N°08
juin 2021

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT

03 ÉDITO

04 ACTU

05 DOSSIER : LA SOUS-TRAITANCE SOUS TOUTES LES COUTURES

22 ÉVÉNEMENTS

28 LE COIN DES EXPERTS

36 LE COIN DES LECTEURS

40 AGENDA

LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :

AFCM

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 II) a pour principaux objectifs de rapprocher les entreprises d'un vivier de contract managers motivés, de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, de communiquer sur le métier, de promouvoir les événements et activités des étudiants, de maintenir un annuaire des anciens étudiants et de construire des partenariats avec des passionnés.

Renseignements et adhésion : www.aducma.com

ADUCMA
Association du DU de Contract Management d'Assas

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

CONTRACT MANAGERS : PRÊT(E)S POUR LA REPRISE ?

« La crise sanitaire à mis en lumière, parfois de façon cynique, l'ampleur des interdépendances mondiales dans la chaîne de valeur. A l'instar des numéros précédents, le dossier de ce 8ème numéro est donc consacré à un thème touchant à l'actualité et propose un tour d'horizon sur les enjeux de la sous-traitance.

Les conséquences sur le commerce international (frontières fermées, chaines d'approvisionnement à l'arrêt, baisse des commandes…) ont ralenti voire mis à l'arrêt de nombreuses entreprises, entraînant dans leur sillage leurs fournisseurs et sous-traitants. Certains y ont vu une remise en question de certaines formes d'externalisation, d'autres une opportunité de revisiter des schémas de contractualisation qui ne posaient pas question il y a encore quelques mois. En tout état de cause, pour le Contract Manager, un temps est ici offert pour se préparer dans la perspective d'une reprise totale de l'activité.

Ainsi, plusieurs articles abordent en particulier la loi de 1975, sa genèse, son champ d'application et le suivi contractuel qu'elle nécessite pour les parties prenantes. Le thème de la sous-traitance est également l'occasion d'aborder le Contract Management au travers du prisme de la fonction Achat.

Ces derniers mois ont également été marqués par un fort besoin d'échanges. L'occasion pour le Journal du Contract Management de proposer un partage d'expérience de mentoring de jeunes Contract Managers mais aussi de mettre l'accent sur la formation continue. Grâce au formidable travail de la commission formation, l'importance donnée par notre communauté à l'interaction et au partage des connaissances entre membres trouve aujourd'hui écho avec la création d'une offre de formations portée par l'AFCM et dont la session pilote se déroulera dès octobre prochain.

Nous vous remercions de continuer de partager vos suggestions et articles (journal@afcm-asso.fr). Ces contributions précieuses permettent à notre communauté de continuer sa progression.

Bonne lecture !

Marine Maffre-Maucour,
Consultante Senior, Driver Trett

AFCM MENTORING

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**

LES CLÉS D'UN MENTORING RÉUSSI

RENCONTRE AVEC LE TANDEM MENTORÉE / MENTOR, MARIAM TRAORÉ ET PEGGY HOUDART.

Propos recueillis par Vincent Leclerc.

Mariam Traoré,

Peggy Houdart,

Pouvez-vous vous présenter ?
Mariam Traoré : Je suis diplômée du DU de Contract Management d'ASSAS (promo 2018-2019) et titulaire d'un Master en droit du Commerce International. Je dispose maintenant de solides compétences opérationnelles en tant que juriste et contract manager, notamment dans les secteurs de la Construction, de la Finance et de l'Énergie. Je suis également responsable de la Commission « Annuaire & Emploi » de l'ADUCMA, actuellement en recherche d'une nouvelle opportunité en Contract Management dans le domaine de l'Energie et la Construction.

Peggy Houdart : Je suis responsable Contract Management et Expert Groupe au sein d'ENGIE Solutions à la tête d'une équipe de contract managers. Nous intervenons sur des projets publics ou privés, en phase appel d'offres ou exécution, ayant pour objet d'accélérer la transition énergétique sur le territoire national. Je suis également membre de l'ADUCMA (promo 2014-2015) et de la Commission Formation de l'AFCM.

Comment vos chemins se sont-ils croisés ?
PH : Mariam m'a été présentée dans le cadre du programme de mentoring de l'AFCM pour lequel je m'étais inscrite en tant que mentor.

MT : Nous nous sommes croisées lors de l'AG de l'AFCM en novembre 2019, par l'intermédiaire d'Audrey Déléris dans le cadre du programme de mentoring de l'AFCM. J'étais à la recherche d'un mentor pour être accompagnée dans le cadre de mon développement professionnel.

Concrètement, c'est quoi le mentoring au quotidien ?
MT : Il s'agit d'un long processus qui exige des deux parties prenantes un engagement entier, une réelle volonté de partage et d'apprentissage. Avec Peggy, nous avions pour habitude de nous voir une fois par mois pour échanger pendant une heure sur des sujets opérationnels, de management et de leadership. Au fil du temps nous avons ainsi établi une relation de confiance basée sur l'écoute, le partage et l'accompagnement dans ma prise de poste en tant que contract manager. Au-delà de l'ouverture/acquisition de nouvelles connaissances et de la consolidation de mes compétences techniques, ces moments d'échange m'ont permis de prendre du recul sur mon activité, mon environnement professionnel et de renforcer ma confiance dans mes capacités.

PH : Le mentoring consiste à accompagner une personne pour l'aider à grandir dans sa fonction tant au niveau des *soft skills* que des *hard skills*. Il s'agit d'un engagement sur la durée (au moins un an) et régulier (prévoir une fréquence et s'y tenir). Le déroulé du programme de mentoring (objectifs, priorités, moyens) est fixé d'un commun accord entre le mentor et le mentoré dès la première séance. Des exercices, des lectures ou encore des mises en situation se déroulent en dehors de ces séances. Sans oublier les échanges non-programmés, dès que nécessaire, autour d'un café ou d'un déjeuner pour avancer ensemble sur un sujet.

Quels sont les secrets d'un mentoring réussi ?
PH : Comme je le disais, la régularité est un facteur clé de réussite de la relation. Il faut respecter les sessions, les objectifs quitte à les revoir et les adapter chemin faisant. L'écoute active est un point fondamental : comprendre les besoins, entendre les idées proposées, suggérer des pistes de réflexion ou des actions. Ensuite, je dirais que la mise en situation est également un point fort. A quoi servent les conseils s'ils ne sont pas mis en pratique et testés au moins une fois ? Enfin, il faut accepter que l'apport soit réciproque. Le mentor doit être dans une position d'ouverture et accepter de se faire challengé par le mentoré mais toujours dans un bon état d'esprit. On progresse ensemble.

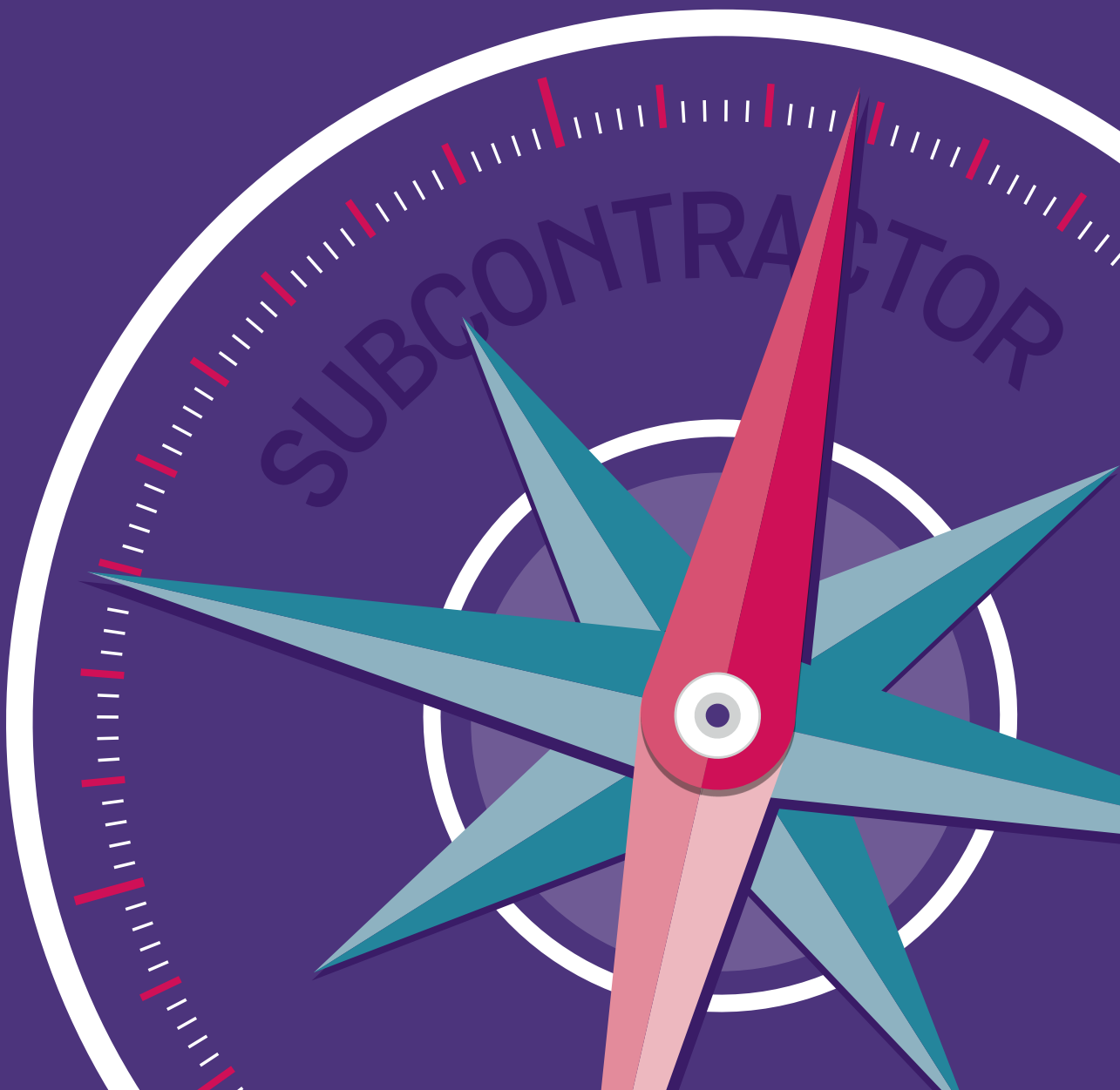
MT : Je pense que la qualité de la relation entre le mentor et le mentoré est fondamentale pour le succès du mentoring. Qualité qui nécessite du temps et des efforts importants. Cela implique pour le mentoré de quitter une posture passive pour cultiver sa force de proposition en jouant un rôle très actif dans son développement personnel et professionnel. Le mentoré doit accueillir les feedbacks, les critiques constructives, et accepter de sortir de sa zone de confort. Le mentor doit consacrer le temps nécessaire à l'établissement et au maintien d'une relation productive et constructive.

Peggy, comment qualifierais-tu un mentor ?
PH : Un mentor peut revêtir de nombreux habits ou postures : il est un conseiller, une oreille attentive, la voix de la sagesse, un coach… Mais c'est avant tout quelqu'un qui vous guide dans votre réflexion et vos actions tout en vous donnant les moyens d'avancer dans votre carrière.

Et toi Mariam : MPV comme « Mentoring Pour la Vie » ?
MT : Exactement ! Les enseignements tirés de cette expérience m'accompagneront pendant toute ma carrière professionnelle et il s'agit surtout d'une aventure humaine !

INTERNATIONAL,
BONNES PRATIQUES, ACHATS,
GRANDS CONTRATS, GARANTIES...

LA SOUS-TRAITANCE SOUS TOUTES LES COUTURES



CONSTRUCTION : COMMENT LA LOI FRANÇAISE DE 1975 S'APPLIQUE-T-ELLE AUX PROJETS INTERNATIONAUX ?

LE CONTEXTE ACTUEL DE PANDÉMIE DE COVID-19, ET L'IMPACT QUE LES CONFINEMENTS ET AUTRES MESURES SANITAIRES ONT EU SUR LES PROJETS DE CONSTRUCTION EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL FONT CRAINDRE UN PROBLÈME GÉNÉRAL DE LIQUIDITÉ, AFFECTANT UN GRAND NOMBRE D'ENTREPRENEURS. OR, HISTORIQUEMENT, LA LOI N°75-1334 DU 31 DÉCEMBRE 1975 (CI-APRÈS « LA LOI DE 1975 ») RELATIVE À LA SOUS-TRAITANCE[1], AVAIT PRÉCISÉMENT POUR OBJECTIF DE PROTÉGER LES SOUS-TRAITANTS CONTRE LE DÉFAUT DE PAIEMENT DE L'ENTREPRENEUR PRINCIPAL.

Peter Rosher,
Avocat, Partner, Reed Smith

Cet objectif de protection financière explique que cette Loi de 1975, typiquement française, ne régisse pas la totalité de l'opération de sous-traitance, mais seulement les modalités de paiement et les recours à la disposition du sous-traitant à l'encontre de l'entrepreneur principal mais aussi du maître de l'ouvrage. En particulier, la Loi de 1975 offre une grande protection aux sous-traitants en leur accordant, notamment, le bénéfice d'une action directe dirigée contre le maître de l'ouvrage dans les marchés privés[2].

La Loi de 1975, dont l'application s'étend potentiellement au-delà du seul territoire français, suscite donc un grand intérêt pour les sous-traitants, qui chercheront à bénéficier de ses dispositions protectrices, afin de faire face au risque de défaut de paiement de l'entrepreneur principal. A cet égard, les conséquences économiques de la crise sanitaire ne feront qu'accroitre les incertitudes liées à l'extension du champ d'application de la Loi de 1975 aux projets internationaux.

Par ailleurs, négocier l'application de la loi française et la compétence des tribunaux français pour un projet de construction se déroulant à l'étranger peut avoir des conséquences en termes de sous-traitance que les parties risquent de ne pas avoir anticipées. Il convient donc d'identifier, après un bref exposé de la Loi de 1975, les critères de rattachement dégagés par la jurisprudence pour justifier l'application de cette loi aux projets situés hors de France, et les conditions dans lesquelles ses effets peuvent se ressentir à l'égard de projets internationaux soumis au droit français ou à la compétence des juges français.

DISPOSITIONS PRINCIPALES DE LA LOI DE 1975

En vertu de son article 1er, la Loi de 1975 n'a vocation à s'appliquer que dans le contexte d'une opération tripartite entre le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur principal d'une part, et ce même entrepreneur principal et le sous-traitant d'autre part, sans qu'aucun lien contractuel ne lie le maître de l'ouvrage et le sous-traitant. Ce dernier engage ainsi sa responsabilité contractuelle à l'égard de l'entrepreneur principal[3], et sa responsabilité délictuelle envers le maître de l'ouvrage[4]. Par ailleurs, la Loi de 1975 s'applique également aux divers niveaux de sous-traitance (sous-traitance en chaine) auxquels les projets de construction peuvent donner lieu (article 2).

Aux termes de l'article 3 de la Loi de 1975, commun aux marchés publics et privés, l'entrepreneur principal

(1) L'article 1er de la loi de 1975 définit la sous-traitance comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

(2) Les dispositions de la loi de 1975 sont applicables à la fois aux marchés de travaux commandés par une personne publique (articles 4 à 10), pour lesquels seule une partie du marché peut être sous-traitée, et aux marchés de travaux sous l'autorité d'un maître de l'ouvrage privé (articles 11 à 14-1), lesquels peuvent être en partie ou intégralement sous-traités, aux termes de la définition de l'article 1.

(3) Le sous-traitant est tenu d'une obligation de résultat de livrer un ouvrage exempt de tout vice (Cass., 3ème Civ., 3 déc. 1980, Bull. civ. III, n°188).

(4) article 1792-4-2 et article 1792-4-3 Code civil ; voir par exemple, Cass., Ass. Plén., 12 juillet 1991, Bull. civ. ass. plén., n°5 ; Cass., 3ème Civ., 16 janvier 2020, n°18-25.915.

(5) Lorsque le projet donne lieu à une sous-traitance en chaîne, tous les sous-traitants doivent être acceptés et leurs conditions de paiement agréées par le maître de l'ouvrage. Il incombe alors au sous-traitant de premier rang de déclarer le sous-traitant de deuxième rang auprès du maître de l'ouvrage, et ainsi de suite, sous réserve de l'accord préalable de l'entrepreneur principal.

est tenu de faire accepter chacun de ses sous-traitants et de faire agréer leurs conditions de paiement par le maître de l'ouvrage[5], au moment de la conclusion du contrat et pendant tout la durée du marché. S'agissant des marchés passés par les entreprises publiques[6], l'article 6 de la Loi de 1975 impose au maître de l'ouvrage de payer directement le sous-traitant[7], lequel ne peut renoncer à ce paiement direct (article 7). L'entrepreneur principal dispose d'un délai de 15 jours pour accepter ou opposer un refus motivé d'acceptation aux pièces justificatives servant de base au paiement direct (article 8).

Concernant les marchés privés, en cas de défaut de paiement de l'entrepreneur principal dans un délai d'un mois à compter de sa mise en demeure, le sous-traitant peut, en vertu de l'article 12 de la Loi de 1975, engager une action directe contre le maître de l'ouvrage, dans la limite des sommes dues par le maître de l'ouvrage à l'entrepreneur principal (article 13). A nouveau, le sous-traitant est empêché de renoncer à cette action directe (article 12).

LES PROJETS RÉGIS PAR LA LOI DE 1975

Aux termes de l'article 15, les dispositions protectrices de la Loi de 1975 sont d'ordre public en droit français[8]. Ainsi, toutes les opérations de sous-traitance internes à la France, c'est-à-dire, entre parties françaises, pour un maître d'ouvrage français et relatives à un projet en France sont soumises au respect de cette loi, sans possibilité pour les parties d'y déroger.

