape nous semble être une bonne réponse : dans un premier temps, pour tous les projets n'ayant pas budgété de contract managers, leur intervention devra être prise en charge au titre des « indirects ». Avant d'être imputés sur affaire, le contract management doit pouvoir faire ses preuves dans la nouvelle organisation.

Pour faciliter cette approche, on peut aussi tenter la stratégie des « quick wins » : on identifie un ou deux projets pour lesquels une intervention pertinente d'un contract manager pourrait conduire à un succès rapide ; sa publicité interne fera ensuite la promotion du nouveau service, qui trouvera petit à petit ses nouveaux « acheteurs ».

A terme, une organisation mûre du point de vue du contract management budgètera cette fonction de manière systématique, pour chaque nouvelle affaire ; et son apport global sera reconnu et plébiscité de tous.

À LA RECHERCHE DU MOUTON À CINQ PATTES

En termes de recrutement, il faut aussi agir avec pragmatisme. Les offres d'emploi dans le secteur en sont parfois la démonstration contraire : « Recherche contract manager, minimum 10 ans d'expérience, de formation technique et juridique, ayant des compétences financières et une grande aisance relationnelle, de très bonnes qualités rédactionnelles en anglais et en français, ainsi qu'un sens aigu pour la négociation ». Il ne manque que la mention « mandarin courant », et l'on est sûr de recevoir dès le lendemain une centaine de réponses motivées !

Mise en place du Contract Management... Les 5 causes principales d'échec ?!



Étude réalisée et tenue à jour par
GREEN Conseil : état des lieux du
Contract Management vu de la
France.... Quelques données clés !

La réalité est que non seulement très peu de candidats cochent toutes ces cases, mais il faut par ailleurs se méfier du fantasme de la recrue Superman. La raison en est simple : le contract management est une activité à ce point transverse qu'elle doit s'enrichir de différents profils : juristes, ingénieurs, acheteurs et commerciaux. Dit autrement, un service idéal doit être composé de contract managers aux profils et expériences complémentaires.

En outre, à défaut de trouver le mouton à cinq pattes, on pourra se tourner vers les formations, dont le nombre et la qualité ne font qu'augmenter en France. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la meilleure formation des contract managers reste la pratique et les retours d'expérience. Il serait ainsi illusoire de penser qu'une formation de quelques dizaines d'heures transformera vos collaborateurs motivés en professionnels chevronnés de la gestion contractuelle. Cela étant dit, intégrer au nouveau service de contract management des collaborateurs internes est aussi une garantie supplémentaire de cohésion culturelle. En effet, il ne faut pas perdre de vue que cette discipline, encore récente, reste assez éloignée des cultures de nombre de nos entreprises et de leurs chefs de projets. Le changement culturel exige du temps, et il peut être facilité par l'implication de collaborateurs « maison ».

L'idéal est donc de pouvoir mettre en place un service de contract management mixant des recrues externes et expérimentées, avec des profils connaissant parfaitement les us et coutumes de l'entreprise.

CHI VA PIANO...

Cerise sur le gâteau : les fameux KPI(*). Loin de vouloir remettre en cause l'intérêt de certains indicateurs, force est de constater que certains d'entre eux laissent transpirer le manque de confiance accordée aux collaborateurs et au bon sens. Certains KPI peuvent même s'avérer contre-productifs. Prenez l'exemple du « taux de transformation » d'une réclamation : définir ex ante un pourcentage objectif, par rapport au montant total demandé, peut induire des attitudes irrationnelles. En demande, on verra fleurir des réclamations en grande partie infondées, et en défense, on pourra se satisfaire d'un deal sans considération du bien-fondé des sujets présentés. On l'aura compris, la mise en place d'un service de contract management est une opération structurante, dont les tenants et aboutissants doivent être parfaitement appréhendés. Elle induit de véritables changements dans les processus internes, et bouscule les habitudes tout autant que la culture de l'entreprise. Le contract management n'est pas un gadget, et pour être efficace, il doit s'inscrire dans la durée et générer des améliorations durables dans la manière de gérer les projets. A cet égard, on évitera de vouloir aller trop vite, au risque de passer à côté de l'essentiel. Car, comme le rappelle si justement l'adage : *Chi va piano va sano e va lontano(**)*.

(*) KPI = Key Performance Indicators

(**) Qui va lentement va sainement, et va loin.

66

Très peu de candidats cochent toutes les cases, et il faut se méfier du fantasme de la recrue 'superman'.

99

HOW TO ORGANIZE CONTRACT MANAGEMENT IN A COMPANY ?

IT IS COMMON KNOWLEDGE AMONG CONTRACT MANAGEMENT PRACTITIONERS THAT THIS STRATEGIC DISCIPLINE WAS IMPORTED FROM THE OTHER SIDE OF THE CHANNEL. WHILE PARIS HAS HISTORICALLY BEEN A KEY ARBITRATION CENTRE FOR ENGINEERING AND CONSTRUCTION DISPUTES, FRANCE HAS BEEN ACTIVELY CATCHING UP IN THE ACTIVE MANAGEMENT OF ITS CONSTRUCTION CONTRACTS IN THE LAST YEARS, AS EVIDENCED BY THE VERY EXISTENCE OF THIS JOURNAL, THE ESTEEMED ORGANISATIONS BEHIND IT (AFCM AND ADUCMA), AND THE TWO DIPLÔMES UNIVERSITAIRES AT ASSAS UNIVERSITY.



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



Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence

Compared with our British colleagues, the practice is however relatively in its infancy, and French companies have all recently faced the need to address the passionate question of how the function should be integrated within their organisation.

In its very nature, the management of contracts and claims requires coordination from a variety of functions within the company. The building of any significant claims dossier requires notably some direct input and advice from the following functions:

- Project team, notably project managers and schedulers, given their contemporaneous knowledge of events;
- Legal department, as the interpretation of the contract itself is involved;
- Technical departments, since many claims issues arise from engineering and technical issues;
- Finance department, for the associated valuations

This inherent coordination nature prevents the provision of a universal answer as to where the contract management function should be positioned within a given organisation. Given the relative novelty of the contract management function in their home-

land, French contract managers come from a wide array of academic and professional backgrounds, and are therefore not naturally bound to a particular department.

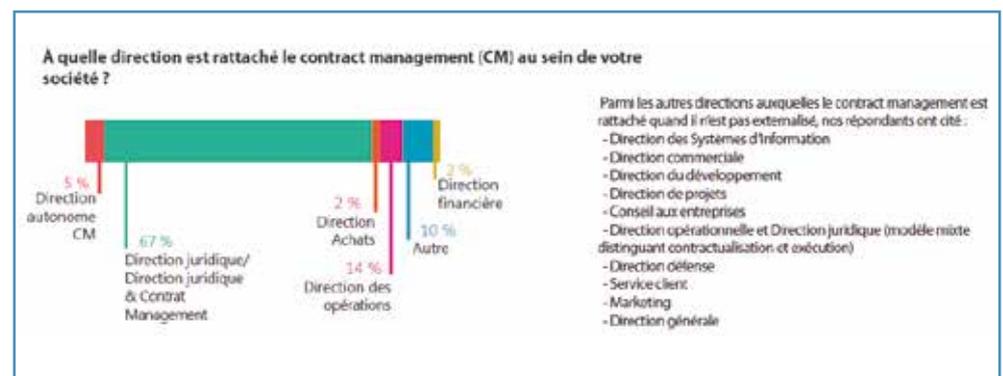
There are several possibilities of reporting for the Contract Management, including:

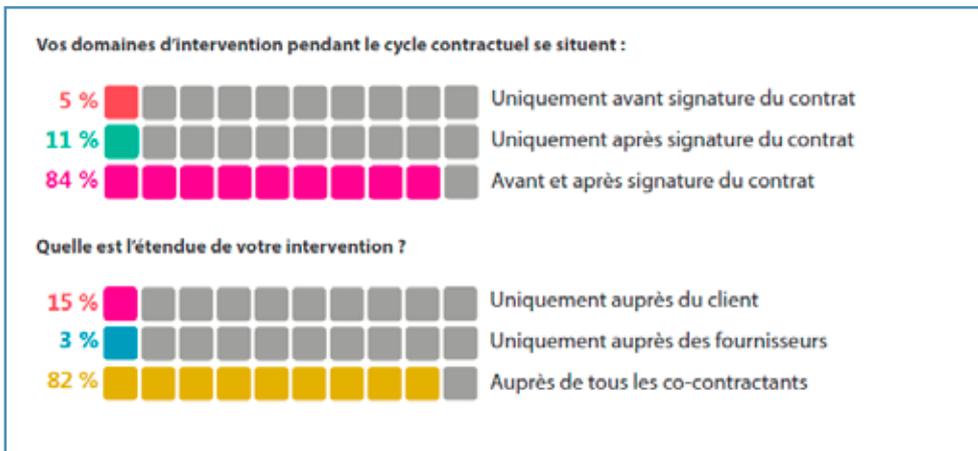
- Legal department,
- Project / Program department,
- Sourcing department,
- Risks department,
- Finance department.

The Contract Management department can also be a stand-alone department, reporting directly to the Executive committee of the company.

Unfortunately, a decision has to be made as to the reporting line of contract management. Even in a matrix organization, there is a line, or hierarchical, manager, and somebody needs to be accountable for the good work of the contract management team.

So the question is: how to choose wisely between the various possibilities? What are the pro's and con's of each reporting line ?





The answer to this question cannot be straightforward. Many elements have to be taken into account.

Firstly, the phase of the contract life cycle during which the contract manager will act. Some companies involve their contract managers on pre-signature activities (sales or development), while other companies' contract managers are involved in post-signature (execution), and others use them in both endeavours. Of course, the absence of direct involvement by a contract manager does not prevent contract management activities from being done, but by other functions and other people reporting to other departments.

The organisation will also vary if the parties enter into dispute resolution proceedings when they fail to resolve claims in an amicable manner in the normal course of the project. It is indeed natural that the legal department takes a much more prominent and active role as part of such litigation or arbitration proceedings.

Secondly, the function's organisation is impacted by the nature of other parties and contracts, being partners, suppliers or customers. For instance, it would seem awkward for contract managers dealing with

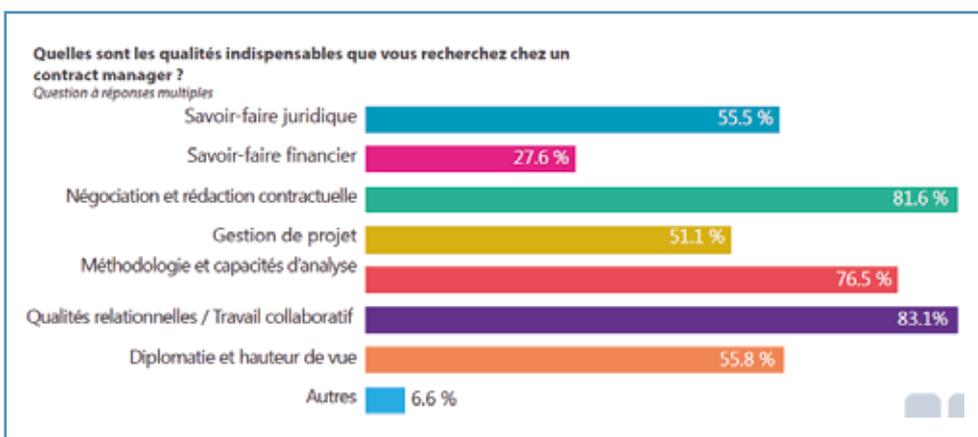
customers to report to the sourcing department (although there could be good reasons for doing so in some specific cases).

Thirdly, consideration must be given to the role of the contract manager and the associated expectations from the company's management. For instance, a contract manager can be independent from operations to act as a potential counter-power and avoid any conflict of interest when advising a sales or project manager. This independent position may also be held by other functions, like a project controller or a finance manager, in which case the contract manager can report to the sales or project department.

