

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

JUIN 2023

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 08** INTERNATIONAL
- 09** REGARDS CROISÉS : CONTRACT MANAGEMENT
ET RECRUTEMENT
- 14** THÉORIE
- 16** DÉJÀ-VU
- 17** CAS PRATIQUE
- 18** LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

N°12

AFCM

ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Le Journal du Contract Management est publié par :



ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT

Fondée en 2014, l'Association Française du Contract Management a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, à la promotion du Contract Management et à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

Renseignements et adhésion : www.afcm-asso.fr



En collaboration avec l'ADUCMA :

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

Renseignements et adhésion : www.aducma.com



Isabelle Cretenet, Présidente AFCM - Caroline El Mejdoubi, Contract Manager SGP - Xavier Furst, Contract Manager Engie - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence - Marine Maffre Maucour, Directrice des Opérations, Driver Trett - Didier Dalod, Directeur General Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Édition et mise en page : La Machine à Écrire - www.lmae.fr - Photos : Adobe Stock, DR.

Une nouvelle page s'écrit



“ Comme annoncé dans le dernier numéro, 2023 a vu arriver une nouvelle équipe pour poursuivre l'aventure du journal entamée il y a plus de 6 ans déjà par une belle communauté de passionnés. Nous ne pouvons que les remercier une fois de plus pour le travail accompli. Le flambeau est donc repris par deux nouveaux rédacteurs en chef.

Forts de nos expériences françaises ou internationales, sur le terrain et dans les salles de formation, nous avons souhaité nous investir dans cette nouvelle aventure au travers de l'AFCM.

Pour rappel, l'AFCM a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, et à la promotion du contract management, ainsi qu'à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

Ce sont des objectifs auxquels nous croyons et c'est à travers ce journal que nous souhaitons permettre à chacun d'apprendre. Le contract manager apprend en permanence !

Pour relever ce défi complexe, nous formerons un binôme : Caroline El Mejdoubi, qui a débuté par la construction et qui est actuellement au sein de la maîtrise d'ouvrage de la Société du Grand Paris ; et Xavier Furst, actuellement contract manager au sein d'ENGIE.

Nous souhaitons explorer d'autres voies dans les prochains numéros. Loin de l'extraordinaire ou de l'inédit, cela se traduira par une édition plus resserrée, mais peut-être plus fréquente, et plus d'ouverture vers l'IT, l'international et d'autres sujets que nous souhaitons plus pratiques et didactiques. Une plus grande utilisation du site de l'AFCM est également au

programme. En un mot, nous allons essayer de nouvelles choses sur le fond et sur la forme.

Cette 12^e édition du JCM se veut le reflet de cette ouverture, mais reste attachée aux fondamentaux du contract management. Nous avons également voulu poursuivre le débat animé de la dernière journée de l'AFCM en novembre dernier sur le volet ressources humaines et le recrutement des contract managers. Les regards croisés de plusieurs acteurs viendront, nous le souhaitons, remettre du grain à moudre dans les réflexions de chaque organisation. Enfin, nous avons également souhaité donner la parole à Jérôme Chacornac sur le Diplôme Universitaire de Contract Management, dont l'association des anciens élèves est un acteur important de la profession.

Nous espérons que cette nouvelle édition vous apportera, comme les précédentes, de quoi vous accompagner au quotidien. Nous sommes bien entendu à l'écoute et toutes suggestions, articles, et vocations de rédacteur sont naturellement les bienvenues.

Bonne lecture !

Caroline El Mejdoubi et Xavier Furst, Rédacteurs en chef



Vous êtes contract manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ?

Vous avez cumulé depuis plusieurs années de l'expérience voire développé une expertise dans un des domaines de pratique du contract management et vous souhaitez partager votre expérience ou votre vision du métier avec une personne en recherche d'échange ?

L'AFCM vous propose un accompagnement professionnel de mentoring par son service de mise en relation pour constituer un binôme mentor / mentoré. Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater ou poser vos questions à mentoring@afcm-asso.fr

Retour sur la 7^e édition de la Paris Arbitration Week

LA 7^E ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK (« PAW ») S'EST DÉROULÉE DU 27 AU 31 MARS 2023. PETER ROSHER, ASSOCIÉ À LA TÊTE DU GROUPE D'ARBITRAGE INTERNATIONAL DU CABINET REED SMITH ET MEMBRE FONDATEUR DE LA PAW, REVIENT SUR CETTE SEMAINE INCONTOURNABLE DANS LA COMMUNAUTÉ DE L'ARBITRAGE.



Peter Rosher,
Avocat, Partner, Reed Smith

Du 27 au 31 mars 2023, la communauté internationale de l'arbitrage s'est à nouveau retrouvée à Paris pour une semaine d'événements.

Les lecteurs de cette revue se rappelleront que la Paris Arbitration Week (ou « PAW ») a été créée en 2017 dans le but de promouvoir Paris comme la place de l'arbitrage international. Toutefois, aujourd'hui, elle n'est plus limitée au droit français de l'arbitrage international – la PAW a pris une tout autre envergure, véritablement internationale.

La dernière édition de la PAW a eu un succès vertigineux, avec pas moins de 143 événements organisés (42 en hybride, 9 en virtuel et 92 en présentiel), dont une quinzaine dédiés au networking.

Douze événements étaient consacrés à l'arbitrage construction, sur des thèmes aussi variés que (i) les global claims et la méthodologie du total cost, (ii) l'usage de la technologie dans les litiges de construction, (iii) quelles leçons retenir pour la nouvelle vague de litiges de méga-projets, (iv) les bonnes pratiques en matière de rapports d'experts conjoints, (v) les litiges de construction, d'infrastructures, et d'énergie en Inde, en Europe de l'Est, ou en Amérique latine, (vi) les principaux litiges de construction dans le secteur énergétique, (vii) les garanties à première demande en arbitrage construction, ou encore (viii) les dispute boards.

L'incontournable « GAR Live : Construction Disputes », co-présidé par Jane Davies Evans et moi-même, s'est également déroulé. Cette année, 18 intervenants ont débattu d'une variété de thèmes.

Tout d'abord, deux panels se sont intéressés au phénomène de résiliation de contrats de construction en cours de projet, qui s'est accru avec les crises

économique et géopolitique. Le premier panel, constitué d'intervenants exerçant dans divers pays, s'est interrogé sur le point de savoir s'il pouvait véritablement y avoir de résiliation sans risques, avant de peser les risques et les avantages de la résiliation pour convenance par rapport à la résiliation pour faute. Enfin, le panel s'est exprimé sur les conséquences d'une résiliation inopportune. Le second panel, quant à lui, s'est attaché à la quantification de l'impact financier de la résiliation, qui n'est pas toujours aisé à déterminer. Les intervenants, qui étaient tant des experts que des juristes, ont débattu de (i) la manière de quantifier les demandes liées à la résiliation du contrat dans les grands contrats-types de construction, (ii) les différentes demandes résultant d'une résiliation du contrat et (iii) la manière dont les demandes résultant d'une résiliation du contrat peuvent être circonscrites par le droit applicable.

Ensuite, un panel s'est penché sur l'arbitrage construction en Scandinavie, laquelle est prolifique, notamment en matière de projets dans le secteur de l'énergie et des ressources naturelles. La Scandinavie est ainsi aux premières loges pour les litiges intéressant la transition énergétique. Les intervenants, experts de la région, ont présenté les principales théories et jurisprudences locales, ainsi que les grands principes pertinents pour la résolution des litiges de construction.

Enfin, comme chaque année, un arbitrage fictif s'est déroulé. Cette année, le sujet était d'une actualité particulière, puisque des conseils de traditions juridiques différentes ont débattu pour (et contre) un ajustement de prix à hauteur des surenchérissements d'un méga-projet de construction international.

Les dates de la prochaine édition de la PAW n'ont pas encore été annoncées, mais il est probable qu'elle aura lieu fin mars 2024.