Malgré le caractère impératif de la Loi de 1975, l'extension du champ d'application aux projets internationaux fait l'objet d'un débat. En effet, si Loi de 1975 ne limite pas son champ d'application aux opérations purement internes, elle suppose, de par son objectif de protection des sous-traitants intervenant en France, que le projet de construction et la sous-traitance associée soient soumis au droit français. Or, dans les projets internationaux, il arrive que le contrat de sous-traitance soit considéré comme étant international, notamment lorsque l'une des parties ou le maître de l'ouvrage est étranger, ou lorsque la sous-traitance porte sur une opération économique transfrontalière, comme c'est le cas lorsque l'exécution du contrat de sous-traitance ou le projet de construction s'effectuent à l'étranger[9].

> « Il est fréquent que les sous-traitants invoquent les dispositions protectrices de la Loi de 1975, tandis que les entrepreneurs principaux et maîtres d'ouvrage cherchent à y échapper. »

Il est donc fréquent que les sous-traitants français et étrangers invoquent les dispositions protectrices de la Loi de 1975, tandis que les entrepreneurs principaux et maîtres d'ouvrage cherchent à y échapper, lorsque le projet de construction n'est pas entièrement rattaché à la France. Il apparait ainsi nécessaire de déterminer dans quelle mesure la Loi de 1975 trouve à s'appliquer à ces projets de constructions internationaux, dont le lien avec la France est moins évident.
Les dispositions de la Loi de 1975 étant impératives, le juge français, saisi pour trancher le litige ou reconnaître un jugement étranger, contrôlera le respect par les parties de la Loi de 1975 par le biais des lois de police[10], dès lors que le projet présente un rattachement étroit à la France. Toutefois, il semble que la jurisprudence adopte une interprétation restrictive du lien étroit en matière de sous-traitance puisque la Cour de cassation requiert que le critère de rattachement de l'opération avec la France soit en lien avec l'objectif poursuivi de protection du sous-traitant[11].

Ainsi, les décisions de la Cour en matière de loi de police permettent d'identifier les critères de rattachement susceptibles de caractériser ce lien étroit avec la France. ●●●

(6) lesquelles ne doivent pas être qualifiables d'acheteurs au sens du code de la commande publique (article 4).
(7) Dès lors que le montant du contrat de sous-traitance est supérieur à un seuil fixé en Conseil d'Etat (actuellement à 600€).
(8) L'article 15 de la loi de 1975 dispose que : « sont nuls et de nul effet, quelle qu'en soit la forme, les clauses, stipulations et arrangements qui auraient pour effet de faire échec aux dispositions de la présente loi ».
(9) CA Paris, 14 mars 1989, RTD com. 1991.575.
(10) Les lois de police sont des dispositions impératives dont le respect par les parties est jugé crucial par un pays pour la sauvegarde de ses intérêts publics, qui sont d'application immédiate, d'après la définition classique de Francescakis, reprise dans l'article 9 du Règlement Rome I.
(11) Com., 27 avril 2011, n°09-13.524, concernant une sous-traitance industrielle.

Tout d'abord, il résulte d'une jurisprudence bien établie que les dispositions de la Loi de 1975 s'imposent aux parties, quels que soient le droit applicable au contrat de sous-traitance et leur nationalité respective, dès lors que le contrat porte sur la construction d'un ouvrage sur le territoire français[12]. La Cour de cassation fait ainsi régulièrement application de la Loi de 1975 à des projets internationaux au titre de loi de police, lorsque l'ouvrage à construire se trouve en France.

Par ailleurs, la jurisprudence de la Cour semble indiquer que la localisation du projet de construction n'est pas le seul critère de rattachement susceptible de justifier l'application de la Loi de 1975. A cet égard, dans une décision de 2017, la Cour de cassation a précisé que le lieu d'établissement du sous-traitant, le lieu d'exécution de la prestation ou encore la destination finale des produits sous-traités constituent des « *critères de rattachement à la France […] en lien avec l'objectif poursuivi* »[13].

Néanmoins, il est difficile de déterminer si ces critères justifient à eux seuls l'application de la Loi de 1975 à un projet international en l'absence de décision en ce sens de la Cour de cassation. Il reste toutefois probable que ces éléments soient pris en compte par un juge français pour décider de l'application de la Loi de 1975 au litige.

En revanche, la Cour de cassation estime que le lieu d'établissement de l'entrepreneur principal et des banques finançant le projet ne sont pas un rattachement suffisamment étroit pour conduire à l'application de la Loi de 1975 à un projet de construction international[14]. En conséquence, un projet international qui ne présente d'autres liens avec la France qu'un entrepreneur principal et des banques de nationalité française ne sera pas soumis aux prescriptions de la Loi de 1975.

Enfin, l'application de la Loi de 1975 à des projets soumis au droit français, mais qui seraient effectués à l'étranger et ne présenteraient aucun autre lien avec la France, reste débattue. Dans cette hypothèse, le droit français interviendrait au titre de loi applicable au contrat de sous-traitance, et non comme loi de police conditionnée à l'existence d'un lien étroit avec la France. De ce fait, la loi française

(12) Cass., ch. mixte, 30 novembre 2007, n°06-14.006.
(13) Cass., Com., 20 avril 2017, n°15-16.922, rendu dans la même affaire que Cass., Com., 27 avril 2011, n°09-13.524.
(14) Cass., Com., 20 avril 2017, n°15-16.922, rendu dans la même affaire que Cass., Com., 27 avril 2011, n°09-13.524.
(15) CA Paris, 23 octobre 2018, Pôle 1, ch. 1, SAS CMO v. Société Lavalin International.
(16) 295-296 de la sentence finale citée dans l'arrêt de la Cour d'Appel, Ibid, citant les conclusions de l'Avocat Général aux termes desquelles « "lorsque l'ouvrage est exécuté sur le territoire national […] la loi de 1975 doit recevoir application, que le sous-traitant soit français ou étranger" car cette loi a pour but d'assurer une concurrence loyale sur le territoire français ».
(17) CA Riom, ch. civ. 1, 15 septembre 2020, n° 19/00137.

choisie par les parties devrait s'appliquer dans son ensemble, en ce compris la Loi de 1975. Toutefois, il n'est pas certain qu'un juge saisi d'un litige relatif à un projet de construction international considère les dispositions de la Loi de 1975 comme étant impératives en l'absence de lien avec la France, et ce malgré l'application du droit français au contrat de sous-traitance. Dans le cadre d'un recours en annulation, la Cour d'appel de Paris semble, en effet, indiquer que l'application du droit français au contrat n'empêche pas de considérer le champ d'application territorial de la Loi de 1975.

Dans cette affaire[15], alors que l'arbitre unique avait jugé dans une sentence partielle que les règles de conflit de lois désignaient le droit français comme applicable au contrat en l'absence de choix des parties, il a néanmoins écarté l'application de la Loi de 1975 sur la sous-traitance dans la sentence finale au motif que *« l'esprit de ce texte confirme que son champ territorial est limité aux ouvrages sis en France »*. L'arbitre unique s'est fondé sur le but sous-jacent de la Loi de 1975 *« d'assurer une concurrence loyale sur le territoire français »*, pour rejeter son application à des travaux situés au Maroc[16]. Amenée à contrôler la sentence finale, la Cour d'appel refuse de censurer le raisonnement de l'arbitre unique. Après avoir examiné la motivation de l'arbitre, la Cour retient que la sentence partielle ne s'était pas prononcée spécifiquement sur la loi du 31 décembre 1975, de sorte que le choix qu'elle avait fait de l'application du droit français au fond du litige n'avait pas pour effet d'évincer la question du champ d'application de cette loi française particulière.

Cette affaire est intéressante de par l'étonnement qu'elle suscite, bien que son impact soit limité. En effet, il est surprenant qu'ayant conclu à l'application du droit français, l'arbitre unique ait écarté les dispositions de la Loi de 1975, malgré leur nature impérative. En outre, il est étonnant, au vu de la tendance à l'extension du champ d'application de la Loi de 1975 à tout projet présentant un lien avec la France, que la Cour d'appel accepte le raisonnement de l'arbitre conduisant à limiter l'application de la Loi de 1975 aux seuls projets situés en France. Cette approche mesurée de la Cour d'appel peut néanmoins s'expliquer par le contrôle limité qu'elle peut opérer sur la sentence, seule la violation manifeste de l'ordre public ne donnant lieu à annulation. Il résulte de ce contrôle allégé que les arbitres bénéficient d'une plus grande latitude dans l'application du droit français que les juges français. Ainsi, dès lors que le tribunal arbitral a invité les parties à débattre de son application, la sentence qui écarte les dispositions de la Loi de 1975 n'encourra probablement pas l'annulation. Ce constat pourrait inciter les parties au projet à insérer des clauses compromissoires dans leur contrat afin de garantir cette marge de manœuvre. Cependant, il est n'est pas certain que les arbitres écartent systématiquement la Loi de 1975 lorsque l'ouvrage à construire ne se situe pas en France. En outre, dans cette affaire, l'arbitre avait dû déterminer le droit applicable en l'absence de choix des parties. Or, il est permis de douter de la possibilité pour un juge ou un arbitre d'écarter la Loi de 1975 dans l'hypothèse où les parties auraient expressément convenu de l'application du droit français à leur contrat. En effet, une telle décision irait à l'encontre du principe de prévisibilité, selon lequel les parties ont choisi le droit français en considération de la Loi de 1975. Néanmoins, même dans cette hypothèse où un juge étranger ou un arbitre écarterait l'application de la Loi de 1975 malgré le choix des parties de soumettre le contrat au droit français, seule la violation manifeste de l'ordre public pourrait justifier de ne pas reconnaitre une telle décision, l'erreur de droit étant insuffisante[17].

Ces différents scénarios illustrent les incertitudes liées au champ d'application de la Loi de 1975. D'une part, il semble que la jurisprudence interprète plus restrictivement le champ d'application spatial de la Loi de 1975 lorsque le contrat est régi par un droit étranger, son application à titre de loi de police étant alors conditionnée à la localisation du projet de construction en France. D'autre part, même lorsque le droit français est désigné comme applicable, l'application de la Loi de 1975 aux projets internationaux se trouve restreinte aux projets situés en France.

Cette tendance jurisprudentielle se comprend néanmoins d'un point de vue économique, en ce qu'elle répond aux vœux de nombreux opérateurs qui avaient appelé à restreindre le champ d'application de la Loi de 1975, afin de préserver la compétitivité des sous-traitants français. Reste donc à déterminer si la Cour de Cassation restreindra à son tour l'application de la Loi de 1975 aux projets internationaux au critère unique d'exécution des travaux sur le territoire français, ou si au contraire, le caractère impératif de la Loi de 1975 justifiera un contrôle renforcé sur le fondement de l'ordre public.

> L'application de la Loi de 1975 à des projets soumis au droit français effectués à l'étranger, et ne présentant aucun autre lien avec la France, reste débattue.

LA LOI DE 1975 VUE PAR LE CLIENT : INDISPENSABLE DE BIEN LA COMPRENDRE POUR UN SUIVI RIGOUREUX !

Vincent Leclerc,
Senior Contract Manager
chez ENGIE

Tout au long de ma carrière je n'ai pas rencontré un seul projet pour lequel le sujet de la sous-traitance, vu depuis le Client final, ne soit pas d'actualité. Que ce soit avec ou sans l'application de la « Loi de 1975[1]», le risque de maîtrise de la supply chain par le Contractant apparaît comme une préoccupation centrale, que l'équipe projet du Client place bien souvent dans sa liste des Top 10 ! Mais puisque notre dossier nous invite à se focaliser sur la Loi de 1975, je resterai dans ce scope pour vous partager des bonnes pratiques et réflexes à partir de quelques « stories » qui me reviennent.

Par quoi commencer ? En préambule, je dirai que la « Loi de 1975 » est tout sauf le cadeau qu'on attendait en ouvrant, à cette époque pas si lointaine, les barils de lessive ! Je veux dire par là qu'il faut avant toute chose avoir ce premier réflexe : **Expliquer les modalités, les enjeux auprès de l'équipe projet.** En effet, il faut avouer que les modalités d'application ne sont pas simples : il faudra vérifier la qualification du sous-contrat **en contrat d'entreprise** et non pas de fournitures en appréciant si nous avons affaire à un contrat qui contient l'obligation d'une participation effective à l'exécution d'une mission confiée par le donneur d'ordre (i.e. le Client). Ensuite, bien identifier **le niveau de sous-traitance** puisque les sous-traitants de second rang ne bénéficient pas du droit au paiement direct (si marché public), à la différence du mécanisme de l'action directe (si marché privé) possible pour chaque sous-traitant contre celui pour le compte de qui la construction est réalisée et qui concerne la qualité de maître de l'ouvrage.

Je pourrai en rajouter pour ce qui concerne les marchés publics de défense ou de sécurité, en précisant que si le marché a été passé par l'Etat et que le titulaire du dit marché recourt à un service de l'Etat comme sous-traitant, alors les prestations qui font l'objet du sous-contrat ne donnent lieu à aucun versement au profit du titulaire. Bref, vous aurez compris que ce n'est pas chose simple que d'appliquer correctement cette Loi de 1975 et j'encourage vivement à consulter le juriste de votre équipe projet pour vous assurer de la bonne compréhension dans le contexte de votre projet.

Quand le dossier nous est présenté (DC4 pour un marché public, forme plus libre pour un marché privé), il faut donner de la voix dans le délai défini car le silence ici signifie acceptation. Et puisqu'on parle d'accepter un sous-traitant et d'agréer les termes de paiement il est préférable de mener le plus méticuleusement possible le « sanity check » : bref **un workflow** est le bienvenu afin de montrer à chacun ses rôles et responsabilités.

> « La loi de 1975 est tout sauf un cadeau... »

Au chapitre **des responsabilités** justement, il sera indispensable de rappeler au Client ses engagements. Je ne passerai pas sous silence la responsabilité d'un Client qui, en cours d'exécution du marché, a la connaissance de l'intervention d'un ou plusieurs sous-traitants non préalablement déclarés, et omettrait de demander au titulaire de procéder à la régularisation de la sous-traitance. Par ailleurs, dans le cas avéré de second rang de sous-traitance, le Client doit vérifier que le sous-traitant de premier rang a effectivement respecté ses obligations en matière de garantie de paiement (mise en place d'une délégation de paiement ou une caution vers le sous-traitant de second rang). Vous aurez compris que si cette Loi de 1975 apporte un sécurité pour le sous-traitant en terme de paiement, elle nécessite de la **rigueur** comme celle pour assurer une cascade dans Peur sur la Ville[2]. Et de la rigueur vous en aurez aussi pour le suivi des DC4, par exemple, et donc de la garantie de paiement, du fait des avenants qui potentiellement modifient le montant devant être payé au sous-traitant.

Enfin, dans une position d'Entrepreneur Principal je suis également « Client » vis-à-vis de mes sous-traitants. Alors, mon attention sera portée sur l'obligation, car la Loi de 1975 est d'ordre public et m'impose cette déclaration, ainsi que la complétude des dossiers de déclaration de sous-traitance que j'adresse en respect des modalités contractuelles sans oublier les obligations de délégation de paiement ou caution dans le cadre d'un marché privé.

En conclusion, ne prenez pas à la légère cette Loi de 1975, mobilisez les ressources pour instruire et suivre les dossiers de sous-traitance tout au long de l'exécution du contrat et rappelez-vous que « ce n'est pas en tournant le dos aux choses qu'on leur fait face[3] ».

(1) Pour reprendre le terme que Peter R a consacré dans son article traitan de « l'application de la loi française de 1975 aux projets internationaux » .
(2) Ça c'est pour le volet cinématographique de l'année 1975
(3) Pardon Pierre Dac d'avoir repris une de tes citations mais 1975 c'est malheureusement aussi ton année..

CÔTÉ FOURNISSEUR : LES BONNES PRATIQUES

DANS LE SPECTRE DES RELATIONS CONTRACTUELLES, NOUS TROUVONS NATURELLEMENT LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR. LE CONTRACT MANAGEMENT DOIT ALORS ÊTRE MIS EN PLACE, AUSSI BIEN D'UN CÔTÉ QUE DE L'AUTRE – PLUTÔT DEVRIONS-NOUS DIRE AUSSI BIEN POUR L'UN QUE POUR L'AUTRE.

Jean-Charles Savornin,
Projects & Contract Advisor,
Projectence
Professeur Affilié, ESCP
Business School

Car il ne s'agit en rien d'une guerre ou d'une relation dominant-dominé, mais bien d'un partenariat noué entre deux entités :

- celle qui a besoin de quelque chose et qui peut le financer : le client ;
- celle qui peut le fournir en échange d'une contribution financière : le fournisseur*.

LES RÈGLES D'OR

Cela nous apprend la première règle à garder en mémoire dans la mise en place de la stratégie de contract management du fournisseur : il s'agit d'un **partenariat**, et chacun a autant besoin de l'autre, et ce malgré le vocabulaire utilisé fréquemment notamment en langue française qui pourrait sous-tendre une relation différente : sous-traitant, donneur d'ordre, maître d'ouvrage, maître d'œuvre. Une seconde règle, également souvent oubliée, s'ensuit : la pression du délai est côté client, et non côté fournisseur. Etonnant ? Pas tant que cela. En effet, les pénalités de retard sont bien des incitatifs à respecter les délais, certains contrats prévoyant même un bonus en cas de livraison anticipée ; autant d'éléments qui rappellent que le temps file plus pour le client que pour le fournisseur.