While organisation is obviously an important factor, we believe that the key in maximising the function's added value lies in the personal relationships developed by the contract manager within its organisation. When the two functions are distinct, the contract manager's relationships with both the project manager and the project lawyer must be close and seamless, regardless of the reporting line and organisation. Indeed we believe that companies should be weary of department power and politics coming in the way of these relationships.

DONNÉES ISSUES DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE PAR L'AFCM, LEGAL SUITE ET L'E2CM : ÉTAT DES LIEUX CONTRACT MANAGEMENT DÉCEMBRE 2016

L'Association Française du Contract Management, en partenariat avec Legal Suite, acteur de référence dans les technologies de gestion contractuelle et E²CM, École Européenne de Contract Management, lançait en mars 2015 une grande enquête sur l'état de l'activité et les perspectives du contract management en France. En lançant cette étude, l'AFCM souhaitait donner la parole aux professionnels afin de tirer une vision plus précise du tissu des contract managers déployé au sein des entreprises françaises. Enrichie de la participation d'une centaine de Contract Managers depuis la première parution des résultats en 2015 et complétée d'une version anglaise, cette enquête a permis de disposer d'une cartographie plus précise de la manière dont est constitué le contract management en France.



Enquête réalisée par l'AFCM, Legal Suite et l'E2CM : état des lieux Contract Management décembre 2016

LE CONTRACT MANAGEMENT VU DE LA FRANCE... QUELQUES DONNÉES CLÉS !



Adeline Fedrizzi, Associée et Responsable de la BU Contract Management

Au démarrage de notre activité dédiée au Contract Management, et pour adapter notre offre aux réels besoins du marché, nous avons réalisé une étude terrain visant à identifier le niveau de maturité du Contract Management, en France... Ambitieux projet ! Concrètement, cela signifiait d'aller rencontrer les « faiseurs » et les « prescripteurs » en matière de Contract Management, afin de comprendre leurs attentes et d'identifier des solutions. Nous vous proposons de partager ici une partie des résultats de notre étude, qui est mise à jour régulièrement, au travers de nos missions.



Étude réalisée et tenue à jour par GREEN Conseil : état des lieux du Contract Management vu de la France.... Quelques données clés !

A LA RECHERCHE DE TALENTS : LE CONTRACT MANAGER PARFAIT EXISTE-T-IL ?



Naoual Berggou, Directrice
Générale Adjointe, e²cm
Consulting

LES ATTENTES ACTUELLES DU MARCHÉ

S'il existe bel et bien un socle commun de besoins définis par les entreprises, quant au profil et au périmètre d'intervention du Contract Manager, il est également aujourd'hui indéniable que des particularités, principalement liées aux secteurs d'activités, méritent d'être soulignées. Ces différences reviennent à rapprocher les entreprises, de manière à aboutir schématiquement à trois grands groupes, non exhaustifs, parmi les agents économiques partageant, au-delà du socle commun évoqué, des attentes spécifiques similaires :

1^{er} secteur : Energie & Construction

Spécificités liées au profil

Le secteur de l'énergie et de la construction privilégiera, a fortiori pour des recrutements externes, les profils issus d'une formation d'ingénieur/technique dans le domaine cible ayant idéalement une expérience préalable en gestion de projet et donc à même d'aller assez loin dans la compréhension de détails des problématiques opérationnelles.

Spécificités liées au domaine d'intervention

Concernant le périmètre d'intervention, la priorité sera de positionner les Contract Managers d'abord sur les phases d'exécution des cycles de vie contractuels complexes (post signature du contrat), avec une importance particulière accordée à la gestion des changements et des réclamations.

2^{ème} secteur : Informatique et Télécommunication (IT), Banques et Assurances

Spécificités liées au profil

Ici l'on s'intéressera principalement à l'expérience effective du candidat dans le domaine cible, tout en restant ouvert à des profils ayant acquis une expertise dans des secteurs différents mais présentant un potentiel d'adaptation élevé.

Les profils seniors, parfaitement autonomes, seront d'avantage privilégiés, notamment pour leur maturité et leur qualité de négociateur et de facilitateur. Concernant la formation initiale, aucun prérequis précis n'est en général fixé, avec cependant, une forte représentation, dans la population cible, de professionnels issus de parcours universitaires juridiques, commerciaux et achats.

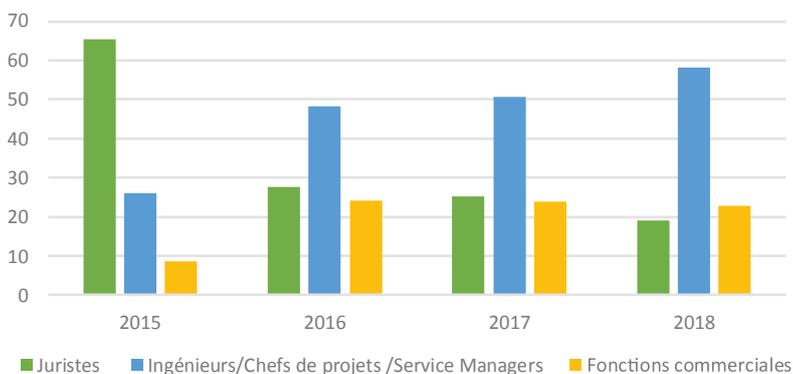
Spécificités liées au domaine d'intervention

A l'inverse du précédent secteur, celui-ci a plutôt une culture du « commercial », dans son acception anglaise. En effet, le Contract Manager s'est historiquement imposé, en premier lieu, dans les phases d'avant-vente. Cette tendance a aujourd'hui évolué vers une intervention sur l'ensemble du cycle contractuel.

3^{ème} secteur : Industrie (aéronautique, électronique, automobile, nucléaire, navale, pharmaceutique, agroalimentaire, luxe, etc.)

Le secteur industriel, au sens large, présente, de son côté, une grande hétérogénéité, aussi bien dans la typologie des profils, que dans le domaine d'intervention des Contract Managers. La différence des choix, sur ces deux axes, sera fortement dépendante du rattachement hiérarchique décidé pour la fonction.

Evolution des profils formés à l'Ecole Européenne de Contract Management* (e²cm) entre 2015 et 2018



66

En 2015, les profils juridiques représentaient 65% des professionnels formés au sein de d'e²cm. Depuis, les profils d'ingénieurs, chefs de projets et service managers ont connu une progression fulgurante, jusqu'à atteindre près de 60% des effectifs en 2018.

99

Dans l'aéronautique, par exemple, on retrouvera majoritairement une population cible, issue de la filière juridique, ayant vocation à intervenir sur l'ensemble du cycle alors que, dans l'automobile ou l'industrie agroalimentaire, les acheteurs et les juristes seront également représentés, en fonction de leur positionnement marché (client ou fournisseur/prestataire).

On remarque aussi, que dans de nombreuses industries, le Contract Management naît d'abord dans les DSI (Direction des Services Informatiques) et se développe progressivement sur le cœur de métier de l'entreprise.

ÉVOLUTION DES PROFILS FORMÉS AU CONTRACT MANAGEMENT

L'analyse statistique des données relatives aux profils formés au sein de l'École Européenne de Contract Management (e²cm), durant les quatre dernières années, fait ressortir des évolutions significatives, qui révèlent, d'une part, un changement de culture dans

les entreprises (aussi bien dans les grands groupes que dans les PME et ETI) et qui témoigne, d'autre part, de l'attrait grandissant de certains profils techniques/opérationnels pour le Contract Management. En 2015, les profils juridiques représentaient 65% des professionnels formés au sein de d'e²cm contre 26% de profils plutôt techniques et 9% de profils commerciaux et achats.

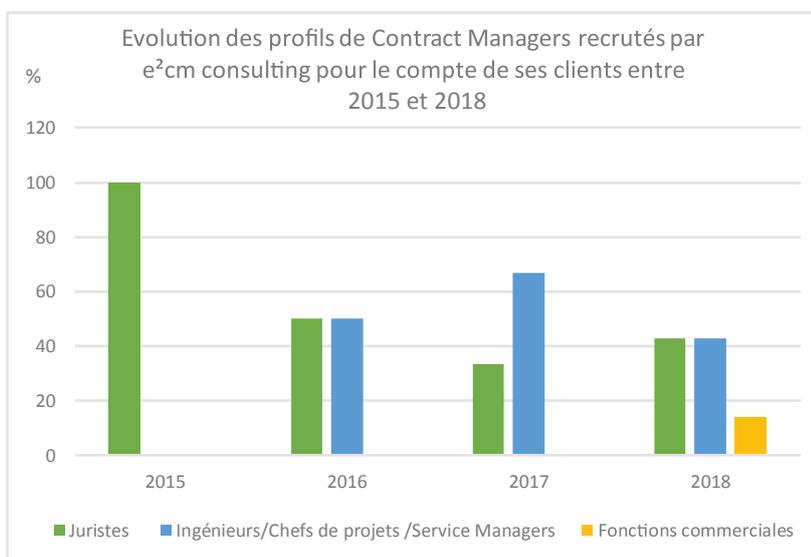
Si la proportion de juristes ne cesse de décroître pour atteindre 19% des effectifs en 2018, celle des ingénieurs, Chefs de projets et Service Managers connaît une progression fulgurante entre 2015 et 2016 pour atteindre quasi 60% des effectifs en 2018. La part des stagiaires e²cm issus de fonctions commerciales marque une très forte augmentation en 2016 (de 9 à 24%) et demeure stable jusqu'en 2018.

ÉVOLUTION DES PROFILS DE CONTRACT MANAGERS RECRUTES

Les données issues de la formation peuvent être rapprochées de celles des recrutements réalisés par le cabinet e²cm consulting, spécialisé dans la recherche de ces profils rares.

A l'instar des profils formés en 2015 au cursus certifiant de Contract Management chez e²cm, les CM issus de formations juridiques représentent la totalité des candidats recrutés à l'externe, par le cabinet e²cm consulting pour le compte de ses clients (grands groupes et PME, tous secteurs confondus). En 2016, les CM au profil ingénieurs/Chefs de Projets/Services Managers sont autant recrutés que les CM juristes. En 2017, la part des profils techniques représente 67% des recrutements contre 33% pour les CM juristes. Ces deux familles de profils finissent par occuper une place égale en 2018, laissant émerger des CM issus de fonctions commerciales dans la sélection des recruteurs.

Les attentes du marché, la typologie de profil formés et la stratégie de recrutement des entreprises attestent donc d'une constante évolution de notre métier depuis 2015 et 2019 nous renseigne déjà sur les prochains tournants du Contract Management.



LA POSITION DU CONTRACT MANAGEMENT DANS LES GRANDS PROJETS DE CONSTRUCTION



Roger Ribeiro, Msc, MCiarb Currie and Brown (France) Civil Engineer, Contract Manager, FIDIC expert, Auditor, Adjudicator

De grands projets dans les domaines de l'industrie, des infrastructures ou du bâtiment sont en cours en France et dans le monde. Le Contract Management dans les grands projets devient de plus en plus systématique et il paraît désormais anormal qu'il n'y ait pas de Contract Manager pour des grands projets ayant des budgets supérieurs à 25 millions d'euros.

Il faut observer en pratique trois positionnements qui cohabitent :

- Les Directions Juridiques qui sont les garants des engagements pris au regard du bloc de légalité applicable de la loi (personne d'autre n'est pertinent pour informer les non-juristes sur ce sujet).
- Les Gestionnaires de contrat qui mettent en œuvre au jour le jour les dispositions à la fois du bloc de légalité tel qu'identifié par la Direction Juridique et des contrats conclus (c'est un sous-ensemble de la Gestion de Projet).

• Les Managers de contrat qui mettent en œuvre une réflexion stratégique sur l'organisation, ses impacts légaux et contractuels (c'est un sous-ensemble du Management de Projet).

Une dualité proche existe dans le domaine des projets entre le Management et la Gestion.