(1) Gabrielle Kaufmann-Kohler, Adrian Bell, Tony Dymond, Alison Eslick, Samantha Lord Hill, John Rayne, Montek Mayal, Renato Nazzini, Rena Scott, Chetan Sehgal, Nicolas Bouchardie, Kaj Hobér, Kristoffer Löt, Anna-Maria Tamminen, Claus Lenz, Roger Ter Haar KC, Virginie Colaiuta, Ian de Vaz

Focus sur le DU Contract Management d'Assas

RENCONTRE AVEC JÉRÔME CHACORNAC, DIRECTEUR DU DU CONTRACT MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-PANTHÉON-ASSAS, MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ.

Pouvez-vous nous rappeler l'histoire et l'objectif de ce DU ?

Créé en 2014, le Diplôme d'Université en Contract Management de l'Université Paris-Panthéon-Assas (anciennement Paris 2) a constitué et constitue encore une rareté dans l'univers académique. Il fut créé en 2014 par mon prédécesseur, Nicolas Molfessis, avant même la reconnaissance officielle du métier de contract manager (CM) par la Commission nationale de certification professionnelle, intervenue en 2016.

Son objectif est à la fois simple et particulièrement ambitieux. Il s'agit de structurer dans un volume horaire restreint, à un rythme de deux jours d'enseignement par mois compatible avec l'activité professionnelle des étudiants inscrits, l'ensemble des savoirs fondamentaux d'un CM, quel que soit le secteur dans lequel celui-ci opère ou pourrait être amené à travailler. Il s'agit donc de trouver un équilibre dans les contenus, par la sélection de thèmes suffisamment généraux et structurants, et le choix d'intervenants d'horizons divers, à même d'apporter des connaissances pratiques puisées dans des secteurs variés. Il faut en outre articuler des thèmes qui, d'ordinaire, relèvent de disciplines

académiques différentes : le droit, bien sûr, mais aussi la gestion, l'analyse financière, en suivant toujours une approche stratégique – avec les modules consacrés à l'offre ou au précontentieux – orientée à la maîtrise des risques et à la réalisation de gains d'efficience.

C'est dans cette perspective que la maquette du diplôme a été conçue, en concertation avec un comité de suivi composé de CM de haut niveau, ayant favorisé le développement du métier et la « culture » du contract management dans de grandes entreprises. Certains d'entre eux figurent d'ailleurs parmi les fondateurs de l'AFCM. C'est dans la même perspective que je m'applique, aujourd'hui, à mesurer les besoins de son évolution, par une consultation régulière de professionnels que je remercie ici de participer à ce comité de suivi. Leur aide est essentielle à la vie du diplôme et j'en remercie ici tout particulièrement Éric Seassaud, à la tête du comité de suivi, ainsi qu'Yvon Poras, dont l'investissement dans la vie du diplôme sur le plan pédagogique et scientifique est tout à fait essentiel.

Cette formation a d'emblée rencontré le public composite auquel elle se destinait, pour offrir des évolutions de carrière à des professionnels aussi différents que des juristes, ingénieurs, acheteurs, sans que

la liste soit ici exhaustive. La formation a également permis de susciter un intérêt pour le métier de CM auprès d'un public plus jeune, d'étudiants tout juste diplômés en troisième cycle, et qui forme un nombre stable de quatre à cinq étudiants par promotion.

C'est d'ailleurs à l'initiative de ces étudiants en formation initiale qu'a été créée une association d'anciens, l'ADUCMA, qui a très largement contribué à diffuser un esprit de promotion entre les étudiants et utilement œuvré à l'organisation de manifestations sous la forme d'un colloque annuel, qui fut régulièrement un beau succès. La période Covid a naturellement eu des conséquences sur la tenue de ces manifestations mais celles-ci ont néanmoins pu se tenir sous la forme d'interventions en ligne, grâce à l'inventivité et à l'énergie de son ancien Président, Cyrille Moinatton.

Depuis que j'ai repris la direction du diplôme, il y a maintenant cinq ans, j'ai entrepris de consolider, là où elles pouvaient l'être, les qualités de cette formation. Une modification de la maquette a été opérée dès l'automne 2018 sur différents terrains. Celui-ci a fluctué, pour connaître un pic particulièrement élevé de 60 étudiants en 2016, qui fut

également l'année où il y eut le plus grand nombre d'échecs à l'examen. Il s'agissait en vérité d'un nombre trop élevé. Les enseignements sont conçus comme interactifs, un cadre d'échange entre des étudiants qui sont pour la plupart déjà des professionnels expérimentés. Pour préserver cet esprit, la capacité d'accueil est désormais plafonnée à 45 étudiants, la fréquentation du diplôme oscillant depuis entre 20 et 40 étudiants ce qui améliore les conditions de travail. Des modules nouveaux ont ensuite été ajoutés, sans altérer le volume horaire global de 96 heures, pour prendre en compte des questions pratiques d'importance avec l'entrée en vigueur du RGPD. Enfin, la méthodologie de l'examen a été revue, pour assurer un contrôle des connaissances plus transversal, reflétant la diversité des contenus du diplôme et la variété des éléments qui forment le savoir d'un contract manager.

Outre ces modifications structurelles, la vie d'un diplôme, ce sont aussi certaines affaires courantes. Le Covid fut une épreuve en termes d'organisation. Toute une année de cours s'est tenue à distance pour la promotion 2020-2021. Je l'ai évidemment regretté, tant pour les étudiants que pour les enseignants. Mais l'ensemble des enseignements s'est déroulé dans de bonnes



Un CM ne saurait utilement travailler sans avoir une connaissance minimale des contraintes qui s'imposent aux différents services juridiques auprès desquels il remplit sa fonction d'interface.



conditions grâce à la bonne volonté de tous et à la qualité de l'organisation réalisée par les services de l'université. Le passage du temps conduit également à renouveler certains intervenants, parfois empêchés ou partants en retraite, mais toujours avec le même niveau d'exigence. La haute compétence et la diversité des profils des intervenants constituent certainement le plus grand atout de ce diplôme. Et c'est donc en leur adressant mes plus vifs remerciements que je conclus cette présentation.

Est-ce une volonté de vouloir ce DU "juridique" ?

La volonté fut de le créer à Assas qui paraissait et demeure à mon sens le cadre idéal. Et cette volonté procédait d'une clairvoyante anticipation de ses fondateurs et en particulier de mon prédécesseur. Au-delà, ce DU constitue-t-il une formation juridique ? Pas dans l'acception classique du mot. Il fournit une structure à l'exercice de compétences multiples qui, ensemble, forment le métier de CM. Parmi ces compétences, il m'apparaît évident que le droit y figure en bonne place, même s'il n'en constitue pas le cœur. Le métier de CM repose sur l'association de compétences qui, à l'université, relèvent de disciplines différentes. Si Assas a l'image d'une faculté de droit, elle n'est pas que cela.

C'est également une université d'économie et de gestion, ainsi que de sciences de l'information et de la communication. D'un point de vue disciplinaire, Assas est ainsi le lieu idéal d'accueil et de développement d'une formation à un métier si diversifié dans son rapport à l'activité de l'entreprise.

Pour ce qui est du droit proprement dit dans la formation, celui-ci m'apparaît avoir sa juste place. Le CM n'est pas un juriste, au sens plein du terme, mais ce qu'il manie est un acte juridique, qui crée des obligations et expose, ultimement, à un risque contentieux. Ce risque est en outre multiple, ainsi que le révèlent les modules techniques : le contrat peut être l'occasion de violation d'impératifs juridiques très différents et qui vont bien au-delà du droit des contrats, qu'il s'agisse de la protection des données, du droit de la concurrence, des exigences largement entendues de la conformité.

De la même manière que l'on peut s'attendre à ce que le juriste de métier soit réceptif aux exigences techniques formulées par un CM, il m'apparaît clair qu'un CM ne saurait utilement travailler sans avoir une connaissance minimale des contraintes juridiques qui s'imposeront

ultimement aux différents services juridiques auprès desquels il doit remplir sa fonction d'interface.

La formation est-elle plus difficile d'accès pour les ingénieurs ? Quid des autres formations, comme les achats, auxquels le CM est souvent rattaché dans les organisations ?