Le client a besoin du résultat du projet, pas le fournisseur ! La troisième règle découlant des deux premières est que le client a choisi de travailler avec le fournisseur. Dit autrement, **le client a confiance dans les capacités du fournisseur à livrer l'attendu, le client considère que le fournisseur est le bon partenaire, qualifié, compétent et professionnel.**

Pourquoi donner tant d'importance à ces trois règles élémentaires ? Parce qu'elles vont guider la mise en place du contract management. Comment ? C'est ce que nous allons détailler dans ce qui suit, en abordant d'abord l'état d'esprit sous-jacent, puis les process à mettre en place et enfin en passant en revue quelques outils.

L'ÉTAT D'ESPRIT

L'état d'esprit à mettre en place est celui d'une relation de partenariat, et ce dès le début de la réponse à l'appel d'offre : celle qui n'est pas encore fournisseur est une société compétente, identifiée comme telle par celle qui n'est pas encore la cliente.

Dès lors, l'objectif n'est pas de gagner à tout prix l'appel d'offre, mais de proposer la valeur attendue par le client, ce qui suppose de bien cerner cette valeur, de la comprendre, et de vérifier qu'elle soit bien décrite dans le contrat.
A partir de là, toute la logique s'enchaîne : le contrat est la référence de la relation. Ainsi, dès que la relation évolue, il faut faire évoluer le contrat, de manière équilibrée puisqu'il s'agit d'un partenariat. Toute demande du client peut alors être vue comme une façon de redessiner le contrat et partant prix et délais. En allant plus loin, toute parole du client est soit une paraphrase du contrat ; soit une nouvelle information, qui doit naturellement conduire à une modification du contrat et donc du prix et du délai.
Ainsi, une demande de compensation qui fait suite à une demande du client fait partie de la vie courante de tout contrat. D'aucun appelle cela une réclamation, pourquoi pas ; dans ce cas, une réclamation, ce n'est pas sale !
Un peu cruel ? Pas vraiment. Juste ? Oui.

LE PROCESSUS

Le processus à mettre en place est alors celui d'une traçabilité exemplaire, de tout échange, de tout élément en provenance du client, afin de les comparer au contrat, socle de la relation. Cela présuppose bien évidemment une connaissance du contrat qui passe premièrement par sa lecture : un processus de lecture et de partage du contrat doit être donc mis en place.
Ensuite, un processus robuste de maîtrise des risques et opportunités va faire le travail, notamment pour notifier au plus tôt (dans une logique d'early warning) tout changement au client, afin qu'il puisse également réaliser son analyse de risques et trouver soit des éléments pour annuler sa demande, soit prévoir un budget. C'est la logique du « mettre son claim dans le budget du client » qui, si elle ne garantit pas un revenu supplémentaire au fournisseur, en augmente la probabilité.

LES OUTILS

Ces process sont ensuite supportés par des outils qui viennent les rendre plus fluides. Parmi les outils les plus utiles se trouvent les « petites phrases » juridiques que l'on va pouvoir glisser à la fin d'une notification, comme l'inégalé : « Nous nous réservons le droit d'avoir une discussion commerciale ultérieure sur ce sujet ». Ou encore le trop peu utilisé : « les estimations d'impacts financiers et délais sont donnés à titre indicatif et seront réactualisés en fonction des éléments ultérieurs ». Un autre outil parfois bien utile est une boîte e-mail « projet », en copie de tous les échanges, afin de bien les sauvegarder et éviter les pertes en cas de changement d'équipe.

Ceci étant, il faut absolument rester factuel et ne viser personne en particulier dans la structure du client afin de ne pas perturber la relation personnelle que vous pouvez créer tout en arguant au niveau contractuel. N'oubliez pas que, vous aussi, vous avez besoin de votre client !

**Dans la suite de l'article, le terme « fournisseur » est employé pour désigner l'entité qui fournit une prestation, un produit, un résultat ou tout autre élément décrit dans le contrat, en échange du paiement par un client.*

TOP TIPS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF SUB-CONTRACTORS UNDER COMMON LAW LEGAL SYSTEMS

HOW OFTEN DO MAIN CONTRACTORS LOOK BACK AT A PROJECT THAT EITHER SIGNIFICANTLY EXCEEDED THE CONTRACT SUM WAS COMPLETED LATER THAN THE ORIGINAL CONTRACTUAL COMPLETION DATE, FAILED TO ACHIEVE THE QUALITY DESIRED BY THE CLIENT, OR A COMBINATION OF THESE AND THOUGHT: 'IF ONLY WE MANAGED OUR KEY SUBCONTRACTORS EFFECTIVELY, WE WOULD HAVE ACHIEVED A BETTER OUTCOME'?

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

Here are some top tips for the effective management of sub-contractors by main contractors throughout the lifecycle of a construction project.

PRE-CONTRACT

Prior to signing up the sub-contract, the main contractor must ensure that the correct sub-contractor, suitable and competent to carry out the works, is chosen after successfully undergoing a comprehensive tendering process. This may be achieved by undertaking the following actions:

• Preparation of a robust tender list, including sub-contractors that are likely to successfully carry out the package works, based on their recent performance on similar works and projects they have completed. This can be achieved by following the guidance of a procedural 'key performance indicators' (KPI's) system and a supply chain database. If time permits, a pre-qualification to tender process can also be adopted in order to establish the tender list.

• Preparation of a comprehensive tender enquiry document that clearly conveys to the tenderers what the trade package entails and including a draft copy of the proposed form of contract along with any amendments governed by the main contract and the wording of any warranties, bonds, parent company guarantees that may be required.

> "The key element leading to any claim/dispute is a lack of, or a breakdown in communication."

• Arranging mid-tender meetings with the tenderers after the distribution of the tender enquiry documents can assist the tendering process and solve any queries/misunderstandings.

• Carrying out a thorough analysis of the tender returns, ensuring that all the deliverables required from the tenderers have been returned and included.

• Arranging minuted post-tender meetings with the tenderers, with the aim of ensuring that they eventually return fully compliant tenders along with their best commercial offer.

• Once satisfied with the amended tender returns, carry out a final tender analysis to select the successful tenderer.

• Preparation of the sub-contract order, encompassing the relevant information from the tendering process and ensuring that the sub-contract order is returned executed prior to the sub-contractor commencing with the works on site.

• Avoid working under "letters of intent" or similar documents

ON-SITE ADMINISTRATION

Now that the sub-contractors have been appointed, ensure that they are correctly managed on site from commencement to completion by implementing the following actions:

• Ensure that the sub-contractor's fully executed order documents are easily accessible to the site team, so that the team can refer to them and understand the extent and detail of the scope of work, as well as serving as a source of reference to resolve any potential issues/queries.

• Arrange pre-start meetings prior to the sub-contractors commencing their works on site, facilitating a seamless start following the pre-contract stage.

• Organise workshops involving both the project team and the sub-contractors to understand the form of contract being used and how it works.

• Arrange regular progress meetings with the sub-contractors and the site team in order to discuss performance on site, programme, variations and any other issues affecting the works. This not only offers the opportunity to mitigate any risks, but also facilitates a collaborative approach to the works.

• Arrange regular commercial meetings with the sub-contractors to discuss and agree valuations, variations and to mitigate any risks that will have a cost impact to the works.

• Make sure payments are correctly administrated and on time.

• Maintain good communication between the commercial team and the site management team in order to capture any cost-saving opportunities and mitigate any costs impacting on the works at the time.

• Ensure that the project team and the sub-contractors both understand the systems, procedures, template forms for variation requests, site instructions and the like adopted to manage the sub-contractor's works on the project.

CLAIMS/DISPUTES

In the current fast-paced world in which we live, clients require their projects to be completed in the shortest possible time, for the least amount of money and to a standard of quality that satisfies them. The resulting pressures to fall on the main contractor and are subsequently passed down the chain to its sub-contractors, which can ultimately manifest in claims/disputes.

It is therefore fundamentally important for main contractors to properly and effectively manage their sub-contractors/supply chain as set out below and throughout the construction process, in order to avoid claims/disputes.

• The key element leading to any claim/dispute is a lack of, or a breakdown in communication. Stress to your sub-contractors the importance of them notifying you of any issues affecting the works as soon as possible to allow resolution/mitigation. The failure of not properly and timeously reporting an issue will only compound the problem.

• Maintaining good records. Ensure that the site team are properly capturing the progress of the works by means of site diaries, programme updates, minuting meetings, photographs, reports and the like. The success of a claim/dispute will depend on the quality of the supporting records.

• Promote the practice of regularly agreeing variations to the works in terms of cost/programme impacts, rather than wait for this to spiral out of control and ultimately being faced with a dauntingly long list of unagreed variations to address with the sub-contractor on completion.

CONCLUSION

The success of a project greatly depends on the performance of the sub -contractors/supply chain as they are ultimately responsible for most of the tangible construction of the project on site. It therefore follows that if main contractors can manage their sub-contractors/supply chain effectively throughout the bidding and construction process, and as outlined in this article, then this will optimise their performance, which will in turn greatly contribute to the successful delivery of the project.

CONTRACT MANAGEMENT ET FONCTION ACHAT : LE CAS ONET TECHNOLOGIES

RENCONTRE AVEC NICOLAS SKRHAK, DIRECTEUR ACHATS D'ONET TECHNOLOGIES.

PARCOURS
De formation ingénieur à l'ESPCI, avec un double diplôme en Economie et Gestion de l'Entreprise à l'IFP, Nicolas Skrhak a intégré les achats en 2004 chez PSA. Cette expérience lui a permis de structurer ses compétences et de prendre la mesure des enjeux achats, éléments essentiels de valeur ajoutée au sein d'une industrie automobile constituée avec et autour de ses fournisseurs. Il e ensuite poursuivi son métier d'acheteur dans l'industrie, à la CNIM puis chez Onet Technologies, dont il est le Directeur Achats depuis mai 2020.

Nicolas Skrhak,
Directeur Achats d'Onet Technologies.

Que représentent les achats chez Onet Technologies ?
Ils constituent plus de 30% du chiffre d'affaires : la maîtrise de la sous-traitance est donc un enjeu majeur pour sécuriser le processus achats et le pilotage opérationnel et financier de l'entreprise. Cette maîtrise répond à plusieurs problématiques dont :

- le respect d'un cadre légal et règlementaire : loi Hamon, loi Sapin, loi de 75, lutte contre le travail dissimulé, anti-corruption, RGPD, etc. ;
- la performance opérationnelle : conformité des produits et prestations, lutte contre la fraude, respect des référentiels d'exécution (dont l'IS019443 spécifique au nucléaire) ;
- l'engagement sur les achats responsables ;
- la constitution d'un panel qualifié en lien avec la politique et la stratégie achats ;
- l'amélioration de la compétitivité.

Comment s'effectue l'évaluation et la sélection des sous-traitants ?
L'évaluation des sous-traitants est effectuée à travers des notations renseignées par les chargés de réception pour chaque prestation effectuée. Les modalités de surveillance et de réception sont mises en place suivant une approche graduée en fonction de la criticité des produits et des prestations achetées.
La qualification des nouveaux sous-traitants est réalisée à travers un questionnaire d'évaluation technico-économique et une fiche d'acceptation fournisseur soumise à la validation du responsable achats. Cette qualification peut donner lieu à la réalisation d'audit qualité.

Ces qualifications et évaluations s'inscrivent dans le cadre de la stratégie achats en lien avec un plan d'assurance qualité fournisseurs qui est établi annuellement et suivi mensuellement pour identifier les actions à mettre en œuvre sur le panel fournisseurs.

Où placez-vous le contract management par rapport à vos activités d'achat ?
Le contract manager apporte son expertise et sa connaissance des exigences contractuelles du projet pour la mise en œuvre des stratégies d'élaboration, de négociation et de pilotage des contrats de sous-traitance.

Au cours de la phase de constitution du contrat d'achats, le contract manager permet de mettre en avant les réquisitions client et d'identifier, en lien avec les acheteurs, les modalités contractuelles à répercuter aux fournisseurs, avec une notion de transfert des responsabilités et des risques ou « back to back ».

Durant la réalisation des contrats d'achats, le contract manager est une ressource privilégiée chez Onet Technologies pour assister l'acheteur dans le cadre de réclamatif fournisseur. Il intègre dans sa gestion de la relation Client les évolutions liées à la sous-traitance ayant un impact sur le contrat principal.

> « Le contract manager est une ressource privilégiée chez Onet Technologies pour assister l'acheteur. »

Ressentez-vous depuis quelques années une augmentation des problématiques contractuelles ?
Oui, l'application des Conditions Générales d'Achats (CGA) est de plus en plus contestée par les sous-traitants et ces derniers s'appuient sur la loi Hamon de 2014 pour imposer leurs Conditions Générales de Ventes comme socle « unique » de négociation. La remise en cause de la force juridique des CGA nécessite une vigilance et une implication accrue de l'acheteur qui doit prioriser ses actions de contractualisation et de négociation sur les achats stratégiques.

D'un point de vue risques associés à la supply chain, quels sont les sujets les plus significatifs et récurrents que vous devez gérer afin de maîtriser la sous-traitance ?
Les sujets principaux identifiés dans notre cartographie des risques au sein d'Onet Technologies concernent :
• le risque de travail dissimulé et de garantie de paiement ;
• le risque de passation de commandes à des entreprises non qualifiées (hors procédure Achats) ou non fiables (financièrement et techniquement) ;
• le risque de corruption, de fraude et de non maîtrise opérationnelle de la sous-traitance ;
• le risque de sureté nucléaire.
Au-delà de ces risques, le contexte économique et sanitaire renforce notre obligation de vigilance sur la santé financière de nos fournisseurs.

***Make or buy* : vous arrive-t-il parfois de devoir internaliser plutôt que de sous-traiter ?**
L'acheteur doit être un acteur de l'internalisation afin d'éviter de sous-traiter des prestations qui sont dans le cœur de métier de l'entreprise ou qui peuvent faire l'objet d'un développement interne : « le meilleur achat est celui qu'on ne fait pas ou que l'on fait réaliser en interne ».

La politique industrielle formalise les moyens pour répondre à nos axes de développement et définit les actions de *make or buy*. En fonction des orientations de développement stratégiques, du potentiel du marché, de la concurrence et de notre analyse charges/ressources, des actions d'internalisation peuvent être mises en place en renforçant les capacités propres de l'entreprise. Par exemple, un des axes d'internalisation en cours chez Onet Technologies concerne les ressources d'intervention en soudage spécialisé sur le parc nucléaire.

En ce qui concerne les obligations réglementaires, que pensez-vous de la loi de 1975 ? Et quels en sont les avantages pour vous ?
La loi de 1975 permet de garantir les paiements de toutes les sommes dues par l'entrepreneur au sous-traitant, soit en mettant en place un paiement direct avec le maître d'ouvrage soit en constituant une caution bancaire égale au montant hors taxe du contrat de sous-traitance avant le début des travaux. En l'absence de la garantie de paiement, le sous-traitant peut engager une action en dommages-intérêts contre l'entrepreneur et prononcer la nullité du contrat. Cette obligation nécessite une forte vigilance car les garanties de paiement doivent être établies avant la signature des contrats d'achats, et réévaluées en fonction des avenants (montants et délais).

> « Le meilleur achat est celui qu'on ne fait pas ou que l'on fait réaliser en interne. »

Qu'en pensent les sous-traitants ?
Les paiements directs ne sont pas plébiscités par les sous-traitants car ils rajoutent une 'lourdeur' administrative mais peu de sous-traitants connaissent ou sollicitent une caution bancaire pour bénéficier d'une garantie de paiement. C'est donc à l'acheteur de rappeler et mettre en place cette obligation.

Propos recueillis par Rolland Terrin.

STRATÉGIE CONTRACTUELLE ET SOUS-TRAITANCE

INTERVIEW AVEC HÉLÈNE D'AMORE, RESPONSABLE ACHATS SUR DE GRANDS PROJETS DANS LE NUCLÉAIRE CIVIL CHEZ TECHNICATOME.

PARCOURS
Après avoir exercé pratiquement toutes les fonctions possibles au sein des Achats parfois sur des projets internationaux, ce dernier poste permet à Hélène d'Amore de revenir à la gestion de contrats fournisseurs, avec une équipe de contract managers, tout en gardant une mission de coordination des achats dits « amonts », et de constater la professionnalisation du contract management par rapport à ses débuts de chargé d'affaires.

Hélène d'Amore,
Responsable Achats
chez TechnicAtome

Sur un grand projet, la stratégie contractuelle vous amène à un découpage en lots. Pouvez-vous nous en dire plus et mettre l'accent sur les difficultés rencontrées ?
C'est assez dimensionnant pour le projet et les relations avec les fournisseurs. Le projet et les Achats doivent trouver le juste milieu entre de nombreux lots de taille modeste, plus adaptés aux marchés fournisseurs mais qui entrainent de facto la création et la gestion d'un grand nombre d'interfaces (techniques, planning, co-activité chantier…) et plus de ressources pour en faire le suivi, ou des macro-lots. Ces derniers permettent de mobiliser moins de ressources pour la gestion, le suivi des marchés ou la gestion des interfaces mais nécessitent parfois que les fournisseurs se regroupent en GME : soit parce que le lot regroupe des équipements appartenant à des marchés fournisseurs distincts (par exemple : structures mécano-soudées et moyens de manutention), soit parce que les PME n'ont pas la capacité financière suffisante en regard du montant du contrat. Dans ce cas-là, il faut faire un travail en amont de publicité des appels d'offres à venir pour que les sociétés aient le temps de s'organiser et garder ainsi une certaine concurrence et un accès équitable aux appel d'offres.

Où placez-vous le contract management par rapport à vos activités d'Achat ?
C'est une activité complémentaire et dans la continuité des activités Achats dites « Amont ». Acheter au mieux-disant avec un joli contrat, c'est bien mais cela ne suffit pas à sécuriser le coût à terminaison de la commande. Faire en sorte que la prestation soit réalisée dans le montant prévu, dans le planning au niveau de qualité attendu, que les évolutions soient intégrées correctement dans le contrat pour limiter les risques de réclamations, veiller à ce que chaque partie respecte ses engagements et que le contrat

> « Acheter au mieux-disant avec un joli contrat, c'est bien mais cela ne suffit pas à sécuriser le coût à terminaison de la commande. »

écrit soit un facilitateur entre le client et son fournisseur, permettant ainsi de renouveler éventuellement cette collaboration, c'est mieux, c'est ce qu'apporte le contract mangement pour moi.