Générer de la plus-value pour le projet

Le Contract Management dans sa dualité et le Management de Projet sont indissolublement liés. C'est si vrai que dans certaines entreprises, le Directeur de Projet est parfois dénommé Responsable de Contrat. Le contrat apparaît comme l'ensemble des engagements externes pris par l'entreprise alors que le projet englobe en plus un ensemble d'engagements internes. C'est la raison pour laquelle le Directeur de Projet est le responsable ultime du Contract Management quitte, si nécessaire, à en confier la mise en œuvre à quelqu'un qui lui rapporte, en interne ou en externe.

Trop souvent, la fonction n'apparaît dans le Projet que lorsqu'il est trop tard : l'incendie est déjà déclaré et hors de contrôle... Les excuses tournent souvent autour de l'assimilation à un centre de coûts - du « cela coûte cher » dans la budgétisation du Projet à « ce n'est pas budgété » dans l'exécution du Projet. Pourtant, l'expérience montre que l'action du Contract Manager contribue à sécuriser les droits de son donneur d'ordres.

Dans l'idéal, il est souhaitable que le Plan de Management de Contrat soit distinct du Plan de Management de Projet. Sous l'autorité et le contrôle de la Direction

de Projet du donneur d'ordre, il est souhaitable aussi que le Contract Manager contribue au démarrage du Projet et vérifie que ces plans (conformes aux dispositions de l'ISO 9000), comprennent notamment les éléments suivants (liste non exhaustive) :

- l'identification des données d'entrées disponibles pour accomplir la mission ainsi que celles qui seraient nécessaires ;
- un descriptif développé de l'exécution de la mission de Contract Management en cause et de ses documents de référence ;
- l'identification des profils nécessaires pour exécuter la mission ;
- l'indication des jalons intermédiaires nécessaires s'il y a lieu ;
- les contrôles internes à effectuer de façon systématique avant livraison de la production ainsi que les modalités de traçabilité de leur mise en œuvre.
- La structure minimale du rapport d'avancement périodique.

Un savoir-être

Le Contract Management doit être reconnu sur pour la qualité des conseils et le haut niveau d'expertise des Consultants. Ces derniers doivent être reconnus pour la qualité des services rendus aux directeurs de projets et être habitués à évoluer dans les milieux complexes spécifiques aux grands projets. Il faut garder en tête que les Contract Managers ont le devoir de défendre les intérêts des donneurs d'ordres, et de livrer l'ensemble des informations aux clients afin que ceux-ci prennent la meilleure décision.

En conséquence, le Contract Management doit avoir une approche :

1. Positive : non seulement identifier les problèmes, mais aussi participer à la recherche de solutions pour faire avancer le projet.

2. Pro active: avoir conscience des besoins, des objectifs et des contraintes des autres (parties prenantes, équipe du client) et être compréhensif à leur égard.

3. Pratique : Fournir des solutions claires et que l'on peut mettre en œuvre simplement et produire les livrables aux dates convenues.

4. Pragmatique : Aller à l'essentiel et s'abstenir d'explications vagues et/ou confuses.

Un savoir-faire

En collaboration avec le Directeur de Projet, le Contract Manager contribue à assurer l'interface entre le contrat, les coûts, délais et risques liés à l'exécution des Projets, et les individus impliqués par leur planification, pilotage et maîtrise.

Pour cela, il est recommandé, dès le démarrage du projet, d'étudier les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT en anglais) du contrat confronté aux enjeux opérationnels du projet. Il s'agit toujours d'éviter le contentieux ou de rendre celui-ci gagnant.

Tout au long du projet, ce rigoureux travail d'analyse doit être accompagné de recommandations aussi pragmatiques que possible. Des points de contrôle, liés à des jalons (gate reviews) ou au temps qui passe (periodic reviews), devront se tenir régulièrement avec les interlocuteurs clés du Donneur d'ordres afin de s'assurer de la bonne exécution du Contrat et de procéder efficacement à l'information, au conseil et à l'alerte à hauteur des enjeux rencontrés.

FRANC SUCCÈS POUR LE 1^{ER} FORUM AFCM DES FORMATIONS

LE 24 MAI 2019 S'EST TENU LE 1^{ER} FORUM DES FORMATIONS EN CONTRACT MANAGEMENT ORGANISÉ PAR LA COMMISSION FORMATION DE L'AFCM (ASSOCIATION FRANÇAISE DE CONTRACT MANAGEMENT).

Coralie Bouscasse (Présidente de l'AFCM) : « L'AFCM est fière d'avoir pu mettre à la disposition de ses adhérents l'étude qu'elle a réalisée sur l'offre de formation en matière de contract management en France. La réussite de cet événement a permis de souligner le souci de développement du professionnalisme de ceux qui sont en charge de la gestion des contrats au service des projets complexes dans les entreprises françaises. Egalement, nous avons pu mesurer le dynamisme des acteurs qui offrent des formations qui prennent un véritable essor. L'AFCM continuera de suivre les contenus des offres de formations afin d'accompagner le plus sérieusement possible ceux de ses membres qui sont à la recherche d'une formation adaptée et cœur de métier. »

L'évènement a débuté avec une conférence plénière pendant laquelle Laurent Gaultier a brillamment exposé la démarche d'analyse et d'évaluation des besoins en formation au Contract Management, les enjeux de la formation au Contract Management, la cible des profils à former et les méthodes déployées (formation mais aussi développement du mentoring, mise en place de KPIs, alignement sur la stratégie Groupe).

Laurent Gaultier (Vice-Président Legal Operations and Transformation chez ALSTOM) : « Dans une entreprise comme Alstom, la formation est indispensable en complément des instructions,

règles, outils, processus de l'activité de Contract Management : pour expliquer les règles de base du métier et la plus-value apportée par la fonction aux enjeux de l'entreprise. Ensuite, la formation a une fonction utile à plusieurs niveaux notamment en terme de cohésion d'approche et de travail d'équipe : c'est un outil pour clarifier les éventuelles interrogations, pour permettre une adhésion « contributive » aux principes et bonnes pratiques en donnant l'opportunité de faire s'exprimer tous les points de vue avec acteurs concernés; cela permet aussi d'illustrer la rôle du Contract Management autour de cas vécus et favoriser des échanges autour d'expériences concrètes qui viendront enrichir le contenu et le format des formations. Enfin, la formation contribue efficacement à la reconnaissance, la visibilité, le positionnement et le développement du Contract Management ». Le 1^{er} Forum AFCM des Formations au Contract Management a regroupé pour cette première édition 11 exposants et une centaine de participants venus de tous horizons (Entreprises, Ecoles, Cabinets de conseil en Contract Management) qui ont pu déambuler lors du Market Place à la recherche d'offres de formation de qualité qui



correspondaient à leurs besoins. **Jacques Blein (Directeur, Direction Opérationnelle des Projets, ENGIE) :** « ENGIE, qui est un des membres fondateurs de l'AFCM (nota : association créée en 2014) et fait partie de l'équipe pédagogique du DU Contract Management à Assas Paris 2, a accueilli avec plaisir ce 1^{er} Forum AFCM des Formations en Contract Management. Membre du board AFCM, de la Commission Formation et de la Commission Communication de l'AFCM, ENGIE a fait du Contract Management un des leviers de réussite de ses projets et attache une importance toute particulière au développement de la formation au Contract Management (ENGIE a notamment créé une formation interne "Risk & Contract Management" via ENGIE University) »

Haiate Haouas (Présidente de la Commission Formation de l'AFCM) : « Nous nous réjouissons du succès de cette 1^{ère} édition du Forum AFCM des Formations en Contract Management. Le public venu nombreux ainsi que les exposants qui étaient au rendez-vous, ont répondu présents et de manière enthousiaste pour créer des

échanges de qualité tout au long de la matinée du 24 Mai. L'offre de formation au Contract Management est extrêmement riche et variée (de la formation universitaire, en passant par la formation diplômante, certifiante et la formation sur mesure) et il était important de pouvoir la regrouper et de la promouvoir dans un lieu unique. » Suite à ce Forum des Formations en Contract Management, l'AFCM prévoit très prochainement de mettre en ligne sur son site internet, un catalogue des formations existantes en Contract Management au niveau national. Il est envisagé pour les prochaines éditions du Forum des Formations en Contract Management de créer des partenariats avec des organismes publics, acteurs clés sur le marché de l'emploi.

Nous vous remercions encore pour votre participation à ce 1^{er} Forum AFCM des Formations en Contract Management et nous vous donnons rendez-vous pour la prochaine édition.

Pour la Commission Formation de l'AFCM : Haiate Haouas (Présidente), Samira Lazreg, Peggy Houdart

Adhésion à l'AFCM : <https://www.afcm-asso.fr/adhesion-personne-physique/>

Liste des exposants présents le 24 Mai 2019 : Argos Construction - Currie & Brown - Driver Trett France - EFE - Green Conseil - Horisis Conseil - Mareex Consulting - Piman Consultants - Projectence - Université Assas Paris 2 - WillBe Group

COLLOQUE DU 28 JUIN 2019 : “LE CONTRACT MANAGEMENT À L'ÈRE DU DIGITAL”

POUR LA CINQUIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LES ÉTUDIANTS DU DU DE CONTRACT MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON-ASSAS, DIRIGÉ PAR JÉRÔME CHACORNAC, MAÎTRE DE CONFÉRENCES, ORGANISENT LEUR COLLOQUE PETIT-DÉJEUNER SUR LA THÉMATIQUE « LE CONTRACT MANAGEMENT À L'ÈRE DU DIGITAL ».



PROGRAMME

- 08h30 : Accueil des participants – Petit-déjeuner
- 9h00 : Discours d'accueil de Jérôme Chacornac, directeur de la formation
- 9h15 : Discours de Rémy Rougeron, parrain du colloque
- 9h30 : Table ronde n°1 – Le Contract Management au service du RGPD
- 10h30 : Table ronde n°2 – Le Contract Management à l'heure des outils digitaux
- 11h30 : Pause Networking & Journal du Contract Management (JCM) avec la présence de Rolland Terrin, rédacteur en chef
- 11h50 : Présentation de l'ADUCMA et de l'AFCM par Antoine Papegaey et Jean Bouvet
- 12h00 : Table ronde n°3 – Le Contract Management face au Cyber-risque
- 13h00 : Discours de clôture

Inscription en ligne obligatoire (gratuit) via <http://eepurl.com/dsjUhX> ou par e-mail à colloque@aducma.com en indiquant vos nom, prénom, profession et entreprise/organisme.



L'objectif du colloque est de réunir des experts qui présenteront l'évolution du domaine de compétence et de spécialisation du Contract Manager dans un monde en pleine transformation numérique, et qui répondront aux interrogations d'un public composé de professionnels mais également d'étudiants souhaitant approfondir leur connaissance du Contract Management.

Cette année, le colloque sera parrainé par Rémy Rougeron, Senior Vice-Président Juridique & Contrats du Groupe Thales, Fondateur et ancien Président de l'AFCM.

Dans le cadre de sa préparation, les principaux instigateurs ont souhaité s'exprimer sur les objectifs

d'un tel événement en organisant l'entretien qui suit.

Fatiha Galtier, étudiante chargée de la coordination du colloque, Maroussia Netter-Adler, Basile Janvier et Sébastien Payet, étudiants animateurs, et Rémy Rougeron, parrain du colloque, ont donc répondu aux questions d'Antoine Papegaey, ancien Président de l'ADUCMA et Administrateur de l'AFCM.

QUESTIONS

Antoine Papegaey (AP) : Fatiha, pour quoi avoir fait le choix de la thématique "Le Contract Management à l'ère du Digital" et quels seront les grandes innovations pour cette 5^{ème} édition du colloque?

Fatiha Galtier : Le développement du Digital bouleverse les pratiques en entreprise, y compris la relation business. Le contract management n'échappe pas à ce bouleversement. D'une part, l'évolution des pratiques touche le contract management dans l'exercice de son propre métier avec notamment la mise en place d'outils digitaux dédiés à la gestion contractuelle. D'autre part, l'évolution de la relation commerciale confronte le contract management à l'émergence de nouveaux risques tels que le cyber-risque ou les risques relatifs aux données à caractère personnel.

