

# LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

- 
- 03 éditos
  - 05 actualités
  - 09 Dossier : les livres français  
sur le contract management
  - 14 vis ma vie
  - 16 Le coin des experts
  - 21 Événements
  - 26 quiz
-

## LE JOURNAL DU CONTRACT MANAGEMENT EST PUBLIÉ PAR :



ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT

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

**Renseignements et adhésion : [www.afcm-asso.fr](http://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](http://www.aducma.com)**



« Le journal du CM » • Rédacteur en chef : Rolland Terrin, Responsable Comité Editorial ADUCMA, contract manager Onet Technologies • Groupe de travail : Coralie Bouscasse, Présidente AFCM, Directrice juridique Safran - Antoine Papegaey, Président ADUCMA, Commercial Manager Thales - Peter Roshier, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systemch International - Vincent Leclerc, Senior Contract Manager, Engie - Frédéric Berjot, Directeur Général, Driver Trett France - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence - Jean-Marc Prulhière, Project Contract Manager, AREVA • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - [www.lmae.fr](http://www.lmae.fr)

## NOTRE DÉNOMINATEUR COMMUN ? L'ENVIE DE PARTAGER AUTOUR DE LA PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT



À chaque approche d'une nouvelle année ses bonnes résolutions. C'est avec une certaine fierté que je prends ma plume pour vous annoncer la mise en œuvre d'un projet qui me tient à cœur : la (re)naissance d'un journal ayant trait exclusivement au contract management. Ce journal porté par l'AFCM en partenariat avec l'ADUCMA sera publié de manière semestrielle et chaque numéro proposera un dossier spécifique en lien avec le contract management.

Le mot retenu pour ce journal et sa ligne éditoriale demeure le partage. En effet, au-delà de la diversité des auteurs, de leurs formations initiales et de leurs parcours professionnels, ce qui reste le commun dénominateur, le creuset de ce journal c'est l'envie de partage autour de la pratique du contract management, de ceux qui ont embrassé le métier de contract manager et de leur bible « le contrat ».

Ce premier numéro témoigne de cette diversité : tantôt juriste, tantôt ingénieur ou économiste, tous les participants se rejoignent autour de la loi des Parties qui joue donc un rôle fondamental dans la démarche du contract management : le contrat.

Dans le cadre de ce premier numéro, nous avons consacré notre dossier aux livres français dédiés au contract management. Vous trouverez à cet égard une interview de leurs auteurs et constaterez la complémentarité de ces livres. Le journal propose aussi des articles d'experts qui illustrent par leurs expériences respectives sur des projets complexes les bonnes pratiques en contract management. Le journal revient sur les événements ayant trait au contract management, propose un portrait d'anciens élèves du Diplôme Universitaire d'Assas en contract management et invite à la réalisation d'un quiz intitulé « Où en est la mise en place du processus contract management dans votre entreprise ? ».

La publication de ce Journal du contract management devrait contribuer à donner une meilleure visibilité sur l'évolution de la pratique en France et à encourager la vitalité de notre encore toute jeune association.

Bonne lecture !

**Coralie Bouscasse**, Présidente AFCM

## PRÊT(E)S À EMBARQUER AVEC NOUS ?



On compare parfois un projet d'envergure à un train qui passe. Au départ on entre dans un wagon, la tête remplie d'idées, sans réellement connaître le circuit précis pour atteindre la destination finale. Au fur et à mesure que le temps passe, d'autres personnes montent dans ce train et orientent sa trajectoire en transformant les souhaits en réalité.

Ces passagers ont consacré une grande partie de leur temps de trajet à façonner et polir ce projet, et nous leur en sommes extrêmement reconnaissants : il y a un peu de chacun de ces passagers dans ce journal. Le train n'a en définitive parcouru qu'un seul trajet. Alors si vous souhaitez nous rejoindre dans ce train le temps d'un arrêt ou pour l'éternité, n'hésitez pas à prendre le prochain wagon en nous contactant à l'adresse [journal@afcm-asso.fr](mailto:journal@afcm-asso.fr). Tout article, idée ou pensée ayant trait au contract management sera accueilli chaleureusement et avec bienveillance. À bientôt sur nos lignes...