Concrètement, comment gérez-vous le processus qui consiste à maîtriser la répercussion desobligations contractuelles depuis l'exigence exprimé par le client final jusqu'aux prescriptions faites à l'attention de vos sous-traitants (fournisseurs compris) ? Quels sont les écueils à éviter au quotidien ?
En début de projet, mon rôle est de prendre connaissance du contrat de tête et d'en faire une analyse, conjointement avec la Direction Juridique, afin d'identifier les clauses qui sont en écart avec nos CGA et qui devront être déclinés spécifiquement vers nos sous-traitants ou fournisseurs. On retrouve très fréquemment des sujets tels que les durées de

stockage, la propriété intellectuelle, éventuellement des pénalités complémentaires liés à la qualité ou à la sécurité. Cela aboutit ainsi à l'établissement d'une trame de contrat spécifique pour les commandes liées au projet concerné. Ensuite, tout le long du projet, il faut rester en veille sur les éventuelles évolutions du contrat de tête ou remonter au contract manager client les demandes de dérogations contractuelles faites par les fournisseurs/ sous-traitants qui nécessiteraient que la même dérogation soit demandée dans le contrat avec notre client. Il y a un dialogue régulier qui doit s'installer avec le contract manager client.

Ces dernières années, avez-vous ressenti un changement de mentalité de la part des sous-traitants ?
Il y a de plus en plus de discussions sur les clauses contractuelles au moment de l'appel d'offres et de l'établissement du projet de contrat. Ce qui est finalement sain, cela montre qu'ils ont pleinement conscience des engagements qu'ils vont prendre, par contre nos prescripteurs internes ont parfois du mal à comprendre qu'une négociation de contrat puisse prendre plus de temps qu'un alignement technique ! Une fois le contrat notifié, les sous-traitants continuent de défendre leurs intérêts en s'appuyant sur le contrat, c'est normal, nous en faisons autant et cela nous oblige à une plus grande rigueur dans le respect de nos propres engagements.

Que pensez-vous de la loi de 1975 ? Qu'en pensent vos sous-traitants ?
L'objectif de cette loi est vertueux. Malheureusement, elle est tellement interprétable qu'il y a presque autant de façons de l'appliquer que d'entités publiques ! En fonction du client, les formulaires de déclaration de sous-traitants et les informations sur l'entreprise sont très variés, ainsi que la mise en place systématique ou non du paiement direct… Et les utilisations connexes de ces déclarations alourdissent le processus et le temps passé à faire les déclarations de sous-traitance, qui peut être très chronophage !

De nombreuses PME dans l'industrie connaissent mal cette loi et demandent peu la mise en place du paiement direct. A partir des sous-traitants de rang 2 et 3, les prestations peuvent être à faible montant et faites auprès de petites structures qui ont du mal à comprendre l'intérêt et l'objectif de fournir parfois de nombreux documents, sans compter les sociétés étrangères qui ne se sentent pas concernées par le fait de fournir un KBis , un formulaire NOTI2, des indicateurs Tf/tg - qui plus est en français…

Comment assurez-vous la vérification de la solidité financière de vos sous-traitants stratégiques ? Et en quoi, selon vous, la loi de 1975 est-elle ou non une aide ?
Nous avons un service dédié à la gestion des fournisseurs, qui travaille avec une société extérieure en charge de collecter les données financières et les analyser. Malheureusement, cela ne permet souvent d'avoir les informations que a posteriori.

En complément, pour nos fournisseurs stratégiques, nous avons mis en place des comités de pilotages qui permettent de les interroger régulièrement sur leur santé financière, leur activité et les remontées du terrain (acheteurs, chargé d'affaires, contract manager fournisseur, etc.) sont également importantes pour détecter des signaux faibles.

Propos recueillis par Rolland Terrin.

> « NOS prescripteurs internes ont parfois du mal à comprendre qu'une négociation de contrat puisse prendre plus de temps qu'un alignement technique ! »

LA RELATION DE SOUS-TRAITANCE SUR GRAND PROJET : UN VÉRITABLE EXERCICE D'ÉQUILIBRISME

LA MAJORITÉ DES CONTRACT MANAGERS LE SAVENT, SUR UN MARCHÉ À FORTS ENJEUX, IL EST PRIMORDIAL D'ALIGNER LES INTÉRÊTS DES SOUS-TRAITANTS AVEC CEUX DE L'ENTREPRENEUR PRINCIPAL (CONTRACTOR) AFIN D'ÉVITER QUE CE-DERNIER NE SE RETROUVE COINCÉ ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME.

Marine Maffre-Maucour,
Consultante Senior,
Driver Trett

Qui a abordé les grands projets internationaux au travers de missions *post-mortem/forensic* dans le cadre de différends, connait l'importance que revêt la documentation projet disponible émanant des sous-traitants et autres tiers. La matérialité des faits relatés dans les correspondances ou les comptes-rendus de réunions entre entreprise principale et client final se vérifie souvent en plongeant jusqu'à la teneur des échanges entre entreprise principale et sous-traitants.

Les équipes d'analystes qui travaillent aux côtés des experts *forensic* (Techniques, Retard ou Quantum) cherchent pour cela à recouper les informations échangées au niveau du contrat principal avec la documentation contemporaine produite en marge de celui-ci, par des acteurs tiers ou de rangs inférieurs. L'objectif étant bien sûr de suivre leurs apports et leurs difficultés qui viendront étayer les faits mis en avant par le *Contractor.*

Dans quelle mesure le *Contractor* peut-il faire peser ses besoins en termes de pilotage de projet sur ses sous-traitants et fournisseurs et le cas échéant cela contribue-t-il à la défense de ses intérêts en cas de différend ? La réponse à la deuxième partie de cette question est assurément « oui » mais voyons plutôt quels sont les leviers dont peut user le *Contractor* pour répercuter ses besoins à ses sous-traitants.

1ER LEVIER : L'ALLOCATION DES RISQUES

Maillons de la chaîne de réalisation, les fournisseurs et sous-traitants occupent une place prépondérante. Qu'ils soient substituables ou au contraire incontournables, le *Contractor* doit avoir une connaissance approfondie de ses prestataires et les intégrer pleinement à sa gestion des risques.

Pour le *Contractor*, appréhender les enjeux propres à cette chaîne d'exécutants ne sera possible que s'il maîtrise à la fois les objectifs, mais aussi les risques et opportunités du projet qu'il s'engage à mener à bien. Il convient d'identifier en amont les événements ou conditions qui, s'ils se réalisent, affecteront les objectifs du projet en termes de contenu, de coûts, de retards, de performance, ou de niveau de qualité[1].
C'est sur cette base que le *Contractor* peut tenter de négocier des allocations de risques pertinentes pour chaque partie prenante. Il prendra soin que ces risques soient dûment attribués à la partie la mieux préparée à y faire face. Cette attribution des risques doit être effectuée au plus tôt de l'histoire du projet, si possible avant même la signature du contrat principal.

En effet, le sous-traitant hérite de risques que le *Contractor* est souvent lui-même poussé à assumer par son Client. Ces rapports de force peuvent avoir pour effet de limiter les marges de manœuvre du *Contractor.* C'est le cas si le Client impose un sous-traitant ou une clause de contenu local *(local content)*. C'est également le cas si certains critères spécifiques sont imposés par le Client de façon à orienter ou à réduire les possibilités de choix du *Contractor.*

> « Le sous-traitant hérite de risques que le contractor est souvent lui-même poussé à assumer par son client »

2ÈME LEVIER : LA STRATÉGIE ACHATS

Le *Contractor* peut adresser ces enjeux en amont du projet par la mise en place d'une stratégie Achats qui tienne compte des spécificités du marché et des contraintes afférentes. Le processus de qualification doit évidemment permettre d'examiner les bilans et comptes de résultats de l'entreprise pressenties. Ses compétences et expériences préalables dans les travaux sous-traités ou les sous-ensembles achetés doivent être attentivement évaluées. La connaissance du marché et du contexte local a également une importance mais peut être à double tranchant, en particulier si une relation préexiste entre le sous-traitant et le Client.

Idéalement l'analyse approfondira également les motivations du sous-traitant ou du fournisseur : quel sont ses intérêts à participer ? Quelle réponse apporte ce projet à cette entreprise en termes de motivations financières, réputationnelle ou technique ? A contrario quels défis s'apprête-t-elle à relever ? Taille du projet ? Nouveau lieu de réalisation ? Première technique ? Quelle est sa culture commerciale et son rapport au contentieux ? etc.

En cas de manquement ou de défaillance d'un sous-traitant ou fournisseur, le Contractor en assume pleinement la responsabilité. Aussi, contractualiser de façon adéquate consiste en partie à « dé-risquer » le projet en appliquant les clauses du contrat principal à ceux signés avec ces acteurs.

3ÈME LEVIER : LES CLAUSES CONTRACTUELLES

La matérialisation de l'allocation des risques évoquée précédemment doit se faire au travers des clauses contractuelles bien sûr. Arrêtons-nous sur le principe du back-to-back qui permet d'établir cette cascade des droits et obligations entre le contrat principal et un contrat de sous-traitance. *A minima* on recommande que cette répercussion porte sur les clauses de délais d'exécution, de révisions des prix, de pénalités. Les clauses liées à la réception, en particulier si les sous-traitants ou fournisseurs jouent un rôle prépondérant dans l'atteinte des performances fixées au contrat, sont également éligibles à ce type de mécanismes. Il est également classiquement conseillé de répercuter des délais de forclusion compatibles avec ceux auxquels le Contractor est soumis au titre du contrat principal. Le Contractor doit aussi veiller à ce que derrière chaque enjeu, en termes de surveillance, de coordination, d'interfaces un mécanisme contractuel approprié soit mis en place dans le sous-contrat.

> « Les sous-traitants sont parfois peu enclins au back-to-back du fait que les risques qu'il leur affecte sont parfois jugés déséquilibrés en relation à la taille de leur contrat et au prix qui les rémunère. »

Les sous-traitants sont parfois peu enclins au back-to-back du fait que les risques qu'il leur affecte sont parfois jugés déséquilibrés en relation à la taille de leur contrat et au prix qui les rémunère. Réassigner des responsabilités au sous-traitant ou fournisseur s'avère donc un exercice difficile, d'autant plus que la position sur le marché de celui-ci sera déjà confortée par ailleurs.

Au-delà du principe back-to-back, les clauses de traitement des variations et des disputes entre Contractor et sous-traitants ou fournisseurs doivent faire l'objet d'une attention toute particulière. Car au bout du compte, le Contractor assume entièrement les manquements des uns et des autres devant son Client. Quelle stratégie adopter en cas de réclamation du sous-traitant ou fournisseur ? Payer au risque de ne pas être payé ? Tenter une négociation avec le client en arguant d'un préjudice futur ? Certains formats de contrats offrent une cadre à ces problématiques. Par exemple, dans la collection des contrats FIDIC, le « *Conditions of Subcontract book* » recherche l'équilibre entre responsabilisation du sous-traitant vis-à-vis du contrat principal (Yellow Book 1999[2]) et exposition aux risques.

Un bon suivi de projet et une collaboration transparente avec le sous-traitant peut permettre de désamorcer certaines problématiques en amont et, le cas échéant, de répercuter directement les réclamations au Client final. Ce type de relation à livre ouvert (open book) participe sans aucun doute à la prévention des différends.

EXEMPLE DU YELLOW BOOK SUBCONTRACT 2019 : PRINCIPES CLÉS PARTICIPANT D'UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE, DE JUSTESSE ET DE LIMITATION DE L'INCERTITUDE :

- **Back-to-back :** hors clauses clairement identifiées,
- **Fit for purpose :** alignement des objectifs de conformité attendus pour un contrat Conception Construction
- **Pay when paid :** payer lorsque l'on est payé au titre du contrat principal
- **Alignement des exigences** planning et reporting
- **Alignement des notifications** et délais de réponses avec mécanismes de forclusions
- **Modalités d'assurances** avec prise en charge par le *Contractor* ou le Client
- **Prévention** et **Gestion** des Différends

(1) PMI, Project Management Body of Knowledge, 6ème édition.
(2) A noter que ce contrat de sous-traitance ne convient pas pour une utilisation avec l'Edition 2017 du Livre jaune.

4ème LEVIER : LE DÉVELOPPEMENT D'UNE RELATION D'AFFAIRES DÉPASSANT LA MAILLE DU PROJET

L'alignement des intérêts entre Contractor et sous-traitants peut se matérialiser dans une relation d'affaires qui dépasserait la maille du projet en jeu. Dans ce contexte, le développement d'accords-cadres peut se révéler être une réponse adéquate. L'avantage de tels accords est avant tout, pour le Contractor une façon de bénéficier de retours d'expérience de contrats préexistants et de REX projets. Ensuite, cela peut constituer un moyen de dynamiser le savoir-faire local et de pallier un potentiel manque de fournisseurs. Enfin, l'entrée au panel peut répondre à un besoin de sécuriser d'autres services à fournir par le sous-traitant ou le fournisseur localement par exemple en phase de maintenance ou encore permettre à celui-ci de dépasser des barrières à l'entrée. Aux yeux du Contractor, cela permet d'établir une relation de confiance sur le long terme, voire un partenariat ou encore de dynamiser la concurrence.

D'autres bonnes pratiques peuvent également permettre au Contractor de limiter le risque sous-traitant. On peut par exemple mettre en place des termes de paiements liés aux études si le sous-traitant a à sa charge une partie de la conception ou proposer un transfert de propriété d'une partie de l'ouvrage au fur et à mesure de sa réalisation ou encore prévoir une caution de bonne fin avec appel à première demande etc.

La stratégie commerciale adoptée dans la négociation de ces aspects nécessite un questionnement préalable sur la relation que le Contractor entretient ou souhaite entretenir avec ce partenaire.

L'opportunité de nouer un partenariat pérenne avec un sous-traitant doit également s'étudier en prenant en compte le risque contentieux. Le Contractor ne parviendra pas nécessairement à s'adjoindre ouvertement le soutien du sous-traitant ou fournisseur si l'activité de ce dernier dépend davantage du Client final que de sa relation avec le Contractor.

CONCLUSION

Nous le voyons donc, le Contractor dispose d'un certain nombre de leviers sur lesquels il peut modeler la relation de travail avec ses sous-traitants et fournisseurs. Ce n'est qu'au prix de cet effort qu'il pourra in fine disposer de données contemporaines de projet pouvant être recoupées avec cohérence, au service ultime d'une défense de ses intérêts. Mais bien avant l'établissement d'une défense concernant un litige, ces données seront utiles : en cours de projet, pour le suivi de l'avancement et de la qualité ; dans le cas d'un contrat re-mesurable où elles seront la base des situations de travaux et des paiements ; en cas de variation ou de réclamation la compilation régulière de ces données lui permettra de justifier ses demandes. Il est donc primordial pour le Contractor d'obtenir des sous-traitants et fournisseurs une retranscription régulière de leurs activités sur site pour qu'il puisse diligemment piloter son projet.

Gardons à l'esprit que les bonnes pratiques de gestion de projet doivent néanmoins s'adapter aux moyens du sous-traitant ou du fournisseur. Le Contractor ne pourra pas raisonnablement attendre d'une petite PME la mise en œuvre d'un PMO (Project Management Office) pour répondre à des exigences de reporting équivalentes à celles dues au Client au titre du contrat principal. Il convient donc ici de trouver le bon équilibre.

Le poids de la responsabilité de la chaîne de sous-traitance face au client final devrait suffire à convaincre tout Contractor d'allier à sa gestion de projet les sous-traitants et fournisseurs, et de ne pas trop vite considérer que l'allotissement d'un périmètre de travail donné constitue la réponse principale à la gestion d'un grand projet complexe. Et comme dans bien des cas en matière de gestion contractuelle, beaucoup de choses se jouent avant même que la partie ne débute.

OBLIGATION DE CAUTIONNEMENT ET RISQUE DE NULLITÉ DU MARCHÉ : ATTENTION AUX TURBULENCES...

A DÉFAUT DU PAIEMENT DIRECT PAR LE MAÎTRE D'OUVRAGE, NOTAMMENT DANS LES MARCHÉS PRIVÉS, LA LOI DE 1975 PRÉVOIT LA MISE EN PLACE OBLIGATOIRE D'UN CAUTIONNEMENT PAR UN ORGANISME AGRÉÉ (LE PLUS SOUVENT UNE BANQUE) ; « SOUS PEINE DE NULLITÉ », INSISTE LA LOI. PANORAMA DES RISQUES... ET DES OPPORTUNITÉS, AU DIRE DE CERTAINS.

Rolland Terrin,
Contract Manager
Onet Technologies

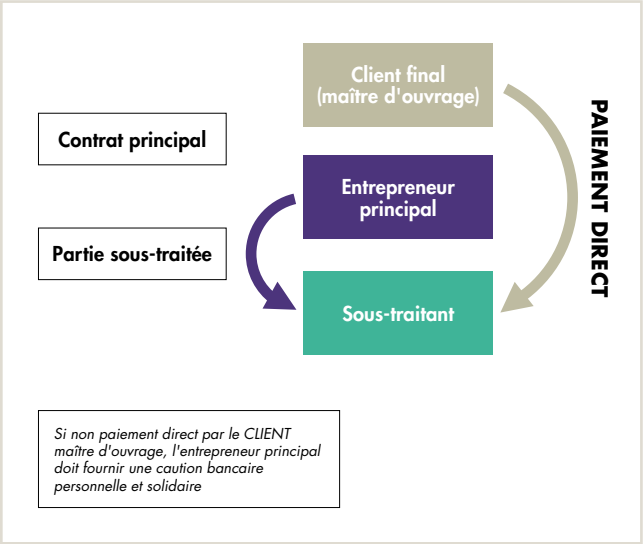
Frédéric Berjot,
Président de Karbet Consulting

La Loi de 1975 est dite d'Ordre Public. Concrètement, nul ne peut y déroger, à tout le moins pour les marchés soumis au droit français. Et la loi précise bien que les cocontractants ne peuvent convenir de clauses pour s'exonérer de ce qu'elle prévoit. Le risque serait qu'en cas de contentieux le Juge annule lesdites dispositions.