L'expérience révèle qu'elle ne l'est pas. L'objectif que je m'assigne à l'occasion de la sélection des candidatures est de parvenir à 100% de réussite et il est pratiquement atteint. Lorsqu'il y a des accidents, ceux-ci ne sont pas liés à la formation d'origine de l'étudiant. Les ingénieurs réussissent aussi bien que les autres. Sans doute sont-ils plus enclins au traitement de situations pratiques qu'à la formulation de définitions et à l'analyse de mécanismes juridiques mais ce n'est pas une difficulté majeure dès lors que l'on s'approprie l'intérêt et la complémentarité de l'ensemble des enseignements.

Les ingénieurs et les acheteurs sont en assez faible nombre. Additionnés, il y en a de manière constante quelques-uns par promotion – 3 à 6 – mais dans mon esprit, ils sont assurément un public auquel la formation pourrait apporter, par exemple dans le cadre d'une reconversion. Il n'est aucun obstacle à un accueil élargi de ces métiers au sein de la formation.

J'ai évidemment conscience de la diversité des modèles d'organisation des entreprises et de leur culture managériale. La place du contract management le révèle très fortement, qui reçoit des rattachements divers et dont la direction n'est pas toujours à la même place de l'organigramme d'un groupe.

À l'heure actuelle, la plus grande proportion d'étudiants du diplôme – une bonne moitié – est constituée par des juristes et des CM désireux de voir consolidées et reconnues leurs compétences. Moyennant un engagement suffisant dans la formation, le succès est naturellement au rendez-vous.

En vérité, depuis cinq ans que je dirige cette formation, les difficultés naissent le plus souvent d'une insuffisance de motivation plutôt que des compétences initiales des étudiants. Certains postulent au diplôme sans forcément savoir ce qu'ils en attendent tant la dénomination « contract manager » leur paraît indéterminée.

Pour cette raison, j'ai renforcé le processus de sélection. Après une présélection des dossiers, les candidats sont reçus individuellement pour un entretien de motivation. C'est souvent d'un commun accord que certains vont alors renoncer à leur candidature une fois que nous avons échangé, s'ils se rendent compte que la formation ne correspond pas forcément à leurs attentes. C'est une très bonne chose. D'autres fois, nous parvenons à la conclusion avec certains candidats que la formation pourra certainement leur apporter, mais à un stade ultérieur de leur carrière. Ce qui les conduit à repostuler par la suite... et avec succès.

Comment apporte-t-on de la praticité à cette formation ?

Le DU est rattaché à notre Centre de formation permanente. Il est donc avant tout destiné à consolider ou enrichir l'expertise d'un professionnel en cours de carrière. Il demeure cependant une formation universitaire. Son utilité pratique procède de deux facteurs : la

complémentarité des contenus proposés et l'expertise des intervenants. En synthétisant leur formation dans cette boîte à outils que constitue le DU, nous apportons aux étudiants une vision d'ensemble des compétences requises au métier de CM. L'important est ici surtout de veiller à ce que la maquette d'enseignement continue de refléter le contenu essentiel du métier. Je la soumetts donc à examen régulier à mon comité de suivi.

Par ailleurs, ces contenus sont délivrés par un ensemble d'intervenants d'horizons différents. La plupart des intervenants n'interviennent que sur un seul cours. Certains sont juristes, d'autres financiers ; quelques-uns sont universitaires mais la très grande majorité est composée de praticiens en activité.

La dimension pratique vient ainsi du regard projeté par l'intervenant sur le contenu qu'il lui faut transmettre un temps restreint. Elle vient aussi des échanges avec le public exigeant de nos étudiants, ayant chacun une expertise et leur cœur de métier. En revanche, il faut être juste : le diplôme ne correspond pas à une « formation » spécialisée telle que les professionnels peuvent en recevoir au sein de leur entreprise sur une question hautement technique et spécifique. Ce n'est d'ailleurs pas son but.

Toutefois, pour alimenter la dimension étroitement pratique, mon objectif actuel est de développer des conférences « hors programme », sur des thématiques spécifiques. Ces conférences ne sont pas au programme de l'examen mais doivent apporter un éclairage sur une question pratique d'une certaine actualité. Par exemple, 2 conférences de ce type ont été organisées cette année, avec

des intervenants de haut niveau de chez Engie et EDF.

Comment voyez-vous l'évolution de cette formation ?

Cette formation encore jeune a déjà atteint une certaine maturité. Son public est là et sa réputation est assise auprès des principales entreprises qui en ont inspiré la création.

Son organisation est satisfaisante, en particulier en termes de compatibilité entre l'investissement qu'elle requiert et la poursuite de leur activité professionnelle par nos étudiants. Des évolutions majeures ou trop ambitieuses en termes de volume horaire modifieraient sans doute ces équilibres en rendant la formation trop exigeante pour les étudiants et leurs entreprises, privées de leurs salariés pendant un temps trop long.

En l'état, les évolutions envisageables sont de deux ordres. Celle qui dépend d'Assas tient au suivi de l'adéquation des contenus aux besoins de la pratique, à deux égards. D'abord en ajustant le contenu des modules à des questions nouvelles – on pense par exemple au legal design. J'y veille. L'autre voie consiste à élaborer de manière plus structurée les conférences thématiques complémentaires, ce qui suppose une volonté des entreprises partenaires de mobiliser du temps et des compétences à cette fin. C'est en bonne voie.

L'autre évolution que j'anticipe est celle d'un élargissement progressif du public. J'entends de plus en plus mes étudiants des premiers cycles s'intéresser à ce diplôme et qui souhaitent candidater en formation initiale. C'est une bonne chose mais qui aura sans doute ses limites. Je suis surpris, en revanche,

de ne pas avoir davantage de candidatures de professionnels travaillant dans des ETI, voire de grandes « PME ». Sans doute le métier de CM suppose-t-il une certaine taille critique de l'entreprise en termes de besoin d'organisation mais son apport est tel qu'il est sans doute nombre d'entreprises auprès desquelles ce diplôme peut encore utilement se faire connaître.



Le DU est rattaché à notre Centre de formation permanente. Il est donc avant tout destiné à consolider ou enrichir l'expertise d'un professionnel en cours de carrière.



Attention aux faux-amis juridiques !



Élise Falière d'Orléans

Après des études en droit des affaires, droit international et administration des entreprises, Elise intègre le domaine de la construction et de l'énergie. Elle travaille au sein de la direction juridique d'Eiffage Énergie Systèmes depuis 2017.



Emira Sadki

Titulaire d'un DEA en droit des affaires, Emira a travaillé en immobilier, construction et énergie, et notamment depuis 15 ans au sein du groupe Eiffage Énergie Systèmes.

« Les paroles s'envolent, les écrits restent » et les écrits qui ont force exécutoire encore plus. Le droit ne supporte pas l'approximation et chaque mot compte. Ce, d'autant plus lorsque le contrat est rédigé en langue étrangère avec de surcroît le risque de concept sous-tendu par un droit différent.

C'est notamment le cas en présence d'un contrat rédigé en anglais, négocié et/ou mis en œuvre par des personnes/instances françaises. Des différences d'interprétation compliqueront assurément les difficultés d'exécution et aboutiront à des désaccords, voire à des contentieux.

Notre propos ne sera pas le potentiel conflit de loi/droit entre droit français et anglais mais bien les enjeux inhérents à la pratique d'un contrat dans une langue étrangère, que ce soit du fait des faux amis ou de l'utilisation d'un terme d'anglais courant dans un contexte juridique.

NOS FAUX-AMIS ANGLAIS

Toutes les langues regorgent de faux amis mais le juridique anglo-saxon encore plus. Qui n'a pas déjà été abusé par « action » qui n'est pas une action d'une société (*share in a company*) mais une procédure comme dans « class action » (action de groupe) ? De même, « damages » en aura fait souffrir plus d'un, ne s'agissant justement pas de dommages au sens préjudice mais de dommages et intérêts.