**Rolland Terrin**, Rédacteur en chef, membre de l'AFCM, responsable de la Commission « Comité Editorial » de l'ADUCMA

## FAIRE ÉMERGER UNE VÉRITABLE DOCTRINE DU CONTRACT MANAGEMENT EN FRANCE



Le rapprochement AFCM/ADUCMA et leur synergie pour lancer le Journal du Contract Management (JCM), premier journal entièrement consacré à notre discipline, témoigne du renouveau des initiatives associatives et de la volonté de donner plus d'impulsion au développement du contract management.

Votre journal ambitionne d'être le premier recueil d'articles d'auteurs mettant leur expérience au service de l'émergence d'une véritable doctrine du contract management en France. Il aspire également à devenir le guide des bons conseils et des incontournables du contract management, aussi variés qu'inspirants, à la disposition des étudiants et des professionnels du métier. Les initiateurs du JCM espèrent que ce projet remportera l'adhésion du plus grand nombre et que notre Rédacteur en chef saura vous faire prendre le train en marche. Bonne lecture et à bientôt,

**Antoine Papegay**, Président de l'ADUCMA

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'AFCM

## DU 30 NOVEMBRE 2017

**LE 30 NOVEMBRE 2017 S'EST TENUE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT SUIVIE D'UNE TABLE RONDE SUR LE THÈME : « EXISTE-T-IL UN FUTUR DU MÉTIER DE CONTRACT MANAGER ? » ANIMÉE PAR DIDIER DALOD, DE LA COMMISSION CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.**

Cette table ronde était précédée d'une présentation d'Adeline Fedrizzi, (Green Conseil) qui a effectué un « Panorama 2017 du contract management vu de la France ». La commission outils et processus a ensuite présenté une étude réalisée par ses membres : « Les solutions lo-

gicielles de Contract Lifecycle Management ». La présentation a été animée par : Thierry Vidal et Vincent Leclerc. Trois éditeurs étaient invités et ont pu dialoguer et répondre aux questions des contract managers lors d'une « marketplace » qui a suivi la présentation.

**Gautier Marcy**, Président de la commission carrière et développement professionnel, contract manager chez Thales



**Rolland Terrin : Pouvez-vous présenter les intervenants ?**

**Gautier Marcy :** Nous avons eu le plaisir d'accueillir à cette table ronde cinq intervenants du contract management : Adeline Fedrizzi, qui nous a fait part des résultats de l'enquête que Green Conseil a menée en 2017 sur le contract management en France. Cela a offert une entrée en matière remarquable pour cette table ronde. L'ont rejointe : Jacques Hoffait de Engie, Ghislaine Gunge de UnitedLex et Board Member de l'IACCM, Françoise Berthou de AREVA NP et Yves-Joël Diegues,

Lauréat du Prix du contract manager de l'Année 2017.

**R.T. : Pourquoi avoir choisi ce sujet ?**

**G.M. :** Nous voulions avant tout créer une dynamique autour de la table et avec les personnes présentes. Nous avons choisi en 2016 le thème de la fidélité du contract manager, le sujet de 2017 a été voulu plus large tout en restant concret. Cela a donné l'opportunité à nos intervenants d'évoquer leurs réflexions sur ce sujet : pluridisciplinarité, technologie, formation, plan de carrière, profils, investissements, recrutement et développement, maturité des structures... issus de leurs expériences personnelles, autant que de leur vision de l'environnement dans lequel ils exercent.

**R.T. : Qu'est-ce que cette table ronde a permis de mettre en avant ?**

**G.M. :** Le contract management est par essence pluridisciplinaire, et chacune des disciplines concernée évolue constamment, qu'il s'agisse de nouvelles normes comptables, des besoins de sécu-

riser le Big Data ou les services bancaires, d'adopter des méthodes agiles, pour ne citer que ces exemples.