Concernant l'obligation de cautionnement, le risque en cas de non-application est plus encore important, puisque la Loi de 1975 prévoit alors la « nullité du sous-traité ». Il ne s'agit pas d'un jugement de valeur sur un sous-traitant non-couvert par une caution bancaire, mais bien d'une disposition prévoyant qu'en cas de contentieux, le Juge prononcera ni plus ni moins la nullité du marché concerné !

Précisons que l'obligation de cautionnement ne concerne que les marchés entre l'entrepreneur principal et ses sous-traitants directs, dits de « rang un ». Mais tout de même, imaginez la situation : un marché est en cours de réalisation, voire même terminé, quand un Juge prononce son annulation. Quelles en sont les conséquences opérationnelles ? Faut-il revenir en arrière, démonter le projet et réécrire l'histoire ?

Las, le Droit ne fait pas de Science-Fiction : un marché réputé annulé signifie simplement qu'aucune des Parties ne pourra se prévaloir de la moindre disposition « contractuelle » pour exiger un dû, un livrable, un paiement ou une pénalité. Aussi, dans le cas d'un litige sur le prix à payer au titre des prestations réalisées, le Juge se reposera sur un expert judiciaire pour définir le « coût réel » des travaux.



JUSQUE-LÀ TOUT VA BIEN...

Vous pouvez rétorquer qu'il s'agit là de théorie, car tant que le Juge n'est pas saisi, il ne va pas annuler un contrat. Et pourquoi une partie irait-elle demander l'annulation de toute référence contractuelle ? C'est une véritable arme atomique, aux conséquences difficilement mesurables.

Précisément, chers lecteurs Contract Managers, cette arme de destruction massive peut être utilisée dans le cas de différends financiers, et de réclamations non résolues. A titre d'exemple, prenons le sous-traitant X qui affirme ne pas être responsable des retards de réalisation de son marché, et demande à l'entrepreneur principal Z une importante rémunération complémentaire. Malgré moult réunions, les cocontractants n'arrivent pas à se mettre d'accord, et X menace Z de faire annuler le marché. Chiche ? lui répond Z. Pris au mot, X saisit le Juge au motif qu'il n'a pas reçu de caution bancaire et, jurisprudence oblige, il obtient l'annulation du marché. ●●●

A ce *jeu-du-qui-gagne-à-tous-les-coups*, le sous-traitant X est-il pour autant le grand gagnant ? *A fortiori*, il n'y aura plus de planning opposable pour définir les pénalités… mais plus non plus pour définir la baseline, le cas échéant. Car le Juge ne va pas se contenter du cumul des dépenses engagées par le sous-traitant, mais se baser sur une évaluation du « coût réel » des travaux, avec toute la complexité que l'on peut imaginer pour cet exercice, quand les références contractuelles du projet sont devenues inutilisables. Les réclamations sont en effet le plus souvent construites en écart entre le prévu et le réalisé.

« MIEUX VAUT UN MAUVAIS ACCORD QU'UN BON PROCÈS »

Comme on peut l'imaginer, le sous-traitant X a sans doute gagné une bataille en faisant annuler le marché, pais pas nécessairement la guerre, tant la route sera longue et ardue afin de faire admettre que tout son débours correspond au « coût réel » que retiendra in fine l'expert judiciaire. De là à rappeler l'adage des professeurs de droit : « mieux vaut un mauvais accord qu'un bon procès » ? Nous laisserons chacun juge, tant les situations peuvent varier, mais on comprend mieux pourquoi cette disposition est potentiellement une arme atomique : elle explose à tous les coûts, et les dégâts collatéraux sont énormes et inévitables.
Toutefois, les armes atomiques ne servent-elles pas avant tout à la dissuasion ? A ce titre, leur plus grande efficacité reste certainement la menace qu'elles représentent. En tout état de cause, cette réalité doit alimenter l'analyse de risques des Entrepreneurs Principaux partisans de ne pas mettre en place de garantie de paiement, pour des raisons financières. L'économie réalisée est certes substantielle, mais elle nécessite d'avoir une confiance absolue dans ses sous-traitants et leurs intentions, quelles que soient les circonstances.

Dans ce contexte, certaines entreprises ont adopté des politiques d'achats plus ciblées, visant à ne mettre en place des garanties de paiement qu'envers les sous-traitants qualifiés « à risques ». Mais dans ce dernier cas, encore faut-il ne pas oublier de fournir la caution dès le premier jour du contrat. La jurisprudence est à ce titre constante et intraitable : si la garantie est fournie en retard, le risque de « nullité » du marché demeurera donc jusqu'à la fin, telle l'épée suspendue au-dessus de la tête de Damoclès par un simple fil. *A bon entendeur…*

Breaking News...

L'AFCM LANCE SON OFFRE DE FORMATIONS !

A L'IMAGE D'AUTRES ASSOCIATIONS « MÉTIERS », L'AFCM A SOUHAITÉ SAVOIR SI L'OFFRE DE FORMATION ACTUELLE RÉPOND AUX BESOINS DES CONTRACT MANAGERS EN FRANCE. A CETTE FIN, LA COMMISSION FORMATIONS A DÉVELOPPÉ UN QUESTIONNAIRE FIN 2020, AFIN DE SONDER LES ADHÉRENTS DE L'AFCM. SUR LA BASE DES RETOURS ET SANS ATTENDRE, ELLE A DÉCIDÉ DE PROPOSER UNE FORMATION PILOTE, DÈS CETTE ANNÉE.

ACTION – RÉACTION !

Plus de 70 professionnels ont pris le temps de répondre au questionnaire de la Commission Formation. Des tendances marquées s'en détachent. La première d'entre elle, et sans doute la plus marquante, relève une offre de formation disparate, incomplète et de qualité inégale dans le paysage hexagonal.

Seconde leçon de l'enquête : le besoin en formation est gigantesque. D'ailleurs, s'agissant d'un métier à la fois transverse et émergeant, comment pourrait-il en être autrement ? De fait, une très grande majorité des répondants a confirmé vouloir suivre une formation afin de renforcer ses compétences en *Contract Management*. Et au-delà des compétences, le besoin d'échanger avec des experts ainsi qu'avec ses pairs est très marqué.

ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

A la question des thématiques à privilégier pour ces besoins en formations, près des deux tiers des répondants ont plébiscité le *Risk Management* appliqué aux risques contractuels. Suivent le *Claim Management*, les formations aux contrats spécifiques (Fidic, NEC, etc.) et la stratégie contractuelle, pour respectivement 54, 49 et 45% des répondants. Dernier constat marquant de l'enquête : l'AFCM est perçue comme particulièrement légitime pour organiser des formations et y faire intervenir des experts reconnus. Et si en plus elle pouvait proposer des formations « certifiantes », ce serait la cerise sur le gâteau. Soucieuse de répondre aux besoins de ses adhérents, l'AFCM a donc décidé de proposer une première formation pilote dès cette année, dans l'objectif de développer à terme une offre de formations reconnue et adaptée à l'évolution constante de nos métiers.

UNE FORMATION PILOTE DÈS CETTE ANNÉE !

Sous réserve des contraintes sanitaires, la session pilote aura lieu en octobre 2021, en présentiel, limitée à une dizaine de stagiaires. Le format retenu est de trois jours, avec intervention d'experts afin de privilégier les échanges et retours d'expériences. A ce titre, la Commission Formations privilégiera la diversité des stagiaires, en faisant en sorte que ceux-ci proviennent autant que possible d'entreprises différentes.

Reste l'essentiel : le thème retenu. En cohérence avec les résultats de l'enquête, la formation pilote s'intéressera au *Risk Management*. L'idée n'est pas d'apprendre à faire des analyses de risques et opportunités, mais bien d'aborder l'importance et les usages de ses outils, dans une perspective de gestion contractuelle. Tout un programme !

Alors, à vos agendas, un « Save the Date » vous sera prochainement communiqué sur le site internet de l'AFCM (www.afcm-asso.fr) et sur la page LinkedIn de l'association.

Focus sur la commission Formation

La commission formation de l'AFCM a pour objectif principal de cartographier et faciliter l'accès à l'offre de formation au Contract Management, riche et variée sur le plan national. Elle œuvre également pour la mise en place de formations spécialisées et innovantes auprès de nos adhérents à la recherche de formations répondant à leurs besoins. L'engagement bénévole et l'investissement personnel des membres de l'équipe, est un véritable atout pour mener à terme nos actions concertées. Des membres riches dans leurs parcours professionnels au service de la commission formation.

UNE ÉQUIPE DE 4 BÉNÉVOLES

Haiate Chikhaoui, Présidente

Diplômée d'un Exécutive Mastère Spécialisé en Business Consulting de l'ESCP Europe, ainsi que d'un D.U. en Contract Management de l'Université de Paris 2 Panthéon Assas, Haiate Chikhaoui exerce au sein de directions achats de grands groupes industriels depuis plus de 15 ans. Après avoir occupé des postes au sein de différentes direction Achats Solvay, Cegelec, Total, elle est aujourd'hui responsable des Opérations Ariba (Application Achat) au sein de la direction Purchasing de Safran.

Frédéric Berjot, membre du bureau

Président de Karbet Consulting, société de conseil en Contract Management, et Médiateur auprès de la Cour d'Appel de Paris et du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), Frédéric intervient également comme Expert dans des arbitrages internationaux et en support d'expertises judiciaires. Après avoir fait ses débuts dans le BTP, Frédéric a rejoint Thales comme chef de projet puis planificateur, avant de découvrir le Contract Management. Il a ensuite travaillé au sein des Cabinets de conseil Currie & Brown et Driver Trett. Frédéric BERJOT a rejoint la Commission Formations il y a 18 mois, afin de contribuer à la mise en œuvre d'une offre de formations propre à l'AFCM.

Peggy Houdart, membre du bureau

Responsable Contract Management et Expert Groupe au sein d'ENGIE Solutions et à la tête d'une équipe de contract managers, elle intervient sur des projets publics ou privés, ayant pour objet d'accélérer la transition énergétique sur le territoire national. Elle est aussi en charge du déploiement d'un vaste plan de formation en contract management. Peggy Houdart est également Membre de l'ADUCMA (promo 2014-2015)

Samira Lazreg, membre du bureau

Samira Lazreg Saïh a reçu une formation d'avocate et a exercé auprès du Barreau de Madrid: elle est diplômée de l'Université de Droit Paris I Panthéon-Sorbonne - titulaire d'un double diplôme en droits français et espagnol. Après avoir œuvré en qualité de juriste au sein du Groupe Safran pendant près de 7 ans, Samira a rejoint en septembre 2019, la Direction Juridique de SPIE City-Networks en qualité de responsable juridique de la Direction Opérationnelle Ile-de-France.

FEUILLE DE ROUTE

Notre volonté est de répondre aux attentes exprimées par nos adhérents avec un plan d'action reposant sur trois piliers :

01. Forum des Formations au Contract Management

Ce premier Market Place des Formations au Contract Management, organisé le 24 mai 2019 a regroupé 11 exposants et une centaine de participants venus de tous horizons (Entreprises, Ecoles, Cabinets de conseil en Contract Management).

Forts de l'expérience de ce premier Forum, et de la dynamique de l'équipe, nous envisageons un prochain rdv au mois de juin 2022. La nouveauté serait de créer un partenariat avec un organisme public, acteur clé sur le marché de l'emploi.

02. Catalogue des formations en Contract Management 2020 en ligne !

Grâce à la forte implication des exposants (entreprises, Écoles, cabinets de conseil…) présents au du Forum des Formations au Contract Management en mai 2019, un Catalogue électronique, réservé aux adhérents a pu voir le jour et est aujourd'hui disponible depuis novembre 2020 sur notre site de l'AFCM.

03. L'AFCM crée son centre de formation professionnelle, spécialisé en Contract Management

Une première formation pilote est prévue en octobre 2021 avant un déploiement de formations sur l'année 2022, conforme à l'exigence des besoins exprimés par nos adhérents.

Pour assurer et poursuivre nos actions, nous recherchons à élargir notre équipe avec des profils variés ! En nous rejoignant, vous pourrez y trouver votre place pour une mission temporaire ou un engagement plus régulier.

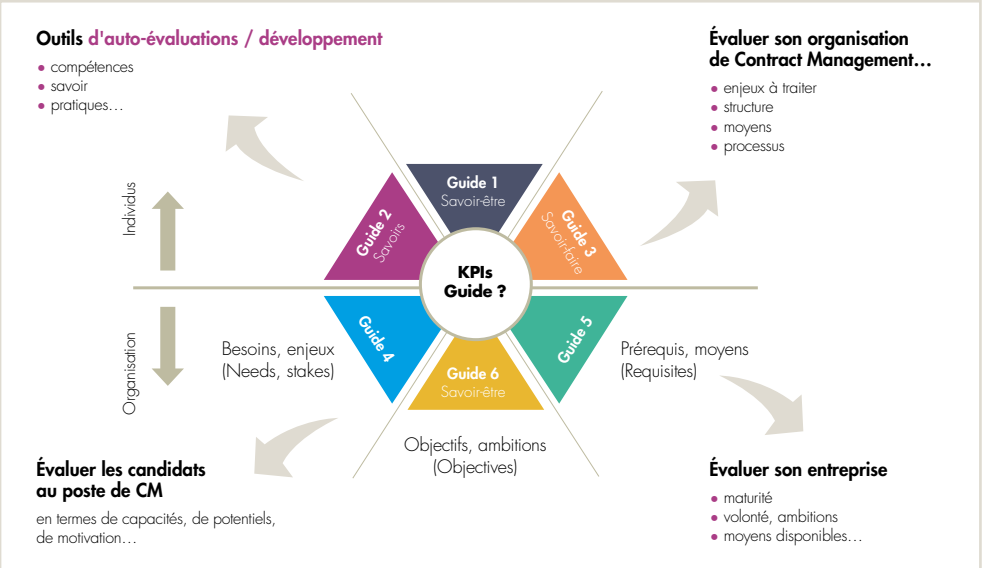
GUIDES AFCM : TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR LE CONTRACT MANAGEMENT...

L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT (AFCM) POSE 8 QUESTIONS ESSENTIELLES CONCERNANT LE CONTRACT MANAGEMENT... ET TENTE D'Y RÉPONDRE À TRAVERS 7 GUIDES ÉLABORÉS PAR LA « COMMISSION PROCESSUS & OUTILS ».

Après deux années de travail, la Commission Processus & Outils a terminé d'élaborer un premier référentiel de sept « Guides ». Ce sont en fait près de 40 outils et documents désormais disponibles sur le site de l'AFCM : en intégralité pour les membres de l'association, en partie pour les non-membres. L'origine de ces guides-outils vient du désir commun à tous les membres de la Commission de proposer à l'association, et plus globalement à l'ensemble de la communauté du contract management, un référentiel commun permettant de définir plus précisément ce qu'est le métier, la fonction, son rôle et son positionnement. **Nous voulions aboutir à un référentiel concret, accessible à tous**, pour s'informer ou performer ! Il vise donc à répondre de manière explicite et pratique aux 8 grandes questions que l'on peut se poser sur le contract management :

1. Quelles sont les qualités requises pour être ou devenir Contract Manager ?
2. Quels sont les savoirs utiles ou nécessaires à la fonction ?
3. Quel est le positionnement que le Contract Management a ou peut avoir dans l'organisation ?
4. Quels sont les grandes activités, savoir-faire et bonnes pratiques à connaître ?
5. Mon organisation nécessite-t-elle la mise en place ou la pérennisation du Contract Management ?
6. Quels sont les prérequis à mettre en place pour permettre de le déployer effectivement ?
7. Quels sont les leviers à activer pour le rendre plus efficace et performant ?
8. Comment évaluer, objectiver, suivre et mesurer la performance du Contract Management ?

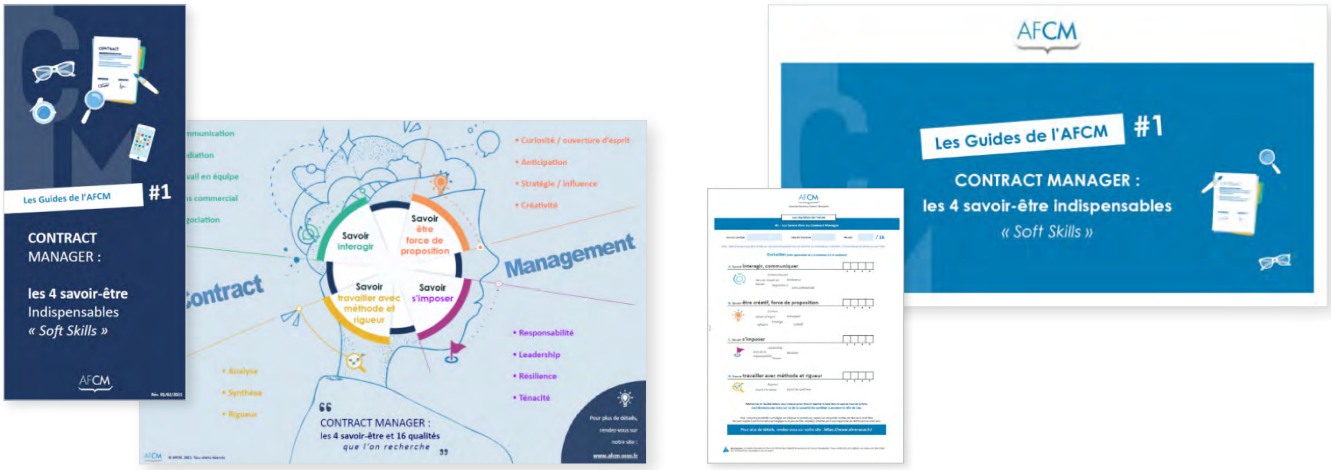
Au-delà d'une réponse théorique à ces questions, nous avons imaginé des outils qui peuvent permettre d'apporter une réponse concrète et pratique (checklists, questionnaires, grilles d'audit, d'évaluation et d'analyses…) :



LE RÉSULTAT : SEPT GUIDES ET SEPT RENDEZ-VOUS DE PRÉSENTATION ET DE PARTAGE !