En termes de maîtrise des risques et de cadrage des aléas, il est important de savoir que des « *liquidated damages* » sont des pénalités libératoires là où « *penalties* » ne le sont pas. La précaution incitera à ajouter un « *shall be the sole and only remedy* » pour assurer le caractère libératoire mais « *penalties* » génère souvent des débats.

Le sens d'un mot diverge en considération du contexte :

« *Sentence* » est une phrase en anglais courant mais une condamnation en pénal alors que sentence arbitrale va être « *arbitral award* ».

« *Security* » signifie sécurité en langage courant mais renvoie en anglais juridique à un titre au sens mobilité ou à une sûreté.

Sans oublier le piège de la traduction littérale : « *terms and conditions* » ne signifie pas termes et conditions mais conditions générales.

Le plus récent étant le « *data controller* » et le « *data processor* » en matière de traitement des données personnelles qui ne sont pas un contrôleur et un processeur mais bien un responsable de traitement et un sous-traitant au sens RGPD.

LA PRATIQUE DIVERGENTE, LE RESPECT DU CONTRAT

Au pur sujet langue s'ajoute le fait que la rédaction en français, langue plus abstraite, ne détaille pas toujours alors qu'en anglais, il est d'usage de développer. Le contrat, juste le contrat, notamment parce que le droit sous-jacent est jurisprudentiel avec la *common law*.

Cela peut devenir difficile à concilier avec le contrat qui a force de loi pour les parties qui l'ont négocié selon l'article 1103 du Code civil.

Nous rencontrons donc des différences culturelles dans la rédaction des contrats, qui peuvent parfois venir complexifier l'analyse, la négociation et l'exécution du contrat.

Les clauses limitatives de responsabilité ou relatives à l'objet sont un bon exemple :

Responsabilité :

- le droit français induit une responsabilité pleine et entière, sauf fait d'un tiers ou force majeure, et la validité des clauses limitatives de responsabilité fait l'objet d'une jurisprudence abondante ;
- là où les contrats anglo-saxons, par principe, excluent les immatériels, les indirects et plafonnent puis énumèrent les exclusions.

Objet/scope :

- l'usage en français évolue mais il était courant d'avoir une mention sommaire de ce qui est destiné à être réalisé ;
- la pratique évolue sous l'influence de l'anglais qui liste précisément ce qui est prévu, les sujétions incluses.

Le principe de précaution induit de la formation et du travail en équipe au niveau de la rédaction et de la négociation afin de réduire l'exposition aux risques en phase exécution, d'autant plus dans le cas de négociations dans un contexte multiculturel, tant sur le plan de la langue que de la culture juridique.

REGARDS CROISÉS

CONTRACT

MANAGEMENT

ET RECRUTEMENT

POUR POURSUIVRE LE DÉBAT ANIMÉ DE LA DERNIÈRE JOURNÉE DE L'AFCM DE NOVEMBRE DERNIER SUR LE RECRUTEMENT DES CONTRACT MANAGERS, NOUS AVONS SOUHAITÉ RECUEILLIR LES AVIS DE PLUSIEURS ACTEURS, PRIS INDIVIDUELLEMENT. NOUS VOUS PROPOSONS DE CONFRONTER LES DIFFÉRENTES RÉPONSES ET VOUS VERREZ QUE SI, QUELQUE FOIS, LES RÉPONSES SONT TRÈS DIFFÉRENTES, ELLES SONT SOUVENT TRÈS SIMILAIRES. NOUS VOUS LAISSONS DÉCOUVRIR CES REGARDS CROISÉS.



« Ne pas écarter les profils atypiques »



Hélène Verdier, Directrice du Contract Management chez Eiffage Énergie Systèmes

De formation ingénieur et initialement chef de projet, le suivi contractuel des projets complexes ou litigieux a ensuite toujours guidé ses pas au cours des différentes responsabilités qui lui ont été confiées, qu'il s'agisse du pilotage d'un département projet, d'un service financier ou de directions opérationnelles.

Le contract manager reste une fonction relativement récente dans les organisations et sur le marché, quelles évolutions avez-vous vues ces dernières années ?

Ces dernières années ont vu les grands donneurs d'ordre français se structurer en contract management et c'est désormais le tour de leurs fournisseurs. Les contrats sont de plus en plus complexes avec des groupements, des SEP, de nombreux sous-traitants, des pièces contractuelles de plus en plus nombreuses, et dans le même temps, des délais et des budgets de plus en plus réduits. Les directions de projet voient

donc leur charge augmenter et de ce fait, la gestion contractuelle qui était par le passé un outil de gestion de projet, est devenue un métier : celui de contract manager.

Sur la fonction, le rattachement et le périmètre d'activités sont des questions récurrentes. Y a-t-il des tendances qui se détachent sur ces sujets ?

Traditionnellement, on observe un rattachement des directions du contract management à la fonction Juridique ou à la fonction Achat, selon la position la plus courante de l'entreprise concernée dans les schémas contractuels. Nous constatons cependant une nouvelle tendance d'un rattachement en direction générale, ce qui est le cas chez Eiffage Énergie Systèmes, avec un rapprochement des CM et des opérationnels Projet.

Que recherchez-vous chez un candidat ?

Un couteau suisse ! Ce que je recherche avant tout c'est une certaine expérience du Projet. Car cette fonction est en grande partie une fonction de conseil à l'équipe projet, et qui dit conseil dit expérience. Je recherche également des personnes qui ont une certaine hauteur de vue et une capacité à l'anticipation, un esprit de synthèse et évidemment des qualités rédactionnelles. Sans oublier la capacité de s'adapter aux interfaces multimétiers des différents acteurs du projet (chef de projet, techniciens, finance, achat, juridique...).

Les entreprises parlent de pénuries dans le secteur : partagez-vous cette vision ? Si, oui, quelles en seraient les causes ?

Sans parler de pénurie, il s'agit d'un métier en tension, au même titre que d'autres métiers comme chef de projet, projeteur ou conducteur de travaux. La tension étant nécessairement renforcée par le fait que le métier de CM est relativement nouveau, les profils sont de fait forcément moins nombreux.

Dans ce contexte, comment recruter sans candidats ?

Une solution consiste à favoriser la mobilité interne dans l'entreprise, avec un accompagnement en formation et/ou en mentorat. Les organisations sont cependant un peu frileuses avec cette démarche car comme le métier est nouveau, les managers attendent « quelque chose » de nouveau, donc une compétence qui vient de l'extérieur. C'est néanmoins, de mon point de vue, une voie à étudier en cas de difficulté à recruter.

Un conseil pour les recruteurs ? Pour les candidats ?

Aux recruteurs : ne pas écarter trop facilement les profils un peu atypiques car le CM a souvent un profil atypique. Aux candidats : ne pas hésiter à étudier les mobilités géographiques. On recherche des CM ailleurs qu'en région parisienne ! Notamment chez Eiffage Énergie Systèmes.

“

Sans parler de pénurie, il s'agit d'un métier en tension, au même titre que d'autres métiers comme chef de projet, projeteur ou conducteur de travaux.

”

« Appétence, assertivité et leadership »



Didier Dalod, expert en Contrat, Claim et Litigation, est le Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman et référent du groupe en matière de contract management ainsi que formateur certifié

Le contract manager reste une fonction relativement récente dans les organisations et sur le marché, quelles évolutions avez-vous vu ces dernières années ?

L'évolution tient à 3 facteurs concomitants :

- une extension de ce métier chez l'ensemble des acteurs industriels et de l'IT où la gestion de contractuelle devient de plus en plus prégnante dans une logique de maîtrise des investissements CAPEX ;
- une professionnalisation de la fonction de CM que l'on distingue clairement maintenant de la fonction de juriste (ou juriste contrat) même si le

contract manager peut avoir une formation juridique ;

- une reconnaissance en interne de cette fonction chez les différents acteurs comme un rôle majeur.

Sur la fonction, le rattachement et le périmètre d'activités sont des questions récurrentes. Y a-t-il des tendances qui se détachent sur ces sujets ?