Les thèmes évoqués durant la table ronde confirment ainsi que la communauté est attentive et participe à ces évolutions pour répondre au besoin de ses clients, internes et externes. Les associations comme l'AFCM sont ainsi impliquées dans cette démarche en offrant à leurs membres des opportunités de partages et de débats sur les transformations en cours.

**R.T. : En conclusion, quel est, selon vous, le futur du métier de contract manager ?**

**G.M. :** Je me permets de plagier nos intervenants : « La fonction est créatrice de valeur ajoutée et d'opportunités. (...) La communauté doit accélérer pour rendre visible la fonction et atteindre la reconnaissance. (...) Le besoin est là, et même si le chemin est encore long, il faut investir et communiquer, ouvrir la porte à l'innovation et continuer à adapter notre expertise ».

66

Accélérer pour rendre visible  
la fonction et atteindre  
la reconnaissance.

99

Les fondamentaux demeurent, le contract manager est un facilitateur des relations contractuelles de l'alpha à l'omega du cycle de vie contractuel, c'est sa capa-

cité d'adaptation qui va être mise à l'épreuve, car il doit évoluer à la même vitesse que son environnement, vitesse grandissante si l'on prend l'exemple des évolu-

tions technologiques. Aussi, l'automatisation, la digitalisation, les blockchains... doivent être vues comme des opportunités plutôt que comme un risque. Les for-

mations et les structures devront s'adapter et permettre l'arrivée de profils encore plus diversifiés dans la communauté de pratique du contract management.

## Thierry Vidal, Directeur du contract management chez Naval



66  
un manque d'outils pour gérer les processus de façon automatisée et systématique.

**Rolland Terrin : La commission processus et outils a réalisé une enquête sur « Les solutions logicielles de Contract Lifecycle Management ». Pouvez-vous nous en dire plus ?**

**Thierry Vidal :** En juin 2015, en association avec Legal Suite et l'École Européenne de Contract Management, l'AFCM avait réalisé et présenté une enquête sur l'état de l'activité et les perspectives du contract management en France (disponible sur le site de l'AFCM).

Dans le cadre de cette enquête, 82 % des professionnels interrogés avaient déclaré utiliser des outils informatiques. Mais à la question « Classez par ordre d'importance les principales difficultés rencontrées dans la pratique de votre activité de contract manager », la réponse arrivée largement en tête était « Le manque d'outils me permettant de gérer les processus de façon automatisée et systématique » ! Ceci dénotait tout à la fois d'un besoin précis, d'une attente très forte et d'une grande insatisfaction de la part de la communauté.

La commission processus et outils de l'AFCM s'est donc naturellement saisie du sujet et a sollicité les membres de l'association d'une part, les éditeurs de solutions logicielles d'autre part, dans le but de mieux cerner le

besoin et évaluer l'état actuel du marché en rapport avec celui-ci.

**R.T. : Vous avez animé une présentation à l'issue de l'assemblée générale de l'AFCM. Pouvez-vous expliquer les éléments que vous avez mis en avant ?**

**T.V. :** Tout d'abord, nous avons rappelé les résultats de l'enquête complémentaire qui avait été réalisée à l'initiative de la commission, en Juin 2016, auprès des membres de l'AFCM. Les contract managers y avaient clairement exprimé l'idée qu'ils cherchaient des solutions pouvant leur permettre, avant toute chose, un meilleur pilotage des contrats en exécution.