- 18 Mai - Guides n°1 et 2 - Savoir-être et Savoirs (« Hard Skills et Soft Skills ») du Contract Management
- 24 Juin - Guide n°3 – Rôles, positionnements, Savoir-faire et bonnes pratiques (« Know-How »)
- Septembre - Guide n°4 – Besoins et enjeux
- Octobre – Guide n°5 – Moyens et prérequis
- Novembre – Guide n°6 – Développement et conduite du changement
- Décembre – Guide n°7 – Indicateurs de mesure de Performance (« KPIs »)

Et une session de « bilan » et de retours d'expériences viendra clôturer ce cycle de présentations des Guides de l'AFCM début 2022... si tout va bien !



Rejoignez-nous !

Élaborer des outils c'est bien, les partager avec nos membres et la communauté, en discuter, les faire évoluer lors de moments d'échanges privilégiés... c'est encore mieux ! On vous attend donc de plus en plus nombreux et de plus en plus curieux. Vous pouvez bénéficier d'invitations gratuites aux prochains rendez-vous en envoyant simplement, de votre email, le mot « Rencontres » à afcmquestionnaires@gmail.com

SUCCÈS POUR LE PREMIER RENDEZ-VOUS DU 18 MAI 2021 !

Ce n'est pas nous qui le disons (enfin, nous aussi, et nous en sommes très contents !), ce sont les chiffres qui parlent : nous ambitionnions d'avoir au moins 40 participants pour ce premier rendez-vous… Et nous étions 58 (dont 42 ont participé à l' « After » de 12h45 à 12h52). Nous avons eu un taux de personnes présentes très élevé par rapport au nombre d'inscrits (44%), et surtout nous avons eu la chance d'avoir un public hyper participatif et challengeant ! En résumé, c'était un vrai rendez-vous d'échanges virtuels comme on voudrait en avoir plus souvent ! Nous avons pu présenter les deux premiers guides et le principe de ces Rencontres, et bénéficié d'un public très actif : questions, suggestions, réponses aux sondages, ce fut très riche ! Vous pouvez visualiser le replay de ce wébinaire en suivant le lien suivant :

Savoirs et Savoir-être du Contract Management – présentation des Guides 1 & 2 – 18 mai 2021
›› mot de passe = mdpAFCM2021

Nous remettons cela avec le Guide n°3 le 24 juin prochain... Soyez présents, soyez nombreux, soyez là !
Billetterie : AFCM - Rencontre autour du Guide N°3 - Savoir-faire et Bonnes Pratiques (weezevent.com)

Focus sur la commission processus et outils

UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS CONVAINCUS, ENGAGÉS, ENTHOUSIASTES, MOTIVÉS ET SOLIDAIRES !

Notre équipe de bénévoles a bien grandi et est aujourd'hui composée de 8 membres tous très actifs. Tout le monde participe à niveau égal et porte ses sujets. Nous nous réunissons environ une heure et demie par mois (en visio), afin de faire ensemble le point sur l'avancée de nos projets : nous sommes organisés en Groupes de Travaux (GT), par binôme, et sommes tous consultés sur les résultats des GT de manière transverse, selon les priorités, les besoins, les envies, développements ou aboutissements du mois !

Chacun participe, chacun a sa voix et celle-ci compte. Peu importe l'ancienneté dans la Commission ou le nombre d'années d'expérience dans le Métier !

Ce qui compte chez nous c'est le recul, l'humilité, l'envie de s'investir, de partager et faire avancer la cause du Contract Management et les échanges au sein de la Communauté.

Notre devise a toujours été la même : L'humain avant le processus et le processus avant l'outil !
Nous œuvrons pour structurer et faire avancer le Contract Management, grâce à des outils, des process, mais ce ne sont que des moyens, nous sommes avant tout tournés vers ceux qui font, qui portent notre métier ou utilisent nos services …

A l'heure actuelle, les membres de la commission sont d'origines très différentes et ont exercé dans un nombre varié d'entreprises, d'industries, d'organismes publics ou privés, de PMI-PME, ou de grands comptes français, pour des secteurs aussi différents que :

- l'administration publique
- l'automobile
- la pharmacie
- l'environnement
- les services
- les transports
- les télécommunications
- la banque
- L'aéronautique
- l'énergie
- l'IT
- les assurances
- la défense
- la construction navale
- le BTP
- …

C'est cette variété qui nous permet de garantir une grande diversité des points de vue, de nourrir la richesse de nos échanges, et de proposer une vision trans-sectorielle et assez représentative du marché ! Nos débats sont parfois animés mais restent toujours constructifs !)…

LES MEMBRES DE LA COMMISSION P&O

Thibault Carette
Algoé

Bruno Durand
Suez

François Jorand
Setec Organisation

Emmanuel Tannay
Schneider Electric

Frédéric Derail
NEXSYS

Adeline Fedrizzi
GREEN Conseil

Damien Lecadre
Euro Contrôle Projet

Thierry Vidal
Naval Group

En partie accessibles en ligne (à 100% pour nos adhérents), allez vite voir ce qu'est ce référentiel concrètement : https://www.afcm-asso.fr/processus-outils/

Et d'ici là, nous sommes joignables par tous les canaux à votre disposition et votre convenance : LinkedIn, site de l'AFCM, ou mail à afcmquestionnaires@gmail.com : n'hésitez pas !

NÉCESSITÉ DE S'ASSURER DE LA CONFORMITÉ AU DROIT FRANÇAIS DES MÉTHODES DITES D'ANALYSE RETARD UTILISÉES DANS LES ARBITRAGES EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION

L'IDENTIFICATION DE L'ACTEUR RESPONSABLE EST L'UNE DES DIFFICULTÉS USUELLES LIÉES AUX RETARDS QUI SURVIENNENT DANS LES PROJETS DE CONSTRUCTION, NOTAMMENT LORSQUE L'UNE DES PARTIES SOUHAITE APPLIQUER DES PÉNALITÉS DE RETARD À SON CO-CONTRACTANT.

Charlotte Dufour
Diplômé de l'Essec et avocat, Charlotte Dufour exerce en contentieux de la construction, notamment en arbitrage en France et en Afrique francophone. Elle est collaboratrice senior au sein du cabinet d'Alverny Avocats.

Pour permettre une analyse juridique quant à la responsabilité de chaque acteur dans le retard d'un projet, le support d'une analyse technique du déroulé du chantier et des différents évènements perturbateurs est souvent nécessaire.
Une telle « analyse retard » *(delay analysis)* (i) constate et quantifie le retard du projet, dans sa globalité et dans ses différentes phases, puis (ii) retrace a posteriori les causes et les effets des retards intervenus sur le projet.
Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour conduire une telle analyse retard. Les références de bonnes pratiques en la matière sont anglo-saxonnes. Ce sont la *« RP 29R03 Forensic Schedule Impact Analysis »* de l'AACEI (American Association of Cost Estimation International) et le *« Delay and Disruption Protocol »* de la SCL (Society of Construction Law) britannique, dont la seconde version a été traduite en français en septembre 2018.

Aussi, le bien-fondé en droit français de chacune des méthodes d'analyse retard doit être vérifié avant qu'il soit procédé à son utilisation au soutien d'une argumentation juridique dans un litige de droit français. La sanction d'une absence de vérification de la comptabilité de la méthode d'analyse retard au droit français est son absence de bien fondé ; celle-ci sera alors être écartée des débats.
Ainsi, dans une sentence arbitrale rendue récemment dans un arbitrage CCI, sous la présidence de Bernard Hanotiau, entre un constructeur espagnol et un opérateur minier mauritanien s'agissant de la construction d'une usine d'enrichissement de minerai, cette vérification a été opérée pour deux méthodes courantes d'analyse retard, la méthode dite *« as planned impacted »* et la méthode dite *« as planned/as built window analysis »*, respectivement utilisées, dans le cas d'espèce, par les experts du constructeur et du maître de l'ouvrage pour contester ou justifier l'application de pénalités de retard au constructeur.

L'expert du constructeur avait choisi de s'appuyer sur la méthode du *« as planned impacted »*, laquelle est essentiellement une méthode prospective d'analyse de retard qui permet d'utiliser un planning existant pour projeter un calendrier des travaux restant à faire dans le cours d'un chantier.
En l'espèce, cet expert avait utilisé cette méthode de manière rétrospective pour tenter de déplacer la date de départ de la période de calcul des pénalités contractuelles pour tenter de justifier la non-applicabilité des pénalités de retard.
En effet, le point de départ de la période des pénalités de retard était retardé, compte-tenu de certains évènements ayant affecté le chantier qui étaient abstraitement retenus. En conséquence, il était soutenu qu'aucune pénalité n'était due. Ce procédé requiert au regard du droit français de la responsabilité contractuelle, applicable à l'espèce, la démonstration de la responsabilité exclusive du maître de l'ouvrage. En effet, selon la jurisprudence de la Cour de Cassation[1], *« la faute de la victime ne peut produire un effet totalement exonératoire que si elle est la cause unique du dommage »*.

Cette démonstration n'ayant pas été faite, cette méthode est apparue non conforme au principe de la causalité réelle qui vise à identifier, par une mesure complète de la réalité et de sa complexité, le ou les causes déterminantes du retard. Elle se borne à une prise en considération abstraite de certains évè-

nements pour tenter de déterminer de manière artificielle et biaisée une causalité. Or, le droit de la responsabilité civile admet que si des retards sont imputables au maître de l'ouvrage, les pénalités peuvent être réduites à proportion des retards imputés au maître de l'ouvrage selon le principe de la causalité (causalité adéquate ou équivalence des conditions)[2]. Pour déplacer le point de départ du calcul des pénalités de retard à une certaine date, conformément à la jurisprudence, il aurait fallu pouvoir démontrer que, jusqu'à cette date, la cause des retards exclusive aurait été le comportement fautif du maître de l'ouvrage. L'expert du constructeur n'ayant pu démontrer la responsabilité exclusive du maître de l'ouvrage, son analyse a été écartée des débats et le constructeur a été condamné au paiement des pénalités de retards.

A contrario, l'expert du maître d'ouvrage avait recouru à la méthode d'analyse des retards dite « *as planned vs as built windows analysis* ». Selon cette méthode, l'expert avait constaté les retards entre les plannings « tels que prévus » *(as planned)* et tels que réalisés (*as built*) par fenêtre (soit une période de temps entre deux évènements marquants) avant de mesurer les retards sur le chemin critique en comparant les dates telles que réalisées (situations *as built*) par rapport aux dates telles que prévues (*as planned*) puis avait procédé à l'identification des causes des retards ainsi mesurés par l'étude rigoureuse des enregistrements du projet de construction litigieux.

Cette méthode présente le mérite de s'appuyer sur la présomption de responsabilité du constructeur, lequel est supposé responsable des retards jusqu'à preuve du contraire :

• L'Entrepreneur a une « *obligation majeure d'exécuter et de livrer dans le délai un ouvrage exempt de vices, sauf force majeure. Cette obligation est une obligation de résultat.*[3] »

• « *En principe, les parties sont libres de déterminer un délai d'exécution des travaux, que les constructeurs sont tenus de respecter. (…) Quel que soit le contexte, les entrepreneurs sont tenus d'une obligation de résultat qui épargne au maître de l'ouvrage la preuve d'une faute du constructeur.*[4] »

> « En matière d'analyse retard, les références de bonnes pratiques sont anglo-saxonnes. »

Enfin, le recours à cette méthode permet de rechercher, conformément à la jurisprudence[5], sur le terrain de la causalité réelle (que ce soit par le biais de la causalité adéquate ou de l'équivalence des conditions[6]), quels sont les facteurs qui ont concouru, et en quelles proportions, à générer des retards et a opéré au sein de ces facteurs une pesée de ces causes, loin de toute prise en compte abstraite d'une cause aussi minime soit-elle, isolément et artificiellement considérée comme constituant une cause déterminante. L'expert du maître d'ouvrage avait ainsi conclu que le litige ne pouvait se résoudre que par une quantification de jours de retard et leur imputation au maître d'ouvrage lui-même ou au constructeur et que le nombre de jours de retards imputables au constructeur justifiait la pleine application des pénalités de retard. Son analyse, conforme au droit français, a été intégralement suivi par le Tribunal arbitral.

Nous soulignons donc l'importance cruciale de la vérification de la conformité au droit français des méthodes anglo-saxonnes d'analyse des retards de projet de construction. Cette conformité est déterminante du bien-fondé, dans le cadre d'un contentieux de droit français, de l'analyse de retard et donc décisive pour l'issue du litige.

Henri-Joseph Trémolet de Villers
Diplômé de la faculté de Paris II Assas, Henri-Joseph Trémolet de Villers est avocat depuis plus de 25 ans. Spécialisé en arbitrage et financement de projet, il intervient fréquemment sur des litiges d'importance en droit de la construction en France et en Afrique francophone.
Il est associé du cabinet d'Alverny Avocats.

(1) Cass. civ. 3., 8 novembre 2005, n°04-17.701

(2) Jurisclasseur Civil « article 1382 à 1386 » - fascicule n°160 - Droit à réparation - Lien de causalité - Détermination des causes du dommage
CA de Douai, 4 décembre 2013, n°12/05808 / CA de Versailles, 2 juin 2014, n°12/02831
Bénabent, Droit civil, Les obligations, Chapitre II, section 2, le lien de causalité, Editions Montchrétien, 1989

(3) Mémento Urbanisme Construction 2019, Editions Francis Lefebvre, paragraphe 53130

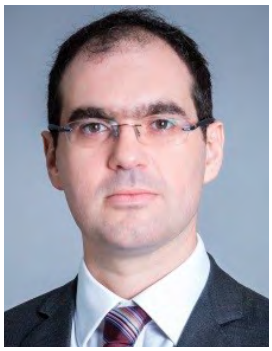
(4) Jurisclasseur Civil « article 1788 à 1794 » - fascicule n°25 - Construction - Responsabilité de droit commun - responsabilité contractuelle, paragraphes 40 et suivants
voir aussi Cass. civ. 3., 8 novembre 2005, n°04-18.305
voir aussi Lamy droit immobilier - mise à jour juin 2017 - les conséquences du non-respect des délais, paragraphes 3112 et suivants

(5) CA Montpellier, 10 novembre 2016, n°13/09/115
CA de Douai, 4 décembre 2013, n°12/05808 / CA de Versailles, 2 juin 2014, n°12/02831 / CA Lyon, 20 septembre 2011, n°10/08754
Bénabent, Droit civil, Les obligations, Chapitre II, section 2, le lien de causalité, Editions Montchrétien, 1989

(6) Jurisclasseur Civil « article 1382 à 1386 » - fascicule n°160 - Droit à réparation - Lien de causalité - Détermination des causes du dommage

BEWARE THE FALLACIES OF THE CRITICAL PATH

OVER THE YEARS, PLANNING A COMPLEX PROJECT HAS BEEN MADE EASIER BY SOFTWARE, LIKE ORACLE PRIMAVERA, TRIMBLE TILOS OR MICROSOFT PROJECT. THESE SOFTWARE ALLOW TO IMPLEMENT LARGER SCHEDULES AND MORE COMPLEX RELATIONSHIPS THAN PUTTING TOGETHER MANUALLY A GANTT OR PERT CHART. HOWEVER, EXPERIENCE SHOWS THAT MANY PLANNERS AND PROJECT HAVE ACTUALLY BECOME HOSTAGES TO THEIR PLANNING SOFTWARE



Thierry Linares,
LLM, FCIArb, head of FTI Construction Solutions France. Thierry Linares acts in French and English as an independent expert in arbitration, consultant on project management and claims, and as a dispute board member.

As a matter of fact, the planning on complex projects tend to become an unwieldly machine that needs to be fed data, then produces reports instead of being used as a proactive project management tool. This may also be the cause (or consequence) of planners tending to have a software education rather than a knowledge of the project's execution, therefore trending into building a complex and complete, but fragile and cumbersome, planning networks.

One of the telling outcomes of this trend is the obsession of stakeholders with the Critical Path, which, albeit an important indicator, is often misunderstood and generally misleading project decisions.

This paper explores how planning professionals and users shall divert their fixation from the Critical Path.

The problem with the Critical Path-only vision of planning

The Critical Path Method is a founding concept of planning analysis that drives our ability to apprehend a given planning information. It defines a Critical Path, a calculated path, through defined activities, durations and relationships, defining the end date of a project. By definition, the activities along that path have no float – any delay is directly impacting the project's forecast end date. It is therefore the primary tool and produce of the planning, and while its usefulness is not contested, it should be used with thoughtfulness.

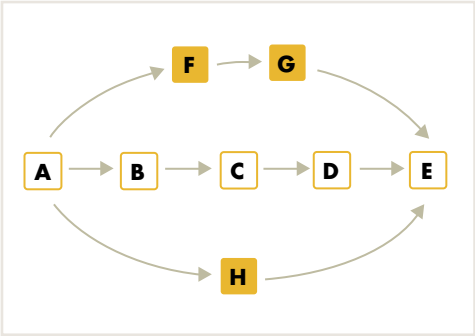
This word of caution comes as many analysts focus almost entirely on the Critical Path, thus feeding management and decision-makers only this particular data, leading to the misconception that the Critical Path defines the schedule.