À mon sens, depuis plus de 25 ans que je pratique le contract management et le claim management, dans les projets d'investissements, il n'y a pas d'organisation type. Quelquefois, les contract managers sont rattachés à la direction juridique, d'autres fois aux directions opérationnelles, d'autres fois encore à la direction des risques. Tout dépend de la culture de l'entreprise. Il n'y a pas de dogme mais un pragmatisme certain en fonction des organisations

Que recherchez-vous chez un candidat ?

Trois critères dans l'ordre croissant. D'abord, une appétence forte pour le contract management. Beaucoup de candidats se disent CM mais en ont juste un vague goût. Ensuite, l'assertivité. Un contract manager doit être assertif et doit être capable de faire valoir son avis aussi bien avec des acteurs externes, qu'internes. Enfin, le leadership est sans doute la caractéristique numéro 1 pour un contract manager. C'est une condition essentielle, mais

elle n'est naturellement pas exclusive pour le CM.

Les entreprises parlent de pénuries dans le secteur : partagez-vous cette vision ? Si, oui quelles en seraient les causes ?

Je partage cette vision mais le monde de l'emploi pour les cadres est aussi en pénurie. Je ne détermine pas si c'est conjoncturel ou si c'est parce que le contract management prend de plus en plus de place chez nos clients. Mais je ne pourrais pas l'expliquer de manière logique.

Dans ce contexte, comment recruter sans candidats ?

Le thème a été développé lors des rencontres de l'AFCM en novembre 2022. Deux solutions :

- former ses propres contract managers ;
- et seconde voie complémentaire : faire émerger des talents et détecter des potentiels en contract management.

En effet, recruter un CM ne veut pas dire recruter un CM de métier mais des potentiels qui peuvent faire d'excellents contract managers. À défaut, nous resterons dans un métier pénurique et de niche.

Un conseil pour les recruteurs ? Pour les candidats ?

Pour les candidats, c'est : être pragmatique et ne pas s'afficher contract manager quand on n'a jamais fait de contract

management. Le masque tombe vite face aux professionnels. Il est mieux de dire « je veux faire du CM et je n'en ai jamais fait » que « je peux en faire » et n'en avoir jamais fait. Pour les recruteurs, c'est : s'ouvrir l'esprit et ne pas se limiter aux mots-clés, ce qui est une approche trop restrictive et obère de manière certaines le talent de potentiels contract managers. Le mentoring est aussi une voie d'accès pour mieux recruter des contract managers.

“

Recruter un CM ne veut pas dire recruter un CM de métier mais des potentiels qui peuvent faire d'excellents contract managers.

”

« Curiosité, adaptabilité et sens relationnel »



Christelle Mazzoni,
Charge de recrutement
chez Société du Grand
Paris, qui depuis 2020 a
pour mission d'augmenter
significativement le nombre
de contract managers au
sein de la SGP

Le contract manager reste une fonction relativement récente dans les organisations et sur le marché, quelles évolutions avez-vous vues ces dernières années ?

La fonction est relativement récente en France. Au sein de la Société du Grand Paris, le contract management est une expertise à part entière. Sa mission est de garantir opérationnellement le pilotage contractuel des marchés du Grand Paris Express. Pour cela, le contract manager est présent, dans la mesure du possible, dès la phase de passation. L'ampleur du projet Grand Paris Express ainsi que sa complexité et sa réalisation sur des temps différents ont nécessité de renforcer nos recrutements sur cette fonction.

Sur la fonction, le rattachement et le périmètre d'activités sont des questions récurrentes. Y a-t-il des tendances qui se détachent sur ces sujets ?

Cela fait 3 ans que je recrute des CM, par conséquent, je ne peux prétendre connaître ce qui se détache au sein des organisations. Au sein de la SGP, le contract management est rattaché à une direction qui regroupe les achats, le juridique

et le CM. De plus, les CM sont rattachés fonctionnellement à des directions projet. En revanche, au travers des différents candidats CM que j'ai pu rencontrer, il est vrai qu'il n'y a pas qu'un seul rattachement possible. Certains CM sont rattachés à la direction juridique, d'autres à la direction des achats ou encore à des directions techniques.

Que recherchez-vous chez un candidat ?

Il n'y a pas de formation ou de profil unique, les contract managers peuvent venir de formations juridiques ou ingénieurs. L'essentiel est qu'ils aient une bonne connaissance contractuelle, de l'expérience dans les projets d'infrastructures, en marché public ou privé mais également des compétences juridiques, techniques et financières. A cela s'ajoutent des qualités humaines nécessaires à une bonne interaction avec l'ensemble des équipes, en interne comme en externe. C'est un métier qui nécessite d'avoir une vision à la fois globale et transverse. Le contract manager est associé à l'ensemble des échanges contractuels relatifs à l'exécution des marchés. Dans ce cadre, il peut être confronté à des désaccords, la posture est importante pour nous. En plus d'être des profils rares, la difficulté pour nos recrutements est de trouver le bon profil en fonction des équipes en place et de la phase du projet car la SGP souhaite créer des équipes aux profils complémentaires.

Les entreprises parlent de pénuries dans le secteur : partagez-vous cette vision ? Si, oui quelles en seraient les causes ?

Oui, complètement ! Ce métier est assez nouveau en France et il y a encore trop peu de profils et une très forte employabilité. Tout cela rend plus complexe la recherche de contracts managers.

Dans ce contexte, comment recruter sans candidats ?

Il faut à mon sens soit :
- Se tourner vers de la recherche de candidats en interne. Par exemple, à la SGP, nous avons mis en place un parcours de formation afin d'accompagner des profils achats ou juridiques vers le métier de contract manager.
- Faire de la chasse directe vers des profils, qui ne sont pas des contracts managers mais dont l'expérience peut être intéressante.

Un conseil pour les recruteurs ? Pour les candidats ?

Pour les recruteurs : les profils sont rares et ont une très forte employabilité. Il faut donc accepter que la recherche puisse être longue. Il faut faire preuve de patience et élargir sa recherche à certains candidats. Pour les candidats : curiosité, adaptabilité et sens relationnel ! La communication, la négociation et la posture sont essentielles également.

La SGP recrute des CM :
www.societedugrandparis.fr/offres-emploi

« Faire confiance aux jeunes et les faire monter en compétences »



Maxime Grandperrin, responsable du pôle recrutement de SYSTRA France, encadre une équipe de 10 personnes sur une population de 2 000 personnes et un volume de besoins en recrutement d'environ 400 par an.

Le contract manager reste une fonction relativement récente dans les organisations et sur le marché, quelles évolutions avez-vous vues ces dernières années ?

Le contract management a beaucoup évolué ces dernières années pour devenir aujourd'hui un sujet prépondérant au sein des organisations. Pour certaines sociétés, c'est devenu une fonction primordiale du fait des enjeux économiques forts sur les marchés.

Sur la fonction, le rattachement et le périmètre d'activités sont des questions récurrentes. Y a-t-il des tendances qui se détachent sur ces sujets ?

Dans notre entreprise, le contract management était une fonction centralisée. Depuis 2 à 3 ans, les contract managers se retrouvent au cœur des projets en immersion dans les business units. Il reste cependant au sein de l'organisation, au niveau transverse, des contract managers agissant comme des référents en appui auxdits contract managers « projet ».

Que recherchez-vous chez un candidat ?

On recherche avant tout un candidat qui pourra s'ancrer dans les valeurs de l'entreprise et qui pourra s'y projeter à moyen/long terme.

Les entreprises parlent de pénuries dans le secteur :

“

Envisagez des candidats qui ont une forte motivation et un fort potentiel en les accompagnant par un mentor en interne ou de la formation.

”

partagez-vous cette vision ? Si, oui quelles en seraient les causes ?

Oui, totalement. Actuellement, le marché est très dynamique, l'offre est supérieure à la demande puisque nous enregistrons davantage d'offres d'emploi que de candidats disponibles ou à l'écoute du marché, ce qui rend les recrutements plus difficiles.

Dans ce contexte, comment recruter sans candidats ?