Une première évaluation du marché et un premier constat effectué par la commission fin 2016 et début 2017 a révélé que la vaste majorité des 150 éditeurs de solutions logicielles estampillées « contract management » proposait en fait de simples outils de gestion de documentation contractuelle pour les uns (type « contrathèque » ou « workflow de commentaire/ négociation/ signature/ contractualisation »), des outils de gestion de portefeuilles de commandes/contrats simples ou marchés cadres pour les autres (selon des « workflows de passation/ réception/ livraison/ résiliation/ prolongation/

reconduction de commandes »). Ces outils étaient visiblement plus destinés à des services juridiques ou achats qu'à la fonction de contract management opérationnel. Parmi les 150 solutions, 36 semblaient vouloir adresser le problème de l'exécution et du pilotage de contrats complexes aux multiples obligations, risques, opportunités, écarts, échanges, réclamations... Une fois les vérifications effectuées, 20 d'entre eux ont été perçus par la commission comme « sérieux » sur ce plan (soit 13 % du panel initial). La commission a finalement décidé de prendre contact avec 10 de ces 20 éditeurs, privilégiant ceux d'entre eux qui pouvaient faire bénéficier les utilisateurs français d'un support et d'une représentation commerciale sur le plan national. Un questionnaire très détaillé, composé de 67 questions, a alors été envoyé à ces 10 éditeurs. 5 seulement ont fourni des réponses démontrant une bonne connaissance et une bonne couverture par leur outil du domaine et de ses processus. Ces 5 éditeurs ont été invités à la table ronde et à la marketplace organisées le 30 novembre 2017.

**R.T. : Pouvez-vous nous illustrer par un exemple la mise en place et le fonctionnement d'une solution logicielle ?**

**T.V. :** Outre le caractère interac-



**CONVENTION DE  
PARTENARIAT AFCM/  
ADUCMA DU 30 NOVEMBRE  
2017 SIGNÉE DES DEUX  
PRÉSIDENTS, CORALIE  
BOUCASSE ET ANTOINE  
PAPEGAËY**

Au programme, des événements et des activités en commun, la mise en place d'un journal entièrement consacré au contract management, une ouverture vers les membres des deux associations, et plein d'autres bonnes choses...

66

De nouveaux acteurs imaginent maintenant des solutions conçues par et pour les contract managers.

99

tif et dynamique lié à ce type de supports, une solution logicielle de type CLM (pour « Contract Lifecycle Management ») devrait permettre, par exemple :

- d'identifier dans le contrat initialement proposé, possiblement selon un mode semi-automatisé, l'ensemble des clauses contraignantes, troubles, sensibles ou problématiques que celui-ci peut receler ;
- l'outil devrait alors permettre de tracer les négociations et évolutions autour de ces clauses ainsi que de lister les obligations essentielles sur lesquelles les parties se sont finalement engagées ;
- toute clause jugée « non satisfaisante » ou toute obligation difficile à remplir devrait amener à l'identification d'un risque (qui pourrait aussi naître, en exécution, d'un écart, d'un événement imprévu ou d'une demande non contractuelle) ;
- l'outil devrait alors autoriser à la fois l'évaluation de ce risque au regard des provisions et du processus de traitement interne, mais aussi la mise en place d'un plan d'actions associé ;
- ce plan d'actions devrait pouvoir aboutir à des échanges (qui

doivent être eux-mêmes suivis), une offre de modification et un règlement (avenant, protocole d'accord) ou une provision (risque résiduel en cas d'abandon) ;

- en cas d'échec des échanges et discussions, l'outil devrait permettre le chiffrage et l'instruction d'une réclamation et potentiellement d'un litige tout en permettant un retour d'expérience. Idéalement cet outil devrait aussi permettre la gestion des

preuves, des paiements, des pénalités, des opportunités... En tout, ce sont 27 thèmes qui ont été recensés par la commission comme intéressants et/ou nécessaires à traiter.

**R.T. : S'en est suivie une marketplace. Pouvez-vous en présenter les éditeurs présents et son objet ?**

**T.V. :** Les 3 éditeurs ayant répondu présent sont respective-





ment : Legal Suite, Legisway et Primavera. Ces 3 sociétés, bien implantées sur le marché français, pensent et élaborent, depuis 2016 au moins, date à laquelle elles ont été identifiées dans le panel, des solutions destinées à accompagner la négociation, l'exécution et le pilotage de contrats complexes, dans l'esprit de couvrir le cycle de vie complet du contrat.