- *The plurality of the Critical Path*

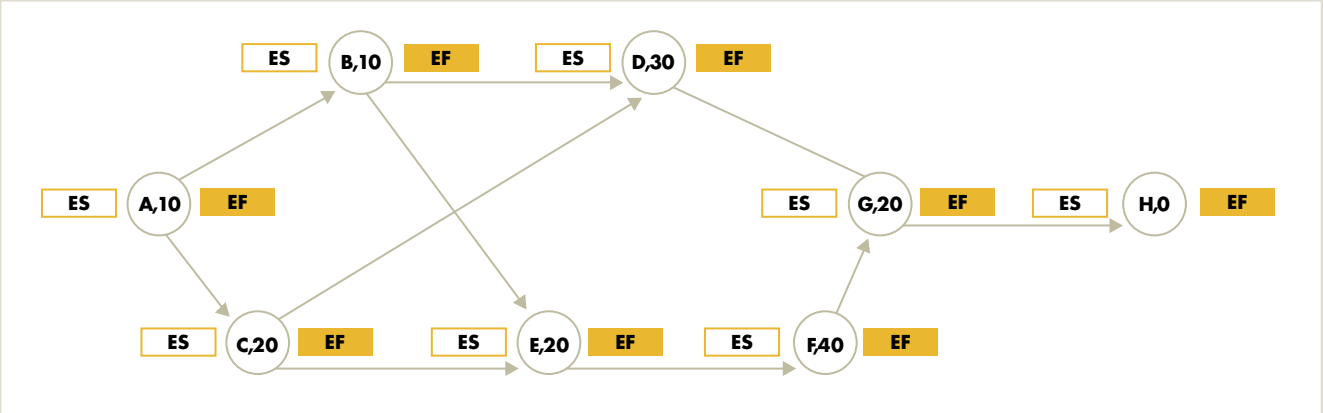
The first important fact to realize is that, on any project, there is no ONE Critical Path buta plurality of critical paths.

The Critical Path, theoretically and mathematically, is a unique sequence. For example, from the project start date, through the engineering of a piece of equipment, its ordering, manufacturing, transport, installation at site, tie-in with networks, testing and commissioning, allowing the plant start-up (project end date). In a typical process plant level 3 planning, this would be a sequence of about 100 tasks out of 5000 for the entire planning.

This simplistic vision of the Critical Path is often conceptualized or visualised as follows at management level: the path is through A – B – C – D – E while the other tasks are somewhat 'accessories'.



However, this vision disregards the fact that a lot of the 'accessories' activities act in fact as predecessors or successors of this Critical Path tasks and are intertwined with it, although they have a calculated positive float. This may be the case of the purchase of piping materials, the charter of the equipment transport vessel, the mobilisation of site welders, etc. The below representation shows a more realistic Critical Path, which is indeed constituted of a



> Project management shall not forget about the critical path, but simply acknowledge it may be "the tree hiding the fores".

unique sequence of 0-float critical activities, but dependant of others. In itself, the Critical Path already is a summary of a plurality of paths, that may fall out of the radar, even to companies monitoring near-critical activities.

In particular, the representation above is true for most complex projects. The Critical Path is unique when calculated, but plural when analysed. All activities need to be executed for the project to reach its planned finish date. Although the calculated path would only show activities A – C – E – F – G – H, it is evident that activities B and D also should form part of the analytic critical path.

• *The tree hiding the forest*

The issue with this presentation is that one could fall in a situation in which ALL activities are to be considered on the Critical Path, given they are all ultimately required for the project to be complete!

This view is of course not the answer : project management shall therefore not forget about the Critical Path, but simply acknowledge it may be "the tree hiding the forest".

In some organisations, the way to recognize this is to follow, in addition to the main Critical Path, a list of critical activities (for example those under 15 days float) or to implement a follow-up called a float chart. In this type of control tool, activities with float depleting between two planning updates are flagged for investigation, and statistics are maintained to try and identify a global erosion of the average float available throughout the project.

The risk to be balanced is to overly focus on the Critical Path, and let other activities slowly be delayed, knowingly or not, until the Critical Path shifts, and the exacerbated focus on the previous Critical Path is seen in retrospect as a mistake.

Knowing the Critical Path, utopic ?

• *Ill-identified logics / networks due to complexity*

Another aspect of risks lurking behind the Critical Path is the one of potentially ill-identified network logics. Most complex projects planning will be over 1000-10000 tasks, an amount of information and logical links which a regular person's mind is not able to encompass, reason why a planning software is a solid help.

However, this means that the planning construction needs to be trusted, for the Critical Path derived from it to make sense and actually be a proper control tool. Frequently, Critical Paths are seen to start from a seemingly random date in the middle of the project duration, driven by an external constraint, or through a minor process system.

This is the issue with the software calculation, which identifies seamlessly but only mathematically the one critical chain of activities leading to completion.

For example, on process plants, the Critical Path will often run through the firewater network, or connection to a power source, which allows commissioning activities and start-up to take place. However, this Critical Path would be concealing a huge amount of activities which are in fact critical, as they have intricate links with those utilities' connection.

A perfect planning shall show those parallel paths, but unfortunately, the planning construct is not a perfect network, due to missing information or weak logical links. A frequent example of this type of failure is that planning networks often do exclude non-productive tasks: dismantling of scaffolding or cranes, zones of exclusion for excavation or radiographic testing, resource-loading etc. Those however effect the ability to execute tasks in the theoretical planned sequence.

> A frequent example of failure is that planning networks often do exclude non-productive tasks: dismantling of scaffolding or cranes, zones of exclusion for excavation, resource-loading etc.

More mundanely, companies should keep a sensible eye to possible errors in the planning which may plague it (durations mis-estimated, wrong links, scope omitted, etc.) and therefore compare their Critical Path view with other indicators, common-sense reviews and regular risk evaluations.

This is yet another word of caution against summing up the planning to its Critical Path, that may be misleading.

• *Not an absolute – the Critical Path depends on choices and evolves as the project lives*

It is also important to keep in mind that the Critical Path is not an absolute nor a firm piece of data. It is dependent on project choices, execution plan and actual events. It is also only a calculated data, which does not embrace a dynamic vision of what it could become.

For example, the delivery of a piece of equipment by sea transport may bear a float of 15 days and therefore not be identified on the Critical Path. However, sea transport is dependent on the availability of charter vessels, and a delay of 10 days to the equipment readiness for transport (therefore still not critical as per the planning logic) may require the project to charter a new transport vessel, which is not immediately available, and in the next planning update, the manufacturing postponement of 10 days, which was not deemed critical, suddenly turns into a 20 days impact to the Critical Path once the charter information is integrated !

Conversely, a decision to finally ship the same equipment by plane would release the accumulated delay. Therefore, the Critical Path is not a fatality or a result, but effectively a decision! From experience, baseline planning Critical Path is rarely the final one for most projects, due to impacting events, changes of scope or opportunities for acceleration / improvement during the project execution.

• *Resources and external constraints below the radar*

Ultimately, it is imperative to recognise that the planning, and even more the Critical Path, oversees a large amount of relevant information.

In particular, the availability of constructive resources (workers by trade, specific cranes, etc.) and geographical interaction between productive work fronts is rarely included in the Critical Path calculation. In good planning, large equipment mobilisation may be followed specifically. Often though, it is only during erection activities that projects realize issues with congestion between trades, creating a loss of productivity, or appreciate that a minor piece of equipment has been overseen, delaying the works. While erection methods and resources rest with construction management, the planning cannot be oblivious of those, lest the Critical Path be flawed in its construction.

It is also worth noting the planning is often dependant on external constraints and assumptions (in particular subcontractors deliveries and performance, frequent "black boxes"), which need to be proactively and frequently assessed to ensure the validity of the Critical Path, instead of relying on it and discovering after the facts that it was based on false assumptions, or outdated data.

The Critical Path as a tool

• *A planning is made for … planning*

It is a grave delusion with dire outcomes in project management, to confuse cause and effect, as well as to maintain tools for a wrong purpose.

The planning is a central tool to organising and forecasting a project efficiently, while calculating the end date and identifying the Critical Path can only be a by-product of the whole programming tool.

In this sense, the planning shall identify forecast sequences and durations, mobilisation and volume of resources necessary to carry out the work, draw attention to deviations as early as possible.

It manages interfaces with inputs from external parties as well as the float or margins, through the follow-up of float charts, and management of ROS (Required on Site) dates.It allows an interface with other projects analytics, as progress measurement, productivity calculations, work fronts availability, to effectively anticipate and reduce delays, and allow

proposals for mitigations or acceleration. It is also a live management tool, that will need to be adapted and to integrate modifications to the execution plan, the design, variations of the scope of work, and actual data over time.

Parallelly, the cost of resources does not necessarily lie with the Critical Path, and many strategic choices are (or should be) led by an analysis encompassing the consequences on delay and costs. For example, is losing 2 days on your Critical Path a good idea to allow the demobilisation of all equipment on another part of site ? Most probably, but this will not even be an option considered if looking only at the project as a Critical Path planner.

Those few examples show how much the planning shall be a tool and not an output, particularly not an output limited to the Critical Path.

• *The value of non-critical paths*

The importance of non-critical path is mostly tangible in dispute resolution. The Critical Path is commonly analysed in relation to the application of liquidated damages and responsibilities for the costs related to extension of the project duration. However, this Critical Path analysis often means a forensic reconstruction of the actual facts of the project, and a discovery of underlying factors or activities, which were not actually captured in the planning. The exercise of checking the actual as-built critical path is onerous, both in time spent and discoveries on the root causes for delay.
In addition, the analysis of concurrent delays, non-critical delays, mitigation, accelerations are the actual drivers of costs incurred, both direct and indirect, and will be of crucial importance in claim situations, when a need to establish causality arise.

In that sense, what may had been considered non-critical along the project life may in hindsight be the driver of the project end date, and a party too fixated about the Critical Path may have missed this information, or misrepresented it, and pay for it during a dispute resolution process.

The fallacies of the Critical Path

The take-away of those few points : Project Management needs to consider the planning as a management tool, far beyond a Critical Path.

This means that in relationships with stakeholders, as well as its own teams, while of course maintaining a close view of the Critical Path, the Project shall be aware of the entirety of the planning and its implications, and steer away from the fallacies of a restricted vision. Establishing better control tools, encompassing the plural aspects of planning control, and not only the Critical Path analysis, shall support Project Management to anticipate risks and avoid disputes through the identification of proper planning objectives and improvement of its management.

For more information on how FTI Consulting can support you, please contact:
Thierry.Linares@fticonsulting.comw

GRAND PARIS EXPRESS : LE CM AU CŒUR DE CHANTIERS À FORT ENJEUX POLITIQUES ET SOCIAUX

LES TRAVAUX DU GRAND PARIS EXPRESS PERMETTENT D'OBSERVER LA RÉALISATION EN PARALLÈLE D'UN NOMBRE IMPORTANT DE GRANDS PROJETS DE GÉNIE CIVIL. AVEC UN ENJEU COMMUN EN TERMES DE CONTRACT MANAGEMENT : LA GESTION DE L'INFORMATION AU SEIN D'ÉQUIPES PROJET REGROUPANT PLUSIEURS DIZAINES VOIRE CENTAINES DE PERSONNES, DE MÉTIERS ET D'ENTREPRISES DIFFÉRENTES, RÉPARTIES SUR PLUSIEURS SITES.

Adam Ed-Doumi,
ingénieur en génie civil. Après un parcours de contract manager dans le conseil, l'ingénierie et les travaux, il a rejoint Razel-Bec et pilote la cellule chargée du contract management et de la planification d'un des lots de la ligne 16 du Grand Paris Express.

IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES ET LES FLUX D'INFORMATION

Autour de ces travaux à forts enjeux politiques et sociétaux, les parties prenantes sont nombreuses. Parmi les principales, on peut citer la Société du Grand Paris, ses AMO et MOE, les collectivités locales, les riverains, les services des préfectures, les exploitants des réseaux existants (RATP et SNCF) et les titulaires des marchés de travaux.

En zoomant sur les entreprises de travaux, chargées de l'exécution des projets, on trouve une galaxie d'intervenants : chaque groupement compte des pôles spécialisés par activité (fondations spéciales, génie civil, terrassement, tunnels…) et par métier (études, travaux, QSE…), ainsi que leurs sous-traitants et fournisseurs, aux compétences souvent spécifiques.

EN INTERNE : STRUCTURER LE CONTRACT MANAGEMENT

A son arrivée sur le projet, le contract manager doit mener une première analyse de l'organisation de l'équipe projet, permettant d'identifier les responsabilités de chaque pôle et son organisation interne. Cette première analyse doit également permettre au contract manager de déterminer quels sont les enjeux contractuels de chacun des pôles, ce qui lui permet d'adapter le niveau de sensibilisation requis de chaque équipe aux enjeux de la gestion du contrat.

Cette bonne compréhension du fonctionnement de l'organisation permet également au contract manager d'adapter ses processus et de proposer à chaque pôle le mode de fonctionnement efficace possible. Les grandes questions qui structurent sa réflexion sont les suivants :

• Quelle est l'information qui doit être partagée entre les différents pôles et le contract manager ? Au-delà du partage des nouvelles informations, l'enjeu est la motivation des équipes et la création d'une dynamique autour d'objectifs communs.

• Qui pilote les sujets ? Le contract manager doit être en capacité de coordonner les différents pôles, ou de provisoirement déléguer cette coordination à un autre acteur de l'équipe projet, tout en gardant la vision globale qui fait sa force.

> « Il est primordial d'organiser les échanges d'information et de réserver du temps au pilotage. »

• Quelles sont les priorités ? Souvent un enjeu majeur car les différents pôles peuvent ne pas partager les priorités du contract manager. Le compromis, voire l'arbitrage de la direction de projet, sont parfois nécessaires.

Si l'échange informel est un canal précieux, le contract manager devra instaurer des points réguliers de pilotage. Ils sont d'autant plus importants s'ils impliquent des cotraitants ou des sous-traitants, avec lesquels l'échange informel est moins fluide, voire inexistant. Ces points réguliers sont des moments d'échange d'informations utiles à chacun et permettent de fixer les priorités pour les semaines à venir.

> « Le contract manager doit devenir la courroie de transmission entre les opérationnels et le MOE/ MOA. »

AVEC LES AUTRES PARTIES PRENANTES : COMPRENDRE LES PROCESSUS DE DÉCISION ET PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS ET LES BESOINS DE CHACUN

Le contract manager doit devenir la courroie de transmission entre les opérationnels et le MOE/ MOA, en faisant le lien entre les objectifs de chacun. Dans ce cadre, il à une place importante dans l'atteinte des objectifs de satisfaction client, via une gestion claire et professionnelle des sujets liés à l'exécution du contrat.
Ici aussi, le partage d'objectifs et un pilotage commun permet de s'assurer que les priorités de chacun sont connues de tous et, dans la mesure du possible, de les aligner. Si ce pilotage est réalisé entre le contract manager de l'entreprise et celui du client, cela permet de rendre aux chefs de projet de la hauteur sur ces sujets, en limitant leurs interventions aux décisions stratégiques et aux arbitrages.

CONCLUSION

En matière de contract management, il est ainsi primordial d'organiser les échanges d'information et de réserver du temps au pilotage, en impliquant toute l'équipe projet et les équipes du maître d'œuvre, du maître d'ouvrage et de ses assistants. Cette discipline permet au contract manager de garder la tête froide et de ne pas perdre de vue les enjeux de ces projets longs et complexes.

How to succeed in your negotiations & increase your businesses in china

Par Moïse Noubissi,
Contract Manager, négociateur professionnel et actuellement chef de projet sur Hinkley Point C (HPC, industrie nucléaire). Il est passionné d'écriture et de négociation, qu'il pratique au quotidien dans son activité. Sa publication récente intitulée Le contract Management en France : serpent de mer ou métier accidentel ? a été publié dans le numéro 56 du Journal du Management Juridique et Règlementaire. Il a ensuite publié ce nouveau livre sur la négociation et, notamment, le sur le style chinois de la négociation. L'ouvrage est disponible sur Amazon, notamment dans une version française parue en mai dernier.

Pouvez-vous nous présenter votre livre ?
C'est le fruit de nombreuses années d'expérience de négociation en Chine. En effet, dans le cadre de ma mission sur le projet HPC et avant les restrictions liées à la covid-19, j'ai été amené pendant plusieurs années à effectuer de nombreux déplacements professionnels en Chine où se trouvent certains de nos sous-traitants. Y étant, j'ai très vite découvert l'appétence des Chinois pour la négociation. Ce qui n'était pas fait pour me déplaire car j'aime négocier. Seulement, les Chinois négocient tout, ils négocient tout le temps, mais ils ne négocient pas comme nous le faisons.

La pratique et les fondamentaux des négociations en Chine diffèrent profondément de ce qui se fait en Occident ou même en Afrique. Là-bas, tout semble découler directement des us et coutumes. Tout ceci est particulièrement déstabilisant pour l'étranger qui arrive en Chine, fier de son expérience de négociateur acquise ailleurs. Le choc peut être particulièrement brutal, notamment quand à cause de votre ignorance du style chinois de négociation, vous passez à côté d'un business, vous perdez de l'argent ou du temps sur la réalisation de votre projet.

Que faut-il pour être prêt et éviter de telles déconvenues ? Où peut-on trouver les bonnes informations sur les techniques de ce mode de négociations ? Comment se les approprier et s'en servir à son profit ? Là sont quelques-unes des questions auxquelles j'ai été confronté. Les réponses obtenues ont été analysées, testées puis rassemblées dans ce livre sous une forme simple, accessible et facilement utilisable.