Il faut tout d'abord faire confiance aux jeunes (stage, sortie d'école...) et les faire monter en compétences. Cela nécessite un accompagnement qui peut demander du temps à court terme mais s'avère très bénéfique à moyen/long terme. Il faut également s'ouvrir à des profils différents, qui ne sont pas nécessairement contract managers mais ont des fonctions qui s'en rapprochent (juriste projet, acheteur travaux...). On

va alors davantage creuser la partie soft skills et une capacité à s'adapter.

Un conseil pour les recruteurs ? Pour les candidats ?

Pour les recruteurs : soyez ouverts d'esprit. Envisagez des candidats qui ont une forte motivation et un fort potentiel en les accompagnant dans ces nouvelles fonctions par un mentor en interne, par exemple, ou de la formation.

Pour les candidats : le marché professionnel du contract management est très dynamique. C'est une fonction valorisée dans l'entreprise. N'hésitez pas à vous orienter vers ce métier si vous avez des appétences pour le projet et/ou le domaine juridique. C'est un métier qui ouvre la porte à une multitude de secteurs d'activité (énergie, infrastructure, environnement, transport...). Le contract management n'attend que vous !

Postuler chez Systra :
recrutement_fr
@systra.com

Contract Management IT et objectif ESG

Zoom sur le critère environnemental



Sonia AMAZOUZ
Juriste, ENGIE IT



Karel DEKRICK
Contract Manager, ENGIE IT

LES CRITÈRES ESG (ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET GOUVERNANCE) NE CESSENT DE GAGNER EN POPULARITÉ DANS LE SECTEUR DE L'ENTREPRISE. CE SUJET N'EST PAS NOUVEAU MAIS LE «E» D'ENVIRONNEMENTAL EST PARTICULIÈREMENT D'ACTUALITÉ ÉTANT DONNÉ LE CONTEXTE CLIMATIQUE ET L'IMPLICATION DES ACTIVITÉS DU SECTEUR NUMÉRIQUE. EN TANT QUE JURISTE ET CONTRACT MANAGER DANS LE DOMAINE DE L'IT, NOUS RESSENTONS UN BESOIN DE NOTRE ORGANISATION DE VOIR CLARIFIÉS LES ENGAGEMENTS DES PARTIES PRENANTES AU CONTRAT. ALORS COMMENT APPRÉHENDER LE CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL DANS LA CONSTRUCTION ET LE PILOTAGE DE CES CONTRATS ?

QUE SONT LES CRITÈRES ESG ?

LES 3 CRITÈRES ESG

le critère environnemental mesure l'impact direct ou indirect de l'activité de l'entreprise sur l'environnement (émissions de CO₂, consommation d'électricité, recyclage des déchets, impact sur la biodiversité, etc.) ;

le critère social porte sur l'impact direct ou indirect de l'activité de l'entreprise sur les parties prenantes. (collaborateurs, clients, fournisseurs, communautés locales, etc.) par référence à des valeurs universelles telles les droits de l'homme ou encore les normes internationales du travail ;

le critère de gouvernance porte sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée (direction, transparence de la rémunération des dirigeants, lutte contre la corruption, etc.).

Adopter les critères ESG promus par les Nations unies⁽¹⁾ permet d'évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux sur le long terme dans la stratégie des entreprises⁽²⁾. Ces critères rendent compte des agissements d'une société ou d'un secteur dans les domaines de l'écologie, du droit du travail et de la gouvernance responsable. Les critères ESG fournissent un cadre d'évaluation qui est utilisé au cœur de la stratégie RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) d'une entreprise. Les notions de ESG et RSE sont donc intimement liées.

Preuve qu'il s'agit d'un sujet impactant, il existe un indice ESG spécifique aux entreprises du CAC 40. L'indice CAC 40 ESG prend en compte les critères du label Investissement Socialement Responsable (ISR) poussés par le ministère de l'Économie et des Finances et par le pacte mondial des Nations unies.

POURQUOI ÊTRE CONFORME AUX CRITÈRES ESG ?

Pour commencer, ne pas les appliquer peut constituer un manquement à l'obligation de mise en œuvre d'un plan de vigilance tel que prévu par le Code de commerce⁽³⁾. La jurisprudence n'est à l'heure actuelle pas fixée, et un travail de clarification législative sera sans doute nécessaire pour accentuer le caractère contraignant du dispositif.

Ensuite, la conformité ESG permet de se rapprocher de la conformité au corpus réglementaire de la finance verte. À titre d'exemple, le règlement européen UE 2020/852 du 18 juin 2020⁽⁴⁾ ayant pour objet l'établissement de critères sur la durabilité environnementale d'une activité économique fait directement référence aux facteurs ESG.

Enfin, une entreprise reprenant les facteurs ESG est plus susceptible d'attirer partenaires ou investisseurs ayant notamment les mêmes objectifs environnementaux. En effet, l'Union européenne précise dans son règlement européen sur la Taxonomie que ses objectifs sont de « réorienter les flux de capitaux vers des investissements durables et de garantir la transparence du marché »⁽⁵⁾. Des obligations de transparence des engagements environnementaux découlent de ce règlement. En d'autres termes, le respect de ce Règlement est synonyme d'attraction pour les entreprises conformes ESG.

COMMENT INTÉGRER LE CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL DANS LE CHAMP CONTRACTUEL ?

Nous posons cette question en tant qu'experts des contrats IT surtout parce que la contribution mondiale du numérique à l'empreinte carbone est loin d'être négligeable avec une consommation d'énergie primaire de 4,2 % et une émission de gaz à effet de serre de 3,8 %⁽⁶⁾. Une entreprise doit donc aussi agir sur l'empreinte carbone de son système d'information et la durabilité de toute la chaîne de valeur IT. Le contrat IT devient alors un outil privilégié de gestion du risque environnemental et de sensibilisation des acteurs à travers, notamment, de la gouvernance des prestations.

Au stade de l'appel d'offres, les services achats des entreprises intègrent progressivement les éléments ESG dans les critères d'évaluation des fournisseurs. À date, ces critères se fondent souvent sur des rapports fournis par des entreprises spécialisées dans la notation de la performance ESG comme ECOVADIS, MSCI ESG Research, Vigeo et Eiris. Cette démarche est une première étape pour s'assurer que les partenaires avec lesquels nous souhaitons travailler partagent les mêmes priorités. Toutefois, cette étape doit être suivie d'autres initiatives au stade de l'expression de besoins et de la contractualisation pour espérer voir les parties mobilisées sur le sujet.

En effet, les sujets éthiques et environnementaux peuvent souvent paraître accessoires dans le corps contractuel. Cette impression traduit sans doute un manque d'engagement concret des parties à traiter le sujet et entrer dans un débat qui peut vite impliquer des experts qui ne sont pas encore intégrés dans les processus de décision.

Pour aller plus loin, au niveau du cahier des charges, il peut être important de rappeler l'objectif de recherche de performance environnementale puisque la performance du fournisseur pèse sur le bilan carbone du client. La logique collaborative est donc de mise et cette collaboration implique des obligations de part et d'autre, ce qui doit être traduit dans le contrat qui en découlera.

Lors de la contractualisation, il peut être demandé au fournisseur, dans un premier temps, de mettre à disposition les facteurs d'émission pertinents

pour faciliter le calcul du bilan environnemental des prestations (par exemple, kgCO₂eq/licence, kgCO₂eq/euros dépensé, kgCO₂eq/jour homme, kgCO₂eq/téraoctet, etc.). Dans un second temps, lui demander ses objectifs de réduction annuelle des facteurs d'émission précisés. Il exposera alors les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs de réduction ainsi que son reporting associé. Enfin, il conviendra d'explicitier les conditions d'auditabilité des données communiquées dans un souci de mesure transparente de l'engagement environnemental.

Il est à noter que la prise en compte des trois périmètres rendrait un bilan carbone plus précis. Cette distinction de périmètres permet d'établir la quantité d'émissions de gaz directes (Scope 1), indirectes liées à la consommation d'énergie (Scope 2) et de toute autre émission indirecte (Scope 3) d'un produit⁽⁷⁾. Un guide⁽⁸⁾ pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre est mis à disposition par le ministère de la Transition écologique pour bien comprendre les notions de scopes et de facteur d'émission pertinent.