Si Legal Suite et Legisway ont conçu leurs outils sur la base de logiciels à vocation juridique, Primavera est une solution initialement destinée au domaine technique (project management). À ce titre, tous trois justifient de références solides dans la mise en place de solutions logicielles dans le cadre de projets et contrats complexes.

**R.T. : Pour conclure, quelle est, selon vous, la situation et l'évolution possible de ce marché ?**

**T.V. :** Le marché des solutions logicielles en contract management est en rapide évolution. De nouveaux acteurs, apparus depuis 2016, imaginent maintenant des solutions spécifiques, conçues par et pour les contract managers. Ces solutions, même

si elles sont assez peu éprouvées encore, mériteront sans doute toute notre attention et feront l'objet, pourquoi pas, d'une présentation lors d'une prochaine marketplace.

Même si, pour l'AFCM, bien évidemment, l'homme doit primer sur le process et le process sur l'outil, nous espérons beaucoup du développement de ces

solutions dans les prochaines années. Une évolution possible du marché pourrait également venir de la mise en place d'outils d'intelligence artificielle mis au service du contract management. Les progrès touchant des applications d'intelligence artificielle (IA) intéressant nos domaines sont encore très timides, balbutiants, mais compte tenu du niveau d'investissement qui existe dans le secteur, on ne peut exclure un bond technologique qui ferait entrer l'IA dans la vie quotidienne des contract managers subitement, non pas pour remplacer leur analyse, leur intelligence émotionnelle, leur sens relationnel, leur inventivité et leur créativité mais pour les assister dans des tâches récurrentes et systématiques, alerter, mesurer la performance, proposer des solutions alternatives en fonction des expériences acquises...

Là encore, l'avenir nous tend les bras et promet des évolutions très intéressantes pour les métiers du contract management. Les structures devront s'adapter et permettre l'arrivée de profils encore plus diversifiés dans la communauté de pratique du contract management.

“ L'homme doit primer sur le process et le process sur l'outil. ”





# DOSSIER :

# LES LIVRES FRANÇAIS SUR LE CONTRACT MANAGEMENT

On assiste depuis quelques années à l'éclosion du métier de contract manager provenant essentiellement, on ne peut que s'en féliciter, de la prise de conscience des directions générales sur la nécessité d'implanter durablement et d'organiser professionnellement cette fonction. Cette prise de conscience s'accompagne de la mise en place de cursus de professionnalisation telle que la formation diplômante ad hoc : le Diplôme Universitaire de Contract Management (DU CM), mais se traduit aussi par la création d'associations spécifiques telles que l'AFCM (Association Française du Contract Management en 2013) et l'ADUCMA (Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas en 2015). Il convient de mentionner aussi le foisonnement de sociétés de conseil spécialisées en contract management qui ont, pour certaines, également ajouté un volet formation et un volet conseil en organisation.

On constate ainsi beaucoup d'effervescence autour du Contract Management. Mais qu'en est-il de la littérature française sur ce sujet ? Y a-t-il beaucoup d'œuvres consacrées au contract management ? Qu'en pensent les professionnels du métier ?

A ce jour, il existe trois ouvrages en langue française consacrés au contract management (listés selon l'ordre chronologique de parution) :

- **Pratique du contract management**, de Grégory Leveau (paru en 2013, Gualino, Lextenso éditions) ;
- **Le Contract Management**, de Franck César et Alain Brunet (paru en 2013, Eyrolles) ;
- **Contract management. Outils et méthodes**, de Jean-Charles Savornin (paru en 2016, EMS).

On pourrait penser que trois livres c'est peu, mais en parcourant ces ouvrages on se rend compte de leur complémentarité. En effet, chaque auteur propose un regard sur le contract management qui lui est propre, tout comme le montrent les interviews que vous retrouverez dans les pages suivantes.

À titre d'exemple, Grégory Leveau qualifie son ouvrage de « manuel pour ceux qui envisageraient d'embrasser la fonction ou tout simplement d'ajouter quelques cordes à leur arc sans pour autant devenir contract manager à plein temps ».

Jean-Charles Savornin propose une facette plus opérationnelle