Quelle que soit votre profession ou votre statut, quelles que soient les raisons de votre intérêt pour la Chine ou la négociation, vous trouverez dans ce livre des clés utiles. Une autre motivation à l'origine de ce livre vient du constat selon lequel, la Chine se positionne chaque jour davantage comme un partenaire commercial incontournable du reste du monde. Il existe là-bas de nombreuses opportunités d'affaires pour tous, que l'on soit un particulier, un jeune entrepreneur, un représentant de PMEs, un ambassadeur agissant pour le compte d'un Etat ou un VRP agissant pour le compte de multinationales.

Pour profiter des opportunités qu'offre le marché chinois, il convient de se plier à certaines exigences. Au rang de celles-ci figure en bonne place l'aptitude à négocier, à la façon de chinois. Dans de nombreuses situations d'affaires en Chine, votre aptitude à négocier comme les Chinois vous apporteront bien plus que ce que vous pourriez obtenir en payant.

J'entends le chuchotement des personnes qui pensent en lisant ces lignes, "je ne suis ni

> “La négociation est avant tout une exigence de la vie sociale et il est impossible de s'y soustraire. Seul Robinson Crusoé sur son île perdue pouvait prétendre n'avoir rien à faire de la négociation.”

négociateur, ni spécialiste de la Chine". Vous en faites peut-être partie et sur ce point vous avez raison. Toutefois, vous auriez tort de vous limiter à ce constat défaitiste, qui laisse penser qu'il s'agit d'une fatalité.
De nombreuses personnes pensent à tort que la négociation est l'apanage d'une catégorie de professionnels. Nous sommes tous des négociateurs et nous négocions tous, tous les jours, indépendamment de nos situations personnelles ou professionnelles. La négociation est avant tout une exigence de la vie sociale et il est impossible de s'y soustraire. Seul Robinson Crusoé sur son île perdue pouvait prétendre n'avoir rien à faire de la négociation.
Il n'était pas confronté aux situations de négociation que nous impose la vie sociale. Sur le terrain de la négociation et de façon plus extensive dans la vie en général, une seule chose différencie les personnes qui obtiennent ce qu'elles veulent des autres. Il s'agit de l'aptitude à négocier. Ces personnes qui gagnent tout le temps ont compris et bien intégré la célèbre phrase du Dr Chester L. Karras, selon laquelle, « dans la vie comme en affaires, on n'obtient pas ce que l'on mérite, on obtient ce qu'on négocie ». Négociez et vous gagnerez !

Nous négocions au quotidien avec notre partenaire, nos enfants ou nos parents pour s'accorder sur le repas du jour, la sortie de la semaine, les loisirs du week-end, l'organisation des prochaines vacances ou pour décider des prochains investissements à réaliser. Nous négocions aussi avec nos collègues pour harmoniser nos périodes de congés afin d'assurer la continuité du service, pour s'accorder sur l'heure et le lieu du déjeuner. Nous négocions avec nos managers pour intégrer tel ou tel projet, pour essayer d'obtenir une promotion, une augmentation, un nouvel emploi. Nous négocions pour réaliser une acquisition ou une vente immobilière… Les situations de négociations sont innombrables et nul n'y échappe.

Comment est implanté le Contract Management en Chine ?
Le contract management peut être défini comme l'action de mobiliser et de coordonner les activités d'un ensemble d'acteurs en vue d'assurer l'exécution correcte et complète d'un contrat. Cette vision du métier est perturbée par la façon dont la culture chinoise appréhende contrat. En Occident, le contrat est TOUT et le contract manager a pour mission de veiller à sa bonne exécution, par les parties, dans le respect de son intégralité. En Chine, la primauté semble accordée au règlement (paiement) ; c'est ça qui constitue le TOUT.

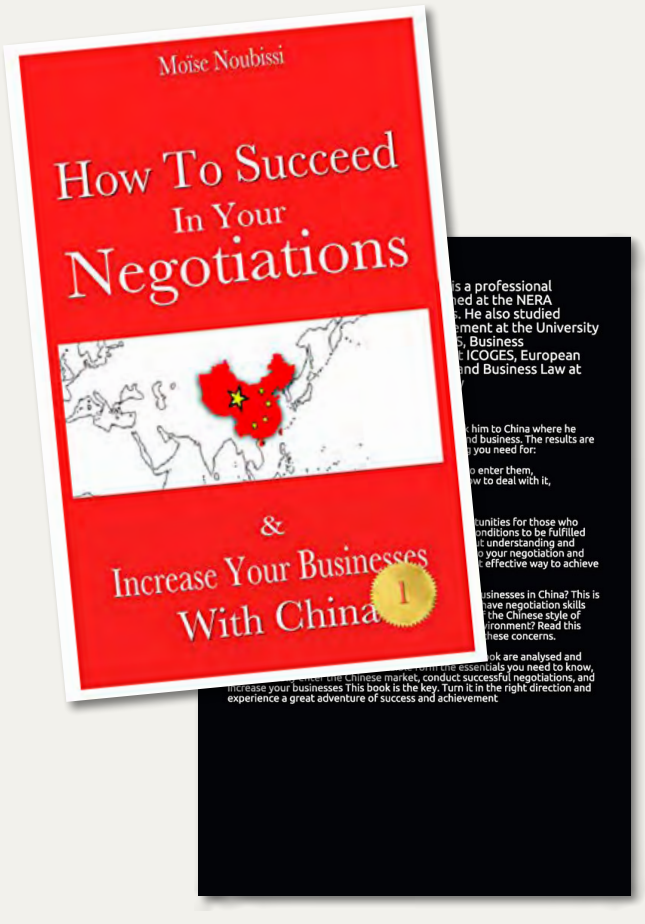
Dans l'imaginaire de nombreux Chinois, le contrat tel que nous le concevons en Occident, ne fige pas les accords dans le marbre. Il consacre au mieux une étape dans un processus que eux considèrent essentiellement évolutif. Parce que les Chinois négocient tout et tout le temps, la remise en cause d'une clause contractuelle ou la réouverture des négociations sur des points discutées et validées et signés dans le contrat est normale. Cette divergence de conception sur cet outil central qu'est le contrat rend particulièrement difficile l'acitivé de contract management en Chine.

Est il facile de négocier des contrats et des avenants en Chine ?
En matière de gestion contractuelle et de négociation, les Chinois sont généralement, plutôt coopératifs et arrangeants. Ceci ne signifie toutefois pas qu'il est facile de négocier avec eux. Ils peuvent aussi être durs et retords. Si vous arrivez en professionnel de la négociation occidental, fier et arrogant, vous avez tout faux et ils ne vous feront pas de cadeaux ; si, en revanche, vous avez intégré le fait que la négociation là-bas se déroule suivant d'autres règles et que vous avez pris le temps de vous y préparer, ils seront davantage disposés à vous aider.

En effet, contrairement à l'Occident où les négociations tendent un peu trop à se fonder sur une forme d'universelle rationalité, les négociations en Chine reposent principalement sur sept (7) piliers directement tirés de la culture et de la vie sociale :

- le guanxi ou les relations interpersonnelles ;
- le renji hexie ou l'harmonie interpersonnelle ;
- le shehui denji ou le statut social ;
- le mianzi ou le capital social ;
- le zhongjian ren ou l'intermédiaire d'affaire ;
- le zhengti guannian ou la pensée holistique ;
- le jiangjia ou le marchandage.

Divers détails et exemples sur la façon dont chacun de ces piliers influence les négociations en Chine, sont analysés dans le livre. A l'évidence, leur connaissance, leur compréhension et leur utilisation seront très appréciés des Chinois qui salueront l'effort et agiront en retour de façon plus correcte. Dans le cas contraire, les conséquences pourraient être dramatiques pour vous et votre business.



Quelles sont les particularités culturelles chinoises qui vous semblent essentielles ?
En plus des 7 piliers précédemment cités, je citerai comme autres particularités :
• les formes de communication : il y aura beaucoup de non-verbal et de para-verbal dans leur communication. Il faudra être vigilant pour écouter ce qu'ils disent avec des mots, mais aussi, tout ce qu'ils expriment à travers les intonations, les mimiques du visage, les positions des mains, des pieds, etc. ;
• l'étirement des négociations : lorsque vous y allez pour des négociations, ménagez-vous du temps additionnel car ils n'hésiteront pas à faire trainer les négociations dans l'espoir d'obtenir davantage de concessions de votre part ;
• les dîners et divertissements : vous pourriez être conviés à des dîners d'affaire, suivis de soirées karaoké. Acceptez par courtoisie, ils apprécieront. Toutefois, faites très attention à ce que vous direz ou ferez car les négociations continuent au-delà de la salle et des horaires prévues à cet effet. Tout ce que vous faites ou dites pendant les dîners d'affaires ou les soirées karaoké peut être retenu contre vous…
• éviter les sujets sensibles tels la politique ou l'image des Chinois : Mercedes Benz et Nike l'ont appris à leurs dépens.

Mercedes Benz a été contraint aux excuses après avoir montré dans une publicité, une de ses voitures de luxe avec cette citation suivante attribuée au Dalaï Lama, que Pékin considère comme un dangereux séparatiste : « regardez les situations sous tous les angles et vous deviendrez plus ouvert ». Pour sa part, l'équipementier Nike a souffert d'une importante campagne de dénigrement des Chinois, notamment sur les réseaux sociaux, pour avoir inscrit sur une chaussure produite spécialement pour le nouvel an chinois en 2015. Au dos du pied gauche, le mot « Fa » pour souhaiter « richesse et prospérité » et au dos du pied droit, le mot « Fu » pour souhaiter « chance et fortune ». Jusqu'ici, tout va bien ! Le problème se pose lorsque les deux chaussures sont mises côte à côte et que les deux messages deviennent une seule et unique expression. « Fa Fu » se dit alors littéralement « grossir » ou « devenir gros ». Dire ceci à quelqu'un en Chine ou parler du poids de quelqu'un de cette façon est insultant et non un souhait pour une nouvelle année. Comme Mercedes, Nike n'eut son salut qu'au prix de profondes excuses adressées au peuple chinois.

Quels seraient les conseils que vous donneriez à un contract manager souhaitant travailler en Chine ?
La connaissance du contrat et des techniques du contract mangement sont très bien, mais insuffisant pour réussir en Chine. Le contract manager qui y va ou qui a en charge des sous-traitants chinois doit idéalement prendre le temps de s'intéresser sincèrement à la culture chinoise et aux Chinois. Les comprendre et comprendre comment ils fonctionnent est primordial pour bien communiquer avec eux. Ensuite, il est indispensable de se former à la négociation et plus spécifiquement au style chinois de négociation. En toutes circonstances, c'est-à-dire pendant les réunions de négociation mais aussi lors de dîners d'affaires ou de divertissements, il doit veiller à toujours agir avec consistance et respect, notamment vis-à-vis des personnes âgées. Il doit se souvenir des 7 piliers évoqués plus haut et se souvenir que rien, de son fait, ne doit entrainer la perte de la face synonyme de perte d'existence sociale. C'est le drame. Pour le reste, il devra agir avec humilité et rectitude et les Chinois se feront un plaisir de l'aider à intégrer rapidement ce dont il aura besoin pour une bonne, riche et profitable collaboration.

> “Idéalement, il faut prendre le temps de s'intéresser sincèrement à la culture chinoise.”

J'ai rassemblé ces astuces et bien d'autres secrets pour réussir les négociations en Chine dans ce livre. J'ai publié en priorité la version anglaise par pure conformisme aux exigences du commerce international et la langue des affaires tel qu'appliquée en Chine. A la demande des nombreux lecteurs, la version française est prête et sera publiée le 25 Mai prochain. D'avance je souhaite à tous une agréable lecture et me tiens à disposition pour toutes questions ou toute autre demande relative à ces sujets.

Pour contacter l'auteur :
m.noubissi@outlook.com

Propos recueilli par Rolland Terrin.

CONTRACT MANAGEMENT : OUTILS ET MÉTHODES, 2ÈME ÉDITION

Jean-Charles Savornin,
Projects & Contract Advisor,
Projectence
Professeur Affilié, ESCP
Business School

Pouvez-vous vous présenter ?
J'ai passé 12 ans à diriger des projets à l'international, principalement dans les infrastructures énergétiques, et j'ai donc découvert à cette occasion le contract management que l'on n'appelait pas encore ainsi. Je l'ai pratiqué, puis, lors de la création de mon cabinet de conseil en organisation et mode projet, j'ai conseillé mes clients sur la mise en place du contract management et l'évolution de leurs pratiques.

J'ai également formés quelques centaines de chefs de projet sur le sujet. J'ai consigné ces conseils et les ai formalisés dans ce livre.

Quels sont les sujets couverts par votre livre ?
Ce livre traite des outils et méthodes, mais aussi du savoir-être, que tout chef de projet ou contract manager doit pouvoir mettre en place sur un projet, que ce soit en phase pré-signature ou en phase post-signature, à la fois vis-à-vis des clients et des fournisseurs.

Il s'agit d'une nouvelle édition. Quelles sont les principales évolutions ?
Cette deuxième édition prend en compte à la fois les retours des lecteurs et les évolutions des pratiques du métier. Les ajouts majeurs concernent l'organisation de la fonction Contract Management, avec un focus sur son pilotage et la formation au contract management en entreprise, les contrats agiles, ainsi que l'impact de l'intelligence artificielle sur le contract management. Quelques clarifications viennent également mieux guider le lecteur dans les outils et méthodes.

Quels outils/méthodes jugez-vous indispensables pour un contract manager ?
Le premier outil/méthode est l'état d'esprit. Un contract manager, expérimenté et très compétent, qui travaillait sur un de mes projets m'a un jour dit: "A chaque fois que le client dit quelque chose, il y a un avenant en vue". C'est un peu extrême, mais l'explication est la suivante: soit le client répète le contrat, et c'est inutile puisque l'équipe projet connait et applique le contrat, soit le client révèle une nouvelle information qui doit être considérée comme un avenant.

> “ cette deuxième édition prend en compte les retours des lecteurs et les évolutions des pratiques ”

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

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

15 janvier 2021

- **e-Conference AFCM « Covid 19 & Innovation en CM »**

02 février 2021

- **Dans le cadre du Partenariat AFCM-AFA (Association Française d'Arbitrage)** : Afterwork – « Grands Projets et Arbitrage »

18 Mai 2021

- **Webinaire de la commission Process & Outils** de l'AFCM sur le thème « Savoir-être et Savoirs en Contract Management »

22 juin 2021

- **4ème édition des Trophées du Contract Management**
  Les lauréats :
  - Trophée du Contract Manager de l'année : Vincent Leclerc
  - Trophée de l'Innovation en Contract Management : AFCM pour ses Guides et outils dédiés au Contract Management.
  - Trophée de l'Approche Collaborative en Contract Management : ENGIE IT pour leurs travaux sur les KPI
  - Trophée du Département Contract Management de l'année : EDF pour la mise en place d'un département conjoint achats / Contract Management, pour accompagner les projets de nouveau nucléaire

24 juin 2021

- **Webinaire de la commission Process & Outils de l'AFCM** sur le thème « Savoir-faire et bonnes pratiques en Contract Management »

30 juin 2021

- **Colloque ADUCMA : « Evolution de la fonction de CM »** Sept entretiens avec des experts sont proposés en vue de comprendre l'émergence de la fonction, analyser les enjeux de cette fonction et envisager les perspectives pour la fonction.

23 juin et 6 juillet 2021

- **Dans le cadre du Partenariat AFCM-AFA (Association Française d'Arbitrage)** : Webinar – « Le CM, levier de maîtrise des délais et des coûts de l'arbitrage »

20 Mai 2021

L'ISM IAE DE VERSAILLES SAINT QUENTIN ORGANISE LA 1ÈRE JOURNÉE DU CONTRACT MANAGEMENT (ON LINE)

Journée des conférences en ligne réalisée par les équipes Collab'Event et Achat & Avenir de l'ISM - IAE de l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et Sup de Vente en collaboration avec GREEN Conseil

Pourquoi mettre en valeur le CMT ?

Le Contract Management est un sujet transverse qui monte en puissance dans les entreprises. Étant issus des Masters Management de la Relation Client Digital et Qualité et Management des Achats et de la Qualité Fournisseurs, cette thématique est un sujet abordé dans nos études. Accompagnés par Adeline Fredrizzi du Cabinet GREEN Conseil il nous est apparu essentiel de présenter le CMT sous un format dynamique et ludique ! D'où l'idée de cette journée de conférences en ligne entièrement dédiée au Contract Management !
Bien sûr, cela n'aurait pas été possible sans tous nos sponsors de la journée, on remercie donc Engie, Schneider Electric, Société du Grand Paris, Legal Suite, Wolterskluwer, AYOTL, Alstom, LegalTech et Ignimisson pour vos participations nombreuses et très enrichissantes.
L'AFCM a joué un rôle essentiel. La présidente de l'association Mme Coralie Bouscasse ainsi que plusieurs intervenants adhérents à l'association ont partagé leurs expériences. Les experts ont joué le jeu en respectant les délais parfois trop courts tant le sujet intéressait le public !
Les équipes Collab'Event et Achat & Avenir renouvelleront leurs actions l'année prochaine avec d'autres journées des conférences (en présentielle on espère) ! Retrouvez très prochainement les replay sur nos réseaux sociaux et notre chaine Youtube !

Vous voulez participer lors de nos prochaines journées réalisées par Collab'Event et Achat & Avenir ?

Contactez-nous sur nos adresses mail :

- collab.event.uvsq@gmail.com
- achatetavenir@gmail.com

POUR ADHÉRER À L'AFCM

AFCM
Association Française du Contract Management

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

ADUCMA
Association du DU de Contract Management d'Assas

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**