QUE RETENIR EN TANT QUE CONTRACT MANAGER ET JURISTE ?

L'efficacité de la relation contractuelle ne doit pas être négligée dans la lutte pour l'atténuation du dérèglement climatique. L'effet d'exigences précises et de clauses négociées peut avoir un véritable impact dans la performance environnementale. De ce fait, une sensibilisation de l'ensemble des acteurs de la gestion contractuelle semble indispensable.

Cette sensibilisation peut prendre la forme d'une participation aux Fresques du Climat et MOOC en la matière⁽⁹⁾. Enfin, connaître la stratégie ESG de son entreprise et admettre que les contrats fournisseurs contribuent à la réalisation de ces objectifs permettront au juriste et au contract manager de devenir des acteurs essentiels à la réalisation de la performance environnementale.

LE SAVIEZ-VOUS ?

ENGIE, membre du CAC 40 ESG, a annoncé son ambition de devenir Net Zero Carbone d'ici 2045 !

(1) Principes pour l'Investissement Responsable, programme des Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf)

(2) « ESG », définition du Larousse de la langue française, (<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ESG/188689>)

(3) Article L. 225-102-4 du Code de commerce (https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035181820/2022-04-27)

(4) RÈGLEMENT UE 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=FR>)

(5) RÈGLEMENT UE - C(2021)4987 du 6 juillet 2021 complétant le règlement 2020/852 (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=pi_com%3AC%282021%294987)

(6) Empreinte environnementale du numérique mondial | GreenIT (<https://www.greenit.fr/etude-empreinte-environnementale-du-numerique-mondial/>)

(7) Scope 1, 2 ou 3 - définition des périmètres du bilan d'émissions de CO₂ | youmatter world (<https://youmatterworld.fr/definition/scope-1-2-3-definition/>)

(8) Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre publiée par le ministère de la Transition écologique (https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/methodo_BEGES_decli_07.pdf)

(9) Tous les MOOC dédiés aux Sciences de l'Environnement » | My Mooc (<https://www.my-mooc.com/fr/moocs?search%5Bquery%5D=RSE&search%5Blocale%5D%5B0%5D=fr>)

Les meilleures histoires des contract managers

ON RACHÈTE LE FOURNISSEUR...

Le projet nécessite l'achat d'un équipement sur mesure. À la suite de retards, le fournisseur obtient une extension de délais. C'est vous dire l'ire du client quand le fournisseur prend du retard, au point d'atteindre le plafond des pénalités de retard, à tel point que le patron de l'entité s'investit personnellement dans le dossier. Après tout, un million d'euros sont en jeu !

Les négociations ont à peine commencé que l'équipe reçoit de la direction du Groupe un message désappointant : « Nous venons de racheter la société. Veuillez ne pas continuer l'instruction du dossier avec vos collègues ». Voilà comment un rachat à 4 milliards d'euros vient ruiner une réclamation à un million d'euros. Mais quand c'est « poche droite - poche gauche », il faut l'accepter.

JOURS CALENDAIRES

Encore une histoire de retard de fournisseur. Le client applique les pénalités de retard. Oui, mais dans quelles conditions ? Le client les calcule en jours calendaires alors que le contrat stipule « jours travaillés ». C'est d'autant plus important que dans le contexte de ce contrat dans ce pays, une semaine comporte 4 jours travaillés ; une différence énorme ! Pensez bien à vérifier tous les éléments d'une réclamation. Tous.

ET SI ON PENSAIT À LA LOGISTIQUE ?

Dans le cadre d'un projet, commande d'un équipement de grande taille (hors gabarit) qui devait être livré sur un site qui nécessite de passer par plusieurs ouvrages d'art dont l'un n'était définitivement pas en ligne avec le gabarit du transport ! L'équipement était trop lourd pour traverser le dernier pont et aucune alternative d'acheminement n'était possible. Cet équipement avait été assemblé (et soudé) en atelier et ne pouvait être démonté. Moralité : vérifiez bien les conditions aux accès au site de livraison... sur tout le trajet !

DE L'IMPORTANCE DES ÉTUDES DE SITE

Imaginez un site industriel en devenir, un beau projet de construction et une équipe projet déjà en ordre de marche, tout ceci stoppé par une grenouille endémique de la région. La grenouille peut naturellement être remplacée par d'autres amphibiens, rongeurs ou par une plante de votre choix, mais rare et protégée. Si beaucoup de contrats prennent en compte l'aspect archéologique ou la pollution d'un site, il arrive encore souvent que la faune et la flore locales ne soient pas prises en compte comme un risque pouvant entraîner retards et surcoûts.

L'exemple de la grenouille n'est pas imaginaire, et à défaut de se vouloir plus grosse que le bœuf, elle a provoqué un retard conséquent sur ledit projet. Mais au-delà du retard, elle a aussi été à l'origine d'une refonte substantielle du projet lui-même, plan du site, voie spécifique pour les grenouilles et pour les humains, système de surveillance pour vérifier l'acclimatation de la petite bête, etc. Naturellement, on ne demande pas au chef de projet ou au contract manager d'être un spécialiste de « faune et flore locales ». Cependant, dans ce cas, l'oubli d'intégrer ce paramètre dans l'analyse de risque initiale et dans le contrat (eh oui, pas de clause, donc retard et coûts à la charge de quelle partie ?) a eu des conséquences lourdes sur le résultat final du projet. Finalement, la population de batraciens sur site se porte bien - merci ! - et chaque membre du projet a désormais une nouvelle ligne dans son analyse de risque. Mais à quel prix ?

> Envoyez-nous vous aussi vos « déjà-vus » !
JCM@afcm-asso.fr



Le JCM vous met au défi !

CONTEXTE : MAÎTRISE D'OUVRAGE (MOA) PUBLIQUE DANS UN MARCHÉ PUBLIC - LOI MOP AVEC DONC LA PRÉSENCE D'UNE MAÎTRISE D'ŒUVRE (MOE)

SITUATION 1

Dans le cadre d'un projet et conformément au contrat, la MOE applique des pénalités à une entreprise. Elles apparaissent sur le décompte mensuel.

L'entreprise conteste auprès de la MOA les pénalités.

La MOA veut garder les équipes motivées et ne souhaite pas appliquer les pénalités.

Question 1 : Est-ce possible ?

Question 2 : Pourquoi ?

Question 3 : Quels sont les risques ?

SITUATION 2

Dans le cadre d'un Marché de travaux dont les pénalités sont plafonnées à 20% du Marché et libératoires, la MOA a appliqué les pénalités et le plafond des pénalités a été atteint. L'entreprise pénalisée a arrêté de travailler :

1) Est-elle légitime ?

2) Quelles sont les actions de la MOA ?

QUIZ / VRAI OU FAUX ?

1. Les pénalités sont toujours plafonnées ?
2. Le sous-traitant a un contrat avec le maître d'ouvrage
3. L'utilisation des travaux par le client vaut réception ?



> Vérifiez les réponses www.afcm-asso.fr/jcm/

La vie de nos commissions

COMMISSION AFCM PACA

La prochaine réunion du bureau de AFCM PACA se tiendra en physique pour ceux qui le pourront (ou à défaut en Teams) dans les locaux de la Délégation d'EDF en PACA, 300 avenue du Pardo 13008 Marseille, le vendredi 23 juin de 10 h à 12 h. Ce sera l'occasion de faire un point sur l'avancement de la feuille de route et de déterminer les actions à mener au semestre à venir, les événements parrainés, ainsi que les participations aux salons étudiants. La réunion sera suivie d'un repas pris en commun pour ceux qui le pourront.

La feuille de route 2023 déterminée collectivement en mars dernier, et pour laquelle un point d'avancement sera effectué le 23 juin, est la suivante :

Le « faire savoir » : pour mettre en avant le métier de contract manager en PACA auprès des universités, écoles et autres cursus de formation...

Le « faire connaître » : pour mettre en valeur les actions de l'association auprès des membres de AFCM PACA et, au-delà, aux professionnels de la région !