Il nous paraissait donc important de traiter des impacts du Digital sur le Contract Management lors du colloque 2019. Le col-



Fatiha Galtier

Coordnatrice du colloque, étudiante du DUCM

loque apportera un éclairage au travers de trois (3) tables rondes d'experts.

Ce 5^{ème} colloque innove dans la manière d'aborder les thèmes et notamment par la démonstration

« en live » des problématiques rencontrées par le Contract Manager.



Sébastien Payet
Animateur, étudiant du DUCM

AP : Sébastien, pour quelles raisons avoir voulu aborder la question du RGPD sous l'angle du Contract Management ?

Sébastien Payet : Le règlement général sur la protection des données (RGPD), entrée en vigueur le 25 mai 2018, modifie le cadre applicable à la protection des données personnelles, et ce, au niveau mondial. En plus des sanctions particulièrement lourdes qu'il implique, le RGPD exige des me-

66
Le seul acteur en mesure d'apprécier les conséquences du RGPD sur les projets complexes, c'est le contract manager.

99

sures importantes garantissant la maîtrise et la protection des données personnelles de la personne concernée (principe de privacy by design et by default, droit à la portabilité, ...).

Ces impacts juridiques et techniques pèsent sur toute entreprise établie en Europe et/ou qui traite des données à caractère personnel de citoyens européens.

Le seul acteur maîtrisant les problématiques juridiques afférentes à ces questions et en mesure d'apprécier leurs conséquences sur les projets complexes, est le Contract Manager.

Sa collaboration avec le Data Protection officer (DPO), nouvel acteur chargé de veiller à la conformité au RGPD, permettra non seulement d'anticiper les éventuels risques de sanction mais également d'optimiser les traitements des données personnelles afin de dégager d'éventuelles opportunités commerciales.

Ce tandem se complète. En effet, si le DPO définit une stratégie globale de conformité d'entreprise, il revient au Contract Manager d'assurer la défense des intérêts de l'entreprise.

Ce rôle s'illustre particulièrement dans la gestion du cycle contractuel des projets complexes (informatiques, industrielles, nucléaires, ...). En effet, au-delà de la sécurisation des relations avec les partenaires, le Contract Manager est en mesure (de par sa polyvalence) d'influer sur des problématiques juridiques essentielles telles que la qualification des acteurs, le partage des responsabilités afférentes ou encore le niveau de sécurité nécessaire à la réalisation de certains traitements.

Les bonnes pratiques définies par le DPO trouveront à l'aune de la liberté contractuelle du contract manager, un terrain propice aux opportunités techniques et commerciales.

Les défis et enjeux de l'appréhension, par le Contract Manager, de ces problématiques vous seront présentés par Juliette Rouilloux-Sicre, DPO du Groupe Thales, Laurent Gaultier, VP des

opérations juridiques et de la transformation d'Alstom et Jérôme Chacornac, Directeur du DU Contract Management et Maître de conférences à l'université Paris II Panthéon-Assas.



Basile Janvier
Animateur, étudiant du DUCM

AP : Basile, la transformation digitale est au cœur des ambitions du contract management, comment la table ronde sur "Le Contract Management à l'heure des outils digitaux" va-t-elle aborder cette question d'actualité ?

Basile Janvier : La problématique de la digitalisation est un des plus gros enjeux économique-stratégiques pour l'entreprise d'aujourd'hui et de demain.

En effet, ce mouvement de transformation numérique visant à optimiser la gestion des contrats, induit les acteurs économiques à s'armer d'outils digitaux capables de répondre aux exigences de réactivité, de visibilité et de respect des lois.

Ils sont des prérequis pour prospérer dans le monde des affaires. Ainsi, cette mutation de la gestion contractuelle allant de pair avec les impératifs d'échange de données, la question de la fluidité des biais de communications à la fois interne et externe est plus que jamais d'actualité pour les acteurs économiques.

L'objectif de cette table ronde sera donc d'exposer les raisons et l'intérêt de l'utilisation de ces outils digitaux. C'est pourquoi dans

un premier, sera établie une analyse transversale des outils les plus pertinents présents sur le marché français et ainsi qu'à l'étranger.

Dans un second temps, nous nous pencherons sur les fonctionnalités de ces différents outils digitaux, tant sur le plan juridique à travers la notion de "risque" qu'au niveau technico-commercial avec la notion de valeur ajoutée, ou administratif eu égard au monitoring de ces contrats.

Pour répondre à ces questions, nous bénéficierons de l'expertise de nos différents intervenants pour partager leur expérience et leur point de vue sur ces différents sujets abordés, à savoir Grégoire Miot, Head of New Markets à Legisway/Volters Kluwer, Fabrice Nafalski, avocat chez EY, et Rossana Ampola, assistante juridique chez Exane.



Maroussia Natter-Adler
Animatrice, étudiante du DUCM

AP : Maroussia, dans une économie profondément numérique, dans quelle mesure est-il nécessaire d'ouvrir le débat sur le Contract Management comme une discipline clé de la réduction du cyber-risque ?

Maroussia Natter-Adler : L'informatique a longtemps été l'apanage et le domaine réservé des Directions des Services d'Information des entreprises. Hormis les entreprises dont c'était le cœur de métier, les juristes considéraient l'informatique comme « trop technique » pour être comprise par

66

Quels outils digitaux pour une gestion contractuelle répondant aux exigences de réactivité, de visibilité et de respect des lois ?

99

eux. Mais « ça, c'était avant » ! Aujourd'hui, plus aucune entreprise ne peut fonctionner sans une agglomération de systèmes informatiques de plus en plus complexes. A cela est venu s'ajouter le cloud, le travail en mobilité, la nécessaire accessibilité des données et des informations en tout temps mais surtout en toute sécurité. Chacune de ces couches (au sens logiciel du terme) et chacun de ces modes d'accessibilité ou de transport des informations (ces fameuses données) sont autant de points de vulnérabilité potentiels. C'est là que le Contract Management peut revêtir une importance particulière et devenir une discipline clé de la réduction du cyber-risque. La particularité du rôle du Contract Manager réside dans son intervention et sa sollicitation très en amont dès le début des négociations jusqu'à la clôture du cycle contractuel. Entre les deux il se doit d'être en veille permanente sur le cadrage, la sensibilisation, le suivi de projet. Or la prévention du risque-cyber et la gestion d'une crise d'attaque cyber sont des phases à haut risque. La connaissance transverse des Contract Managers devrait permettre d'accroître la

sensibilisation par la prévention au Cyber-Risque mais aussi être à même d'identifier les acteurs devant être mobilisés en priorité dans l'hypothèse d'une attaque cyber.

Il est aussi dans l'essence du Contract Management d'enrichir les dossiers d'analyse des risques par les expériences vécues. A ce titre une fois de plus, utiliser le Contract Management comme discipline de la réduction du Cyber-risque paraît une nécessité. Lors de cette 5ème édition du colloque du DUCM, nous aurons à nos côtés des spécialistes confrontés au quotidien à la gestion de crise des attaques cyber : Florence Colomb, Commercial Contract Manager chez Capgemini, Nicolas Helenon, courtier en assurance dédié aux sociétés de nouvelles technologies et aux entreprises de service du numérique, et Alexis Nardone, expert de la sécurité informatique appelé à intervenir en gestion de crise lors d'attaques cyber.



Rémy Rougeron
SVP DJC du groupe Thales
et parrain du colloque

AP : Rémy, récemment, Thales avec Gemalto a créé un leader mondial de la sécurité digitale, et THALES a mis en place différents chantiers portant sur l'innovation et la modernisation de son département Juridique et Contrats (à titre d'exemple, lauréat du 1er trophée de l'innovation en Contract Management en 2017, développement d'outils de Deep Learning et Smart Contracts, etc.), votre

parrainage symbolise-t-il l'émergence d'une inévitable nécessité pour les entreprises et leurs services Contract Management de prendre le virage du numérique et de la transformation digitale ? Pour quelles raisons avez-vous accepté d'être le parrain de ce colloque ?

Rémy Rougeron : Le virage digital pris par le groupe Thales est stratégique. Le groupe va s'en trouver profondément modifié. La dernière acquisition opérée va accélérer cette transformation. Les domaines d'activité du groupe sont très divers : du civil, à la défense en passant par la sécurité. Pas une technologie de l'un quelconque de ces domaines ne s'appuiera pas à terme sur le digital. Une révolution fantastique est donc en marche et toutes les fonctions de l'entreprise doivent se préparer et anticiper cette révolution.

La technologie digitale représente pour le juridique, le contract management une véritable opportunité. N'oublions pas que la technologie digitale n'est pas là pour se substituer à l'humain mais pour l'assister, le rendre plus performant : facilitation et accélération du traitement de l'information, gestion des tâches à faible valeur ajoutée, aide à la décision...

Alors, ne boudons pas notre plaisir, accélérons aussi notre passage aux technologies digitales. Je suis bien entendu très lié à la fonction juridique mais j'ai un attachement tout particulier à la fonction de contract management que je continue de développer avec succès dans le groupe Thales. La combinaison de ces deux expertises a permis à chacun des membres du département d'avoir une vision très large et très précise sur la vie des contrats, une position unique et des réelles possibilités d'évolutions dans l'entreprise. L'ADUCMA est le reflet de ce dynamisme, c'était donc pour moi très naturel d'accepter ce parrainage dont je suis très fier et très honoré.

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT À LA RENCONTRE DE SES LECTEURS

Vous avez envie d'écrire un article, de partager votre expérience, de proposer de nouvelles thématiques ou tout simplement d'échanger autour du Journal du Contract management ? Venez à notre rencontre le 28/06/2019. Un stand sera dédié au Journal et des surprises vous y attendent.

66

La technologie digitale n'est pas là pour se substituer à l'humain mais pour l'assister, le rendre plus performant.

99

TOUR DU MONDE DU CM / ÉTAPE 3 : RUSSIE

“A MATTER OF TRUST
AND CONFIDENCE”

Interview with
Guillaume Sauvaget,
by Rolland Terrin



Guillaume Sauvaget has an extensive experience in the construction industry: 25 years as senior in-house legal counsel and as legal manager for major companies in France and internationally (Bouygues, Suez, Colas..). Since he joined the consultancy firm PS Consulting as a Partner in 2016, Guillaume has helped his clients with a variety of services including dispute resolution, international construction contracts negotiation, claims management and has been nominated to serve as a neutral on dispute boards. Guillaume was based and has worked in Russia and C.I.S. from 1991 to 2001 on numerous projects such as the Caspian Pipeline Project and came back to work in the region in 2012 and since has been involved on numerous projects.

What was your role in Russia/CIS?

Since the 1990s in C.I.S, I have been involved in a variety of works and services including drafting and negotiation of construction contracts, sub-contracts, design agreements, contract implementation, contract management and claims management, merger and acquisition and arbitration.

It is usual for foreign companies to propose the draft of the contract. The Russian party will look at it and will negotiate what they consider the most important clauses. At the beginning, there were no major law firms in the C.I.S. to assist me and we had to do everything on our own. And with some learning experiences and some mistakes, I was finally able to draft, negotiate and implement contracts in accordance with the laws and the commercial practices. In one of the C.I.S. countries, I understand that one model of contract that I put in place in the 1990s is still in used by the national authorities 20 years later.

How did you perceive contract management in Russia/C.I.S.?

Back then, there wasn't any contract management on the client's side. But the client knew what they wanted and what we had promised to them and they did not really care about the contract: as everywhere, quality, time and the contract amount was what really mattered. On our side, we knew that contract management can be very important, and we always confirmed in writing what we were doing and reminded the client of the modalities and the terms of the contract. At the

end of the 1990s, things started to change, mainly due to the influx of foreign consultants and lawyers. Negotiations became tougher and a more formal contract management started to be implemented, mainly on large scale projects. Now, I see less foreign lawyers and consultants and you have very good and talented Russian lawyers who are fluent in English and are able to negotiate and implement contracts. But one thing is always and will remain very important: trust and confidence.

Have you faced cultural specificities?

Usually international contracts are drawn up in English or French and Russian language. It is recommended to use dual versions as it would help to negotiate and manage the contract. In accordance with the Arbitration Act of the Russian Federation, both languages will be considered should conflict arise between the Parties. There is overall low contract loyalty in Russia. Russians prefer relationships based on trust over contracts and you should not betray this trust as it will be almost impossible to get it back. You should also not ignore the relationship during implementation after the contract is signed.

Can you give an example?

On a large-scale project in Moscow, in order to defeat competitors, our commercial department had promised orally to provide a financing that we did not have and were unable to secure. At each round of negotiation and during execution of the contract, the question always came back:

where is the financing, even if they understood that we could not secure it. It took us a long time to overcome this. We finally built the project, but the commercial people who had promised the financing were no longer welcome in the negotiation and they finally left the company.

What's your advice to a CM wishing to work in Russia/C.I.S.?

Be yourself and do your work the best as you can. Be ready to work long hours and to have tough discussions. Russians are known for their patience and business negotiations can stretch long hours. But you will always be respected if you do your job fairly and professionally. The counterpart will understand that your role is to defend the interest of your party and they will respect you for that. Once, I drafted and negotiated a contract (representing the contractor) and I did not add into the contract a performance bond to be issued by the contractor as it is common in international practice and the negotiating party did not see it during the long negotiation. It is only at the final round that the chairman of the client, who was not present during the early stages of negotiation, noticed the problem. He told his team they were incompetent and congratulated me for having done a good job. He did not ask that we modify the contract: it was the final stage and a question of loyalty. He was not angry against me and he understood that I was just doing what I was being paid to do: to negotiate and manage the most favourable contract for the company I was representing.

DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MATURITÉ DU CM SELON LES SECTEURS



Galina Tyutina, Consultante,
Driver Trett France,

« **A**ctuellement consultante en contract management dans le cabinet de conseil Driver Trett France où j'interviens principalement sur des projets internationaux dans les secteurs de construction et d'énergie, j'ai eu l'opportunité de travailler sur des projets en Russie et dans les pays de la CEI.

L'expérience la plus riche que j'ai eue dans cette zone remonte aux années 2012 et 2013 où je faisais partie d'Alstom Hydro France. **J'étais alors contract manager du projet de reconstruction et de modernisation des centrales hydroélectriques de la Cascade Kubansky**, située dans le Sud de la Russie — un contrat entre Alstom Hydro France et la société publique russe RusHydro.

En termes d'organisation, l'équipe de projet côté Alstom était très internationale, car plusieurs entités d'Alstom (France, Espagne, Inde...) étaient impliquées dans l'exécution du projet. En ce qui concerne l'organisation du contract management, c'est l'organisation mise en place chez Alstom au niveau global qui a été implémentée dans l'équipe de projet russe d'Alstom Hydro. Ainsi, le contract manager avait

le rôle d'appui vis-à-vis du chef de projet en cas de problématiques et sujets contractuels, suivi des modifications du périmètre du contrat et leur formalisation, rédaction des courriers et des notifications, gestion des réclamations, gestion des relations contractuelles avec les partenaires, fournisseurs et sous-traitants, gestion des assurances, mise en place des outils de la gestion contractuelle tout en collaborant avec les autres membres de l'équipe projet (planificateurs, contrôleurs financiers, ingénieurs...). Les fonctions du contract management et la gestion documentaire du projet étaient séparées. Pour ce qui est des problématiques juridiques complexes concernant le projet ainsi que de la négociation des accords, les contract managers chez Alstom pouvaient toujours bénéficier de l'expertise du service juridique de la société.

Dans d'autres entités Alstom en Russie, implantées avant Alstom Hydro, la fonction de contract manager existait déjà puisque l'organisation d'Alstom au niveau de contract management a été uniformisée au niveau de la société. Ainsi chaque projet avait un contract manager intégré dans son équipe, à temps plein ou partiel en fonction de la criticité, avancement et besoin d'un projet.

Côté client, RusHydro, le contract management était assuré par le service juridique. Ainsi, les juristes étaient impliqués tant dans la négociation des accords précontractuels, des contrats d'entreprise et des accords de groupement, en phase amont du projet, que dans la gestion de diverses problématiques contractuelles et le contrôle du respect des obligations contractuelles par les parties lors de l'exécution du contrat. L'organisation du

client ne prévoyait donc pas de fonction de contract management séparée.

Quant aux profils des CM en Russie, ils peuvent dépendre de l'industrie pour laquelle ils interviennent : une industrie hautement technique pourrait par exemple exiger un profil plus ingénieur que juriste.

Les grandes entreprises russes, dont l'activité principale est organisée autour de projets, disposent généralement d'un service de contract management. Sur des projets où la possibilité d'exigences supplémentaires et des modifications est importante, la présence d'un contract manager est d'autant plus justifiée.

Sur des projets moins complexes techniquement, qui durent moins d'un an, la gestion contractuelle est généralement assurée par le service juridique des sociétés puisque des juristes, étant très impliqués dans le business et à chaque phase de projet, ont une approche opérationnelle et sont capables de gérer des problématiques contractuelles telles que des variations, des problèmes techniques divers, des réclamations et la résolution des litiges, en s'appuyant si besoin sur les compétences d'un service technique. En plus de la complexité de l'activité et de l'organisation en mode projet, il faut tenir compte de l'exposition internationale des sociétés russes, qui peut conditionner la présence de contract managers dans ces sociétés. Il est plus probable qu'une grande société réalisant des projets à l'international, s'inspire des pratiques de ses partenaires, cocontractants ou concurrents, et fasse recours à des contract managers, qu'une entreprise plus petite mette en place un service de contract manage-

ment. L'organisation générale et la culture d'entreprise peuvent jouer aussi un rôle important.

De mon expérience, en termes de maturité du contract management en Russie, je dirais que cela dépend beaucoup des secteurs d'activité : certains secteurs (public, défense, énergie, oil & gas) nécessitent de fait **une gestion contractuelle plus rigoureuse à cause de l'existence de standards techniques propres à la Russie qui sont différents des standards de l'UE**, un certain niveau de bureaucratie, des méthodes de justification du prix du contrat applicables à certains contrats et enfin, des risques très élevés inhérents aux projets.

Sur des projets internationaux, les aspects culturels sont également très importants et le contract manager devrait les prendre en considération dans sa gestion contractuelle. Parfois le fait de connaître certaines particularités comportementales des clients peut apaiser des relations tendues ou permettre de trouver un compromis plus facilement. De mon expérience, des clients russes peuvent être durs en négociation, très exigeants et voudront un représentant de leur cocontractant qui serait de préférence biculturel face à eux, s'il s'agit d'un contrat international, ce qui facilite beaucoup la communication et permet d'instaurer de bons liens relationnels. Le fait de communiquer en langue russe peut également considérablement faciliter la gestion des sujets contractuels de toute nature entre les parties. »

*Propos recueillis
par Roland Terrin
& Frédéric Berjot*

“THIS IS ONE OF THE MOST REMOTE LOCATIONS ON THE PLANET AND A COMPLETE SUPPORT INFRASTRUCTURE HAD TO BE DEVELOPED...”



Derek Russell, Senior Consultant Systech

Please introduce yourself?

I am a senior consultant with over 30 years of experience in the management of claims and disputes in the construction industry. When you join an international organisation such as Systech, with an extensive network of worldwide regional offices, it can become almost routine to be assigned to one of the more widely recognised expat work locations such as South East Asia, the Middle East or the Americas. However, after more than 20 years working abroad, one of the most unusual assignment locations I have experienced was when we secured a commission in Moscow with a major French civil engineering and mechanical services consortium engaged in the construction of the four storage tanks for the Yamal LNG project in Siberia, northern Russia.

What makes this Russian project special?

Yamal, with a total capital expenditure of US\$27bn, is a liquefied natural gas project located deep in the Russian Arctic, a region that is ice-bound for seven to nine months of the year and where the sun remains beneath the horizon for three months in winter. During this period, the work continues and is performed under floodlights with temperatures as low as minus 40°C.

Tell us about the specific engineering challenges on the project.

The tanks are specially designed

to contain the LNG at its cryogenic temperature of minus 162°C at atmospheric pressure. Each of the storage tanks has a capacity of 160,000 cubic metres and is supported on 950 steel piles driven 20 metres into the permafrost. To maintain the ground stability a thermo-stabilisation system was installed to ensure that the ground stays below minus 4 degrees to avoid defrosting during the summer months. The concrete walls were slipformed and then lined with 9% nickel steel plates, which can withstand the extreme temperature at which the LNG must be maintained for storage and transportation.

What was your role?

My assignment was to prepare a claim for an extension of time and the recovery of additional costs incurred due to acceleration and mitigation measures implemented by the French consortium to recover delays caused by late client approval of the reimbursable works

subcontracts for the construction of the camp, thermo-stabilisation and piling of the tank foundations.

How is life in the Arctic?

Unfortunately, due to the nature of the work and the location of the consortium team in Moscow, it was not necessary to travel to site and experience the Arctic conditions! Moscow is a 24 hour non-stop city with all shops, restaurants and bars open seven days per week. There is also a strong cultural following with large queues waiting to enter museums, theatres and shows so there is always something happening whatever the weather.

As is often the case with tight work deadlines and weekend working, there is never enough time to see everything but Moscow is definitely one of the more interesting locations I have experienced and one I would recommend anyone to accept if they are offered the chance to work there.



Yamal Port Facility at Sabetta, Northern Russia

Propos recueillis par Louis Cointreau

LE MÉTIER DE CONTRACT MANAGER

ÉTAPE 3 : L'AÉRONAUTIQUE

Propos recueillis
par Rolland Terrin

« UN SECTEUR OÙ LES BESOINS SONT RÉELS ET LES SUJETS NOMBREUX »



Estelle Klisz, juriste de formation, spécialisée en Droit des nouvelles technologies, a développé sa carrière dans diverses Entreprises de Services du Numérique (ESN) et cabinets de conseil. Elle est actuellement Directrice experte au sein de la société CGI où elle porte l'offre Achat et Contract Management. Elle a participé à de nombreux projets stratégiques en Contract Management en mode service chez divers clients et dans différents secteurs d'activité, comme le pharmaceutique, les marchés publics, le bancaire... Mais son domaine de prédilection reste l'Aéronautique.

Comment le Contract Management est-il implémenté dans votre entreprise et dans le secteur de l'Aéronautique?

Au sein de CGI, on peut dire qu'il y a deux formes de Contract Management. L'un implémenté au niveau de la Direction Juridique interne et l'autre au niveau opérationnel dans les projets menés par CGI pour ses clients. La Direction Juridique s'attèle à négocier les contrats d'un point de vue légal, les suit et les renégocie tout en apportant un support aux équipes de CGI sur leurs contrats spécifiques, au fil de l'eau si besoin.

Mais la partie qui nous intéresse ici est surtout le Contract Management implémenté au niveau des équipes projet. Chaque contrat est suivi par les Directeurs d'un point de vue opérationnel, contractuel et financier. Des revues de contrat sont réalisées de manière pluriannuelle. Les indicateurs de performance du projet et du contrat sont analysés avec nos clients, de même que les points opérationnels sensibles et les questions financières.

Ce suivi permet de délivrer les projets en contrôle, de détecter les risques en amont et donc d'éviter des dérives. Avec en bout de chaîne une satisfaction client bien réelle, avec qui les équipes créent de la confiance.

Dans le secteur de l'Aéronautique, on retrouve cette fonction un peu éparpillée dans différents départements des entreprises. Le positionnement se fait au niveau de la Direction Juridique, des Achats ou de la Direction des Systèmes d'Information. On note par ail-

leurs, que la fonction peut exister et être reconnue chez certaines entreprises, avec un département dédié, comme être plus floue chez d'autres, et dans ce cas-là, les activités de Contract Management relèvent généralement de la responsabilité de l'acheteur.

Quel y est le rôle du contract manager ?

Dans le modèle CGI, il n'y a pas de Contract Manager dédié sur chacun des projets. En revanche, il y a systématiquement une personne, généralement le Directeur du projet, qui est en charge de la gestion du contrat. Son rôle intègre les activités classiques du Contract Management où l'on retrouve le suivi tri-dimensionnel, à savoir : financier, opérationnel (performance du projet et du contrat) et contractuel. Ce qui nous permet d'avoir une vision à 360° des contrats.

En parallèle, nous réalisons des missions spécifiques de CM appuyées par notre offre métier, qui s'articulent autour de deux axes principaux : le conseil stratégique et l'opérationnel (suivi de l'exécution des contrats).

Nos clients apprécient la dimension Conseil et stratégie par la réalisation de diagnostics et d'enquêtes, mesurant leur niveau de maturité et permettant d'identifier leurs bonnes pratiques et de proposer des recommandations en accord avec la stratégie en Contract Management qu'ils souhaitent mettre en place.

Les missions opérationnelles que nous réalisons par ailleurs, permettent à nos clients de déléguer la gestion d'un portefeuille de

contrats. Ce qui leur permet, en fonction de leur organisation interne, de bénéficier d'un suivi et d'une gestion structurée pour que, au final, des acteurs comme les acheteurs, puissent se recentrer sur leur cœur de métier.

Est-ce un métier en plein essor dans le secteur aéronautique?

Oui : la fonction n'est certes pas nouvelle, mais on constate son développement sans équivoque. L'ère digitale, le besoin de plus de traçabilité de l'information, la démultiplication des contrats complexes, les nouvelles lois... Tout cela participe à l'essor du CM. L'intérêt et la valeur ajoutée ne sont plus à démontrer aujourd'hui. Je constate en revanche que des questions subsistent autour du rattachement de la fonction dans l'organisation.

C'est un sujet riche où les besoins sont réels et les sujets ne manquent pas. A titre d'exemple, je mène actuellement pour un de nos clients de l'Aéronautique un diagnostic d'un de leurs départements Achat. L'objectif étant de mesurer leur maturité et d'identifier leurs « pains », le but étant de les aider à mieux cibler leur stratégie d'optimisation du Contract Management.

Nous avons également une équipe en charge de l'implémentation du nouvel outil de CLM (Contract Lifecycle Management) d'un de nos clients - sujet fondamental qui répond aux besoins croisés du big data et de la digitalisation alliée à une gestion de contrats performante.

Le CM dans le secteur de l'Aéronautique a donc de belles années devant lui.

SOUS-TRAITANT OU PARTENAIRE ? DES RAPPORTS COMPLEXES AVEC LES AVIONNEURS



Sophie Calon, Senior Contract Manager, Rockwell Collins France

Pouvez-vous vous présenter ?

Après des études de droit (maîtrise en droit des affaires) et un master en droit et gestion à l'IAE de Toulouse, j'ai commencé ma carrière en tant que juriste. Très rapidement, j'ai occupé des postes de juristes contrats.

Lors de mon parcours, il a toujours été important pour moi d'avoir un rôle de juriste terrain impliqué à part entière au sein d'une équipe et à la réalisation d'un projet.

C'est donc assez naturellement que je me suis tournée vers la fonction de Contact Manager que j'exerce depuis bientôt 6 ans au sein de la société Rockwell Collins France (membre du groupe Collins Aerospace). Ma société est un des leaders mondiaux de solutions technologiques innovantes pour les secteurs de l'aérospatiale et de la défense. Notre filiale, Rockwell Collins France, est rattachée à la branche avionique. Au sein de ma société, je fais partie du département contrat et compliance, lui-même rattaché au département finance et depuis peu nous avons également un rattachement au service juridique.

Quelles sont vos missions principales au sein de votre entreprise ?

Au sein de mon équipe, nous intervenons sur les différentes phases de la vie d'un contrat tout en apportant un support aux vendeurs, gestionnaires de projets, à l'équipe de gestion de la sous-traitance et ponctuellement aux acheteurs. Nous travaillons sur différents projets aussi bien sur

la vente, les projets de recherche, les services ou le support aux achats.

Nous avons des clients un peu partout dans le monde et nous travaillons avec des avionneurs, des hélicoptéristes et nos marchés sont essentiellement liés aux marchés de défense.

Nous intervenons dans un premier temps en amont de la vie d'un contrat avec la revue de propositions commerciales, la mise en place d'accord de confidentialité et la gestion d'avant contrat, ainsi que la revue d'appel d'offres. Nous aidons également à déter-

miner la classification de ce que l'on appelle le "Revenue Recognition" (classification comptable selon laquelle seront comptabilisées les charges et les produits de nos ventes d'équipements).

Puis nous participons à la négociation sur les contrats de vente, les contrats de sous-traitance et de services. Parfois nous avons aussi quelques marchés publics nous orientant vers une gestion plus administrative des marchés. Une fois le contrat en place, nous participons à son exécution en aidant à la fois notre service administration des ventes à gérer la vie du contrat, la relation contractuelle avec nos clients, ses évolutions, ainsi que les réclamations de nos clients.

Nous pouvons aussi recevoir des demandes du service comptable pour les aider à faire recouvrir les factures et suivre les impayés.

Comment le Contract Manager sert son entreprise ?

En amont, nous avons un rôle pédagogue pour sensibiliser nos collègues à différents risques.

Nous nous devons d'alerter sur les risques et opportunités avant de nous engager sur un projet. Par exemple, dans certains pays, les contraintes réglementaires et de taxes sont telles qu'il faut être assez solides pour s'engager sur tel programme ou contrat.

Il vaut parfois mieux décliner sa participation à un appel d'offre si les contraintes mettent le projet en danger sur le plan financier ou qu'on envisage que l'exécution sera impossible.

Nous sensibilisons les équipes sur la prise de risque pour un projet

“

Au-delà de la traditionnelle gestion des contrats et des risques, un rôle de facilitateur pour mettre toutes les fonctions de l'entreprise en relation

”

Propos recueillis par
Jean-Charles Savornin

ayant un planning irréaliste. L'ensemble de ces activités sont aussi là pour rassurer les décideurs de notre entreprise avant le lancement d'un contrat/projet. Ensuite, notre rôle est de refléter le projet dans un contrat et nous devons nous assurer que les opérationnels (ingénieurs, etc.) pourront respecter les engagements contractuels et que certains services pourront exécuter le contrat (finance, administration des ventes, shipping...)

Au-delà du traditionnel rôle de gestion des contrats et des risques, nous avons aussi un rôle de facilitateur pour mettre toutes les fonctions de l'entreprise en relation ce qui évite parfois de passer à côté d'une information importante due au manque de communication. Finalement nous sommes le chef d'orchestre du contrat tout comme le project manager est le garant du projet. On nous demande au jour le jour d'être très inventif pour trouver des solutions pour minimiser la prise de risque et répondre aux demandes de plus en plus complexes. Notre rôle est parfois de savoir questionner les équipes tout en jouant le rôle de facilitateur avec nos clients, et en protégeant les intérêts de notre entreprise. Enfin nous sommes là pour gérer les relations de crise avec nos clients et trouver des solutions pour sortir de l'impasse.

Maîtrise avec les avionneurs?

Nous intervenons principalement en tant que sous-traitant de gros donneurs d'ordres. Pour plupart des projets, les donneurs d'ordres lancent des appels d'offres pour des programmes qui durent aussi longtemps qu'un hélicoptère ou un avion reste en service. Les rapports sont assez complexes car tantôt un jeu de client/sous-traitant s'installe et tantôt il y a un rapport de partenaires pour faire avancer le projet au mieux. Au vu de la durée et du montant des contrats, les avionneurs mettent de grosses obligations aux sous-traitants, notamment pour les challenger sur les prix

ou améliorer les produits avec de fortes exigences techniques. Pour une entreprise comme la nôtre, nous avons tout intérêt de servir au mieux nos clients pour pouvoir être sélectionné sur les futures plateformes de nos clients.

Comparaison et différence avec d'autres secteurs que l'aéronautique?

J'ai pu travailler dans différents types d'activités mais les deux plus grosses sont la logistique et l'aéronautique.

Au plan logistique, un appel d'offre est lancé avec un cahier des charges précis auquel on répond.

Les contrats ont pour objet de définir les opérations de logistique liées à cet appel. Au-delà de la définition du rôle de chaque partie, un contrat de logistique va définir quels sont les produits à transporter, les prix/paiements et les flux logistiques. Enfin le contrat définira les conditions de stockage, de manutention et la responsabilité de chaque partie.

Au plan du transport, la réglementation existante fixe déjà un cadre clair pour toutes les activités liées à l'employabilité du personnel, l'hygiène et la sécurité. On fixera également les conséquences de dommages en cas de perte ou de détérioration des produits durant les activités de transport ou de stockage. Les contrats fixent enfin les aspects qualité qui sont attendus dans l'exécution du contrat. Les activités logistiques sont souvent gérés sur du court terme et souvent dans l'urgence. Les contrats et les activités sont sur des flux de plus courtes durée que dans l'aéronautique. En matière de logistique, on gère le process complet de l'activité sans faire entrer en ligne de compte des aspects technologiques.

En matière aéronautique, nous sommes souvent sur des contrats très longs et avec des activités à la fois techniques et de pointe. Généralement, l'avionneur répond au cahier des charges de son client en déclinant les clauses de son contrat. Les activités tech-

niques sont assujetties à une spécification et on rédigera un statement of work pour en définir l'exécution.

Les exigences techniques sont soumises à des réglementations bien précises qu'il faut encadrer dans son contrat. Il faut également y inclure les contraintes d'obsolescence ou d'export control.

Nos équipements sont en partie fabriqués aux Etats-Unis, de ce fait les contraintes liées à l'export control (notamment pour les produits rentrant dans la catégorie ITAR) sont assez impactant et doivent être pris en amont pour mettre en place les licences nécessaires qui prennent souvent plusieurs mois à être mises en place pour avoir un Technical Assistance Agreement (TAA). La concurrence est telle dans ce domaine que tout est aussi extrêmement confidentiel. De plus, les projets militaires, peuvent aussi nous imposer des obligations de sécurité et donc de devoir respecter la classification attribuée par exemple par l'OTAN.

Au plan contentieux, dans l'aéronautique, les entreprises essayent de régler les litiges à l'amiable ou vont faire appel à l'arbitrage pour respecter la confidentialité des Affaires.

Pour un avion combinant de nombreux systèmes, il y a généralement des collaborations parallèles avec plusieurs fournisseurs.

“

La concurrence est telle dans ce domaine, que tout est aussi extrêmement confidentiel.

”



L'IMPORTANCE DES CLAUSES EXONÉRATOIRES ET LIMITATIVES DE RESPONSABILITÉ DANS LES GRANDS PROJETS DE CONSTRUCTION ET LES PIÈGES A ÉVITER



Peter Rosher, avocat à la Cour & Solicitor (Angleterre / Pays de Galles), Associé, cabinet ReedSmith

INTRODUCTION

L'utilité des clauses exonératoire et limitative de responsabilité dans les grands projets internationaux de construction

Lorsque le débiteur ne respecte pas ses obligations contractuelles, il semble naturel et juste que son créancier puisse obtenir des dommages et intérêts en compensation du préjudice découlant de l'inexécution. Ce principe est universellement reconnu, quel que soit le système juridique ayant vocation à s'appliquer, même si les règles relatives au recouvrement des dommages-intérêts diffèrent d'un pays à l'autre⁽¹⁾.

Cependant, ces règles - souvent de maniement complexe - sont suscep-

tibles de constituer un frein pour les transactions commerciales puisque le montant des dommages et intérêts peut s'avérer substantiel, notamment pour les grands projets internationaux de construction.

La perspective de devoir verser des sommes conséquentes en dédommagement peut légitimement effrayer les opérateurs impliqués dans de tels projets. La volonté de ces derniers de limiter au maximum leur responsabilité et l'indemnisation habituellement due en cas d'inexécution de leurs obligations est ainsi compréhensible. Ils feront donc en sorte que leur responsabilité soit strictement encadrée dans leurs contrats et chercheront à aller au-delà des solutions de droit commun offertes par le droit applicable. À cette fin, et en vue de réduire leur exposition aux risques éventuels, il est classique d'insérer des clauses exonératoires ou limitatives de responsabilité : l'objectif étant que les parties au contrat puissent obtenir des réparations adéquates et équitables.

D'un point de vue concurrentiel, lorsque les risques de pertes ou dommages sont potentiellement importants, l'utilisation de telles clauses n'est pas incongrue. Elles permettent au débiteur de payer des primes d'assurance moins élevées, d'exiger de son contractant un prix inférieur - abaissant par conséquent ses tarifs - et d'accroître ainsi sa compétitivité.

Il existe une grande variété de

clauses limitatives de responsabilité. On trouve ainsi fréquemment des clauses relatives à la responsabilité du débiteur dont l'objectif est soit d'exonérer totalement celui-ci, soit, a minima, de limiter sa responsabilité en cas de manquement à ses obligations contractuelles. D'autres clauses se focalisent sur l'action en responsabilité elle-même, mettant en place un certain nombre de restrictions procédurales : par exemple en encadrant strictement dans le temps les périodes au cours desquelles le créancier peut exiger un paiement. Il convient d'ajouter à ces mécanismes classiques les clauses pénales qui ne sont pas - en tant que telles - des clauses limitatives ou exonératoires de responsabilité, mais qui prévoient le paiement d'un montant forfaitaire en cas d'inexécution.

D'une importance primordiale, ces clauses feront toujours l'objet d'un examen scrupuleux en cas de litige. Le succès ou l'échec d'une action dépend souvent de savoir si un plafond de dommages-intérêts pourra s'appliquer ou si la responsabilité pour violation a été effectivement exclue ou limitée. Il est donc impératif dans les projets internationaux de construction de garder à l'esprit les solutions offertes par le droit applicable au contrat, non seulement au moment de leur rédaction mais aussi avant qu'une action devant les tribunaux ne soit intentée.

Différences d'interprétation entre common law et civil law

La réduction des coûts étant un enjeu majeur, surtout dans les projets internationaux de construction, ces clauses sont valables dans la plupart des systèmes juridiques. La liberté contractuelle, reconnue tant dans les pays où la Common Law s'applique que dans les pays de tradition civiliste, permet aux parties d'insérer dans leurs contrats une clause venant limiter leur responsabilité.

Cependant, chaque système juridique dispose de règles propres, de nature législative ou jurisprudentielle, ayant pour effet dans certains cas, de limiter la portée de ces clauses.

De ce fait, il est impératif dans les projets internationaux de construction d'anticiper les effets du droit applicable au contrat. En effet, les nuances, les règles d'interprétation, le degré du contrôle opéré par les juges peuvent varier considérablement d'un système juridique à un autre. Le choix du droit applicable peut ainsi avoir une incidence non négligeable sur l'issue d'un litige / d'une réclamation.

Le présent article vise à dresser un panorama de problématiques récurrentes que tout opérateur doit avoir à l'esprit lors de la négociation de ses contrats :

1. Les conditions de validité des clauses limitatives de responsabilité

2. Les exceptions d'ordre public
3. La question des dommages « indirects et consécutifs »
4. La survie des clauses limitatives de responsabilité en cas de résolution du contrat
5. La survie des clauses pénales en cas de résolution du contrat

1. LES CONDITIONS DE VALIDITÉ DES CLAUSES LIMITATIVES OU EXONÉRATOIRES DE RESPONSABILITÉ

Il est possible pour un débiteur, dans un contrat soumis au droit français, de limiter ou d'exclure sa responsabilité par le biais d'une clause contractuelle, à moins que celle-ci ne se rapporte à une obligation essentielle du contrat et ne prive le contrat de son essence⁽²⁾. De plus, une clause limitative ou exonératoire de responsabilité soumise au droit français peut être complètement privée d'effet en cas de fraude, faute lourde, dol ou de faute intentionnelle⁽³⁾.

Le droit anglais admet également la validité des clauses limitatives ou exonératoires de responsabilité, sous réserve de conditions légales et de contrôles sans doute moins stricts que le droit français. A cet égard, le droit anglais prévoit qu'une partie contractant ne peut pas « exclure sa responsabilité pour sa propre fraude [...] »⁽⁴⁾. En revanche, il est tout à fait possible d'exclure sa responsabilité en cas de faute lourde, une telle solution étant chose contraire à l'ordre public en droit français.⁽⁵⁾

Compte tenu de ces différences considérables, il est courant pour les maîtres d'ouvrages de prévoir dans les contrats soumis au droit anglais, des limites bien définies aux clauses limitatives ou exclusives de responsabilité sous la forme de « carve-outs ». Il s'agit de restrictions détaillant la portée des clauses limitatives ou exclusives de responsabilité. Ainsi, lors de la rédaction des clauses limitatives ou exonératoires de responsabilité, les parties doivent garder à l'esprit les limites imposées par le droit applicable et les différences existantes entre les systèmes juridiques.

2. LES EXCEPTIONS D'ORDRE PUBLIC

En plus des conditions classiques indiquées ci-dessus, chaque système juridique peut aménager des exceptions supplémentaires d'ordre public dont il faut absolument tenir compte au moment de la rédaction d'une clause limitative ou exonératoire de responsabilité. A titre d'exemple, l'article 1792-5 du Code civil français prohibe les clauses tendant à exclure ou limiter la responsabilité des entrepreneurs, précisant qu'une telle clause « est réputée non écrite ».

3. LA QUESTION DES DOMMAGES INDIRECTS ET CONSÉCUTIFS

L'exclusion des dommages « indirects et consécutifs » est assez fréquente dans les contrats internationaux. Bien qu'elle ait été débattue et soit bien établie en droit anglais, la notion de dommages « indirects » ou « consécutifs » n'est pas facilement transposable dans les contrats internationaux de construction soumis au droit français. Une telle clause peut même avoir des effets indésirables, tels que l'exclusion du champ de l'indemnisation de tout dommage découlant de l'inexécution contractuelle, y compris la perte des profits. Il est donc impératif de veiller à une harmonie entre le droit applicable au contrat et la langue de rédaction.

4. LA SURVIE DES CLAUSES LIMITATIVES DE RESPONSABILITÉ EN CAS DE RÉSOLUTION DU CONTRAT

Lorsqu'un contrat est résolu à la suite d'une décision judiciaire ou en application d'une clause résolutoire, la question de la survie de la clause limitative de responsabilité se pose nécessairement.

En droit français, cette question a été tranchée par un arrêt récent de la Cour de cassation, indiquant, au visa du nouvel article 1230 du Code civil, « qu'en cas de résolution d'un contrat pour inexécution, les clauses limitatives de réparation des conséquences de cette inexé-

cution demeurent applicables.⁽⁶⁾ » Il en va de même en droit anglais, mais les termes de la clause revêtent toutefois une importance particulière. À titre d'exemple, les conséquences de l'arrêt SABIC UK Petrochemicals v Punj Lloyd Ltd⁽⁷⁾ devraient être mentionnés. SABIC est la plus grande société publique d'Arabie Saoudite. Elle fabrique notamment une variété de produits chimiques et pétrochimiques utilisés dans l'industrie. En l'espèce, SABIC, en qualité de maître d'ouvrage, avait engagé un entrepreneur pour concevoir, acquérir et construire une usine de polyéthylène basse densité à Wilton, dans le Nord-Est de l'Angleterre. Des retards considérables dans le projet ont été constatés et des désaccords sont survenus entre les parties pour déterminer les responsabilités. Le maître d'ouvrage a finalement décidé de mettre fin au contrat, sous le prétexte que les retards en question étaient imputables à l'entrepreneur. Une procédure a été engagée et le maître d'ouvrage a cherché à obtenir des dommages-intérêts de son co-contractant, invoquant notamment les surcoûts encourus pour achever des travaux. L'entrepreneur a, quant à lui, invoqué la clause limitative de responsabilité prévue au contrat, avec une indemnité plafonnée à 20 % du prix du contrat. La cour a considéré que le droit du maître d'ouvrage de réclamer les surcoûts en cas de résolution n'était pas couvert par la clause limitative de responsabilité car ces surcoûts n'étaient pas précisément qualifiés par la clause en question. Ainsi, le droit contractuel autonome du maître d'ouvrage de réclamer une indemnisation ne pouvait être affecté par une clause limitative de responsabilité pour des raisons d'interprétation, à moins que la clause de limitation n'affecte ce droit ou ne trouve nécessairement à s'appliquer.

Ainsi, afin d'éviter toute surprise en cas de résolution du contrat, les entrepreneurs devraient toujours s'assurer que leurs clauses limitatives ou exonératoires de respon-

sabilité couvrent la résolution du contrat. En effet, une référence vague concernant le champ d'application d'une telle clause ne sera pas forcément suffisante.

CONCLUSION:

Eu égard à l'importance financière que revêtent les clauses exonératoires ou limitatives de responsabilité, il est vivement conseillé aux constructeurs français de porter une attention toute particulière à leur rédaction : ceci afin d'éviter toute surprise et de pouvoir s'assurer que l'interprétation de celles-ci par les juges sera conforme à la volonté réelle des parties.

(1) Ainsi, en droit français, les règles relatives à la détermination des dommages-intérêts permettent au créancier de se replacer *au statu quo ante*, tandis qu'à l'inverse, le droit anglais place celui-ci dans la situation dans laquelle il se serait trouvé si le contrat avait été correctement exécuté.

(2) La réforme française du droit des obligations a codifié une jurisprudence constante en matière de limitation de responsabilité. L'article 1170 du Code civil synthétise les enseignements de cette jurisprudence, disposant que « toute clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur est réputée non écrite. »

(3) A cet égard, l'article 1231-3 du Code civil prévoit que « le débiteur n'est tenu que des dommages et intérêts qui ont été prévus ou qui pouvaient être prévus lors de la conclusion du contrat, sauf lorsque l'inexécution est due à une faute lourde ou dolosive. »

(4) *HIH Casualty and General Insurance Ltd v Chase Manhattan Bank* [2003] UKHL 6, §§16 et 76.

(5) Sous réserve éventuellement des limites du *Unfair Contract Terms Act 1977*.

(6) Cass. Com., 7 févr. 2018, n°16-20352.

(7) [2013] EWHC 2916 (TCC).

CONTRACT MANAGEMENT & CONSTRUCTION ARBITRATIONS



Xavier Royo

Consultant Senior de la branche Construction de FTI Consulting, dans l'équipe Construction solutions basée à Paris. Xavier s'est spécialisé pendant les cinq dernières années, dans les évaluations quantum, le claim & le contract management pour des grands projets de construction

As per the ICC's records and publications, the worldwide number of arbitration cases has increased over the past few years and notably for those related to construction projects. Moreover, it would be safe to say that this trend will continue for the years to come. A quick analysis is that both industrial contractors and owners have gotten more deficient at managing their projects; however, it would be unfair to limit the comprehension of this trend to such a reductive interpretation. In fairness, commercial disputes have been ever-present in construction projects, long before the number of registered arbitration cases allowed us to measure their growth. Yet, the consequences of disputes in construction projects

remains the same: delays, costs overruns and consequential damages for stakeholders (state or private entities), contractors and third parties.

The most common causes for construction-related arbitration are: (i) mismanagement of the contract or poor administration, (ii) poorly drafted contracts and (iii) failure to understand the contract provisions. Although there are other causes of construction-related arbitrations, the previously mentioned find themselves often at the top of the lists, only exchanging ranking from year-to-year. In the meantime, construction projects have become more complex, in part due to the evolution of new technologies and the developing needs of the buyers. In the energy industry, the need to go deeper or further, to the frontier exploration and production, which has also rendered projects larger, more complex and more challenging to execute. The effect of globalization is also a major factor to consider when analysing the number of construction-related arbitrations.

Nowadays, multinational companies can do business in most parts of the world and bid for large projects even if they are not established in the country where the projects will take place. Despite the possibility of implementing standard types of contracts (e.g. FIDIC or NEC), the use of bespoke contract prevails and the combination of these two factors is tipping slightly the scale in the favour of the owners in terms of price-risk distribution, with the drawback that it does not ensure properly priced projects.

Contractors face complex projects in less known countries and cultures, with less typical contracts negotiated and often at a relative fast pace, which leads to a higher

risk transfer from owner to contractor. Manage these types of projects has become more difficult and, ultimately, enables an environment where there is a constant need to file claims and use dispute resolution mechanisms.

ROOT CAUSES IN CM?

Because of these factors, multinational companies as well as state entities see arbitration as a fair and independent tool to resolve disputes. It provides certainty that disputes will be assessed and judged objectively, under a frame of confidentiality and with the possibility of settling the disputes before reaching the final ruling.

Under such context, is it possible to have accurately priced project and feasible time-schedule? Although many examples of international construction projects demonstrate that such projects do exist, my experience as a claims & dispute practitioner has allowed me to observe recurrent deficiencies managing the contracts, their time schedule and the pricing of variation orders.

For the sake of example, let us consider an EPC project that was reasonably priced with attainable deadlines. During execution of the project, an event occurred which altered the original provisions leading to delays and incurring in additional costs. In most projects, notifications would be issued by both parties concerning said event, but at times variation order of the price or time-schedule are not agreed upon. This may be due to the root causes of the event or the inability of the parties to recognize their responsibility and consequences. Thus, the dispute would remain until the final account and potentially develop into an arbitration case. Despite the over-simplification,

the cumulation of technical disagreements, ambiguous contractual provisions, mismanagement of contracts and unsuccessful negotiations could force each party to protect their own interests and the disputes would tend to endure for the length of the project, the use of dispute resolution mechanisms and culminating with an arbitration procedure.

In the various forums analysing construction disputes, the most visited and those who compile the most literature concern: delay analysis (EoT, concurrent delays), the interpretation of contractual clauses (applicable law, international norms) and valuation of the damages (quantification of claims, LD's, loss profit & OH); nevertheless, a less popular topic is "contract management" and its strategy. This is rather interesting as the most common causes of arbitration -as seen above- are linked with the way contracts are drafted and ultimately managed.

While entering an arbitration procedure, some questions can be asked with regards to contract management to better understand the case, for example: what was the contract management strategy for this project? Was the number of contract managers appointed for this project appropriate? How was the contract managed before the main claim disputes? And, more importantly, how was it managed after? Are there any return of experience of previous projects and/or disputes to base the contract management strategy upon?

THRESHOLDS OR NOT?

Typically, large multinational companies apply thresholds on the size and importance of a project prior appointing a Contract Manager. For example, a company's policy could consider that for projects priced under 20 million EUR, it shall be the Project Manager who undertakes the contract management activities; conversely, for projects priced higher (i.e. beyond 20 million EUR), a team shall be created with at least one Contract Manager.

66

The preventive role of a contract manager shall be considered as an investment for the project.

99

Although, this sensible approach helps control the supporting costs and the size of the teams, it may not always be suitable as some contracts rely heavily on a continuous surveillance of contract provisions, rather than technical knowledge or managerial / commercial skills expected from a Project Manager, or a Project Director. Evidently, companies are free to define the contract management strategies on their contracts, but the underlying principle would be to have them aligned and integrated with the strategies set-out for planning and costing, preferably before entering into contract. We have observed that this is not always the case for projects ultimately involved in arbitration procedures.

UNDERESTIMATED VALUE

Generally, construction companies are reticent to allocate contract management resources to projects as its perceived added-value is often underestimated and looked after only as a supporting role contributing to the overhead costs of the project. This occurs at early stages of the project, but also when claims have already developed. Despite this perception, the value of a Contract Manager is

positively evolving in most companies in France, which are now implementing the position previously non-existing in organisation charts from only a few years ago. Still, cost reduction remains a priority (not a trend) of the board of directors, in detriment to a better support staffing of the projects.

While the project is under execution and already facing ongoing claims, it is rather uncertain whether an arbitration procedure would take place afterwards, or not. As consequence, the time-period between the notifications of claim matters and the request for arbitration is rather long, often lasting years. In terms of contract strategy, this period should not be neglected as parties are then faced with the decision to either incur additional costs to mitigate, concede -at least partially- to the other party's arguments and finalise as soon as practicable, or simply continue as foreseen, slightly adapting and minimising efforts and costs until the project's conclusion.

Although there is no certitude that devoting more results to a project will be a winning strategy (specially with support activities like contract management) the costs of an arbitration a few years down the road is not given the same weight as the short-term, but tangible assessment of the increase in costs of the project for the next quarter, semester, etc.

The consequences of this choice are resented once the project is finished and the disagreements resurface possibly leading into a dispute resolution and arbitration. In this regard, arbitration practitioners (i.e. legal counsels and independent experts) may highlight that lack of support is one major obstacle to overcome. By support, it is understood: letters, contemporaneous cost and technical documents, minutes of meeting, updated versions on the project time-schedule and any other document important to the subject matters originating the dispute. Without this supports, lawyers and experts must rely on other evidences arguably less robust, open for interpretation

and even criticised.

The feeling amongst dispute resolution practitioners is that, more often than not, Statement of Claims or Statements of Reply may lack further support on the main heads of claim or to shed light on disregarded issues that may become key to the case, or otherwise diminish its robustness. This can be the case on several technical disciplines of the project, but also on contractual matters as simple as, for example, replying in due time to a letter notification.

On this note, it should be put in perspective that the cost of an arbitration, i.e. legal counsels and independent experts' opinion, attempting to recreate the project is much higher than the internal resources of an employer or contractor during project execution, who could have anticipated the need of notifications and properly archive records in preparation for a later dispute.

CM AS A GO-TO SOURCE

The obligation to maintain and update the project records also seems like a rather fundamental action which still manages to be overlooked. A simple example, from a contractor's stand-point, let us consider an evaluation of a change order or variation during execution which was not ultimately signed. Despite the contractor's best endeavours to assess the change, it would remain as a prospective estimation if not agreed upon by the owner and the subsequent claim shall be updated as the assumptions used initially may no longer be applicable. Often, when arbitrations are initiated, there are no follow-ups and the quantification of the real losses becomes all the most difficult, risking the chances of a proper indemnisation, even if the award was in favour of the claiming party.

The three main conclusions from this analysis on contract management of projects are to: (i) define and align the contract management strategy to the other disciplines of the company before entering into contract, (ii) regularly

reassess the involvement of contract management requirements of projects, particularly when facing disputes, and (iii) keep records and prepare wisely between the main disputes and the conclusion of the project. These actions may not ensure success on all projects but will surely leave the owner or contractor in a better position to start negotiations and to best prepare for arbitrations.

With regards to the first conclusion, interviews and experience leads me to state that the Contract Manager is less involved than the Project Manager in the definition of the contract strategy before signature, which is symptomatic to any further miscommunication managing the contract and the disputes that may arise during the execution of the works.

On the second conclusion, during my professional experience in cases of arbitration I have observed that the involvement of legal counsels, either internal or external, are often late in the process of dealing with disputes. The ongoing reassessments of the project results are often on a planning and cost basis; however, the contract management should flag and stress the need of involving legal counsels in early stages of commercial disputes, rather than too late when dispute resolution seems unavoidable. The preventive role of a Contract Manager shall be considered as an investment for the project.

Lastly, the records of a project need to be customised for the tasks of contract management. Often construction companies struggle with the documentation of the project even with technical-oriented solutions. Understandably, these are not adjusted to contract management practices but for engineering works. In this sense, contract management requires specific tools to improve their efficiency and the project can benefit from them as a go-to source when analysing claims and the eventual disputes lived throughout the project, as the rely on a witness statement are far less robust than factual documents.

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS



voici quelques événements récents ou à venir autour du contract management. cette liste n'est pas exhaustive mais montre l'activité croissante de notre communauté.

JANVIER 2019

08/01/2019

Les cabinets de conseil HORISIS et CURRIE & BROWN, partenaires de l'ADUCMA, sont venus à la rencontre des étudiants du DUCM pour présenter leurs opportunités d'emploi dans le contract management (stages, CDD, CDI).

MARS 2019

06/03/2019

6^{ème} MasterClass Construction sur "Pricing the Project – Can effective risk management at pricing stage avoid time and cost overruns?" proposé par le cabinet Reed Smith.

12/03/2019

Le cabinet de conseil DRIVER TRETT, partenaire de l'ADUCMA, est venu à la rencontre des étudiants du DUCM, pour présenter ses activités et opportunités d'emploi/stage.

12/03/2019

La Commission Carrière & Développement Professionnel a réalisé son cinquième café-débat parisien avec l'intervention d'Armelle OBERLE (Siemens Mobility) sur la gestion de Claim.

AVRIL 2019

09/04/2019

1^{er} petit-déjeuner-café-débat à Lyon avec la participation d'Emmanuel TANNAY (Schneider Electric) pour partager les expériences et réflexions sur le recrutement et le développement de carrière pour un Contract Manager.

10/04/2019

Première conférence métier sur le contract management organisé par l'université Panthéon-Assas (Paris 2), l'ADUCMA et l'AFCM.

Au programme présentation des parcours et des missions de trois anciens étudiants du DUCM travaillant aujourd'hui pour THALES, ENGIE et ORANO (cf. article page 4).

MAI 2019

22/05/2019

7^{ème} Masterclass Construction sur « The future of the construction industry: what technology means for legal » proposé par le cabinet Reed Smith.

24/05/2019

1^{er} Forum des Formations en Contract Management organisé par l'AFCM et précédé d'une conférence sur les bonnes pratiques en matière de formation des Contract Managers (cf. article dédié en page 14).

JUIN 2019

13/06/2019

Conférence exploratrice Gide Insights « Contract Management & Project Management : l'intelligence artificielle va-t-elle changer la donne ? » organisée par les associés de Gide, et leurs partenaires, la SMAP, ECP Corporate et Accuracy.

25/06/2019

Cérémonie des Trophées du Contract Management, troisième édition. Cette matinée est le rendez-vous incontournable des professionnels du Contract Management, au cours de laquelle se déroulera la cérémonie de remise des Trophées 2019, mais pas seulement... ! Les spécialistes du pilotage des cycles contractuels complexes seront présents pour débattre et apporter leurs expertises sur les dernières tendances de notre métier et de son environnement !

25/06/2019

Conférence « Delay and Disruption Claims in Construction Arbitration : How to Prove Your Entitlement to an EOT and Manage Your Delay Expert » organisée par le cabinet Pinsent-Masons.

28/06/2019

5^{ème} édition du colloque du DUCM de l'université Panthéon-Assas de 8h30 à 14h sur la thématique : "Le Contract Management à l'ère du Digital".

SEPTEMBRE 2019

19/09/2019

Conférence « Quantum in Construction Arbitration : How to Prove Your Loss – a Comparative Law Approach » organisée par le cabinet Pinsent-Masons.

Septembre 2019

Café débat à Lyon avec Marc LOUET sur "comment mettre en œuvre une notification efficace".

OCTOBRE 2019

Octobre 2019

Café-débat au Café Montparnasse de Paris sur le rôle du Contract Management dans la gestion des délais et l'anticipation des conséquences en cas de dépassement (comment anticiper ? que réclamer ?)

À VENIR AVANT LA FIN D'ANNÉE

Dîner-débat sur la mise en place du Contract Management dans le secteur de la construction, avec Guillaume Mauvais, Directeur Juridique chez Colas

Appel aux lecteurs / rédacteurs

Vous souhaitez participer au JCM ? Vous avez envie de partager vos expériences avec notre communauté ? Faites-le nous savoir : journal@afcm-asso.fr

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