Le « faire venir » : pour développer nos adhérents en région Sud. Si vous souhaitez rejoindre le réseau en région PACA, n'hésitez pas et contactez : claire.tixador@edf.fr ou 06 67 74 75 32.

La commission PACA est présidée par Claire TIXADOR, Responsable du contract management Groupe à EDF SA, en charge pour EDF SA de l'Académie contract management, de la professionnalisation et de l'animation Filière CM au sein du groupe EDF SA.

Elle est composée à date des membres suivants :

Présidence : Claire TIXADOR (EDF)

Membres :

- Rolland TERRIN, ONET ;
- Julien BAZELAIRE, CEA ;
- Mathieu RAPIN, Naval Group ;
- Damien LECADRE, ECP ;
- Julien SZYSKOWSKI , Karbet Consulting ;
- Frédéric DERAÏL, NEXSIS ;
- Sébastien FAVRE, Piman Consulting ;
- Helene BEYS, Equans ;
- Me Philippe GAMBINI ;
- Me Patrice GALVAN pour Karbet Consulting ;
- Bruno LOSSI, Naval Group.

COMMISSION AURA

L'objectif de la commission AURA, dans un premier temps, est de faire connaître l'association Française du Contract Management (AFCM) dans la région Auvergne-Rhône-Alpes à travers des café-débats autour de thématiques au cœur du contract management.

Le prochain café débat se déroulera le 30 juin 2023 à 8h30 dans les locaux d'Equans Lyon, autour d'un thème de préoccupation partagé par les acteurs de la région : **« Mentoring en contract management, recruter et développer »**.

Ce café-débat sera animé par deux membres actifs de l'AFCM : Didier DALOD, Directeur Général Adjoint et associé fondateur de PIMAN Group, et Sofia HASSED, contract manager senior.

Pour vous inscrire à l'événement, un seul lien [« Café-débat AFCM - AURA : Le mentoring en contract management \(weezevent.com\) »](https://www.weezevent.com).

La commission AURA est composée de 5 membres :

- Présidente : Ahlem OUERSIGHNI, Directrice Ethics et Compliance du Groupe PIMAN.
- Cédric AUGONNET, Contract Manager CAMPENON BERNARD CENTRE-EST, Vinci Construction
- Valérie GIBERT, Responsable PMO Projets Industriels & Knowledge Management, ENGIE
- Sofia HASSED, Contract manager Senior
- Aminata TURE, Responsable du pôle contract management INFRA, AXODYN

Si vous souhaitez rejoindre la commission AURA et promouvoir le contract management dans la région, n'hésitez pas !

Merci de contacter : a.ouersighni@piman-group.fr ou 06 21 17 29 77.

COMMISSION IT & NOUVELLES TECHNOLOGIES (CINT)

La Cybersécurité est désormais au cœur de tous les projets de transformation numérique des entreprises. Qu'il s'agisse de surveillance de masse, d'espionnage industriel ou d'espionnage d'État de la part de groupes criminels, d'individus isolés ou d'entreprises, les menaces sont perpétuelles et protéiformes.

Quels enjeux en matière de sécurité ? Comment intégrer le cadre réglementaire dans la relation contractuelle avec ses partenaires et fournisseurs ? Quelle architecture contractuelle adopter ? Telles sont les thématiques abordées lors du séminaire organisé par la CINT le 20 avril dernier.

Selon le cabinet d'avocats **BIGNON LEBRAY**, intervenant à ce séminaire, le risque cyber est bien réel et souvent sous-estimé. Pour les contract managers, l'enjeu porte sur l'identification des obligations légales en matière de sécurité qui pourraient avoir vocation à s'appliquer au projet et ce, afin d'en faire des obligations contractuelles spécifiques au regard notamment du RGPD, mais aussi de NIS2, du Code des assurances, de la loi Cyberscore ou encore de la loi de programmation militaire 2023.

Le cabinet **ITLaw Avocats** précise, lui, que le contract manager doit, dans l'exécution de ses fonctions, s'assurer que le contrat énonce clairement les engagements et garanties du prestataire en matière de sécurité et notamment prévoir plusieurs dispositifs (tels que des mesures de réaction à l'incident de sécurité, des engagements de veille et de prévention, des annexes de sécurité, etc.). Certaines clauses, telles que la gouvernance, les garanties, la responsabilité et les SLA, doivent également être adaptées aux enjeux de la sécurité.



La commission IT&NT de l'AFCM (la CINT) est composée des membres suivants :

Présidence : Latifa LIOT (cabinet LT& ASSOCIÉS)

Membres :

- Yasmina NAIDJI-MAINARD, ORANGE (OBS)
- Stella CLAVERAS, ALSTOM Group
- Safia KHERBOUCHE, cabinet KHERBOUCHE Avocats
- Guillaume MAATOUG, MGIT
- Guillaume ROY, ICERTIS

Les groupes **EXPLEO** et **MNA**, représentés respectivement par le groupe Cybersecurity Practice Leader et le président du groupe, ont pu appuyer cette vision réglementaire et contractuelle par des cas pratiques.

Présidée par **Latifa LIOT, fondatrice dirigeante du cabinet LT & ASSOCIÉS**, la CINT a vu le jour lors de l'Assemblée Générale de juin 2022. Les thématiques abordées par la CINT en 2023 sont : Comment s'intègrent les projets IT complexe dans des secteurs tels que le ferroviaire, l'énergie ou les télécoms ? Comment concilier les contraintes liées à l'environnement industriel au respect des obligations contractuelles d'un contrat IT ? Quid des nouvelles technologies pour le contract manager ?

Vous souhaitez nous rejoindre ? Écrivez-nous à : CINT@afcm-asso.fr

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

Voici quelques événements, parmi les séminaires proposés autour du contract management, déroulés ou à venir. La liste n'est pas exhaustive et montre l'activité importante de notre communauté qui poursuit son déploiement.



1^{ER} SEMESTRE 2023

23 juin 2023

Réunion du bureau AFCM PACA de 10h à 12h dans les locaux de la Délégation d'EDF en PACA (300 avenue du Prado 13008 Marseille).

29 Juin 2023

Séminaire AFCM-CINT : Pilotage de contrats IT & Gestion des risques

30 juin 2023

Café-débat de la commission ACFM AURA.

Thème : « Mentoring en Contract Management, recruter et développer ». À partir de 8h30 dans les locaux d'Equans Lyon.
Inscriptions en cliquant sur ce lien Weezvent.



2^E SEMESTRE 2023

14-15 septembre 2023

5^e édition du World Contract Management Summit à Berlin (Allemagne)

9-10 novembre 2023

7^e édition de l'Annual EPC Contract & Project Management Summit, à Londres (Royaume-Uni).

15 novembre 2023

Rencontres de l'ACFM dans les locaux d'Orange à Saint-Denis.



Rendez-vous sur : www.afcm-asso.fr
pour rester informé de toutes les dates des événements !

12-13 OCTOBRE 2023 : CONFÉRENCE ICC-FIDIC

L'événement se déroulera cette année à Paris et sera sponsorisé par le Cabinet Driver Trett.



Cette conférence de deux jours réunira les meilleurs experts de la construction et de la résolution des litiges et combinera un contenu d'actualité avec d'excellentes opportunités de networking.

Elle s'adresse à tout praticien impliqué dans les contrats et litiges internationaux du domaine de construction :

Ingénieurs, entrepreneurs, juristes d'entreprises de construction

Avocats en construction, arbitres.

Médiateurs, experts, contract managers.

Les institutions financières et les organismes gouvernementaux impliqués dans la passation des marchés utilisant les contrats-types FIDIC.

Une excellente opportunité, pour les Contract Managers, de mettre à jour leurs connaissances sur leurs dernières évolutions !

**driver
trett**

POUR ADHÉRER À L'ACFM



Dans la rubrique adhésion du site Internet www.afcm-asso.fr

Pourquoi adhérer ? 5 raisons :

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

POUR ADHÉRER À L'ADUCMA



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

Demandez votre adhésion à l'adresse presidence@aducma.com ou remplissez le bulletin sur le site : www.aducma.com/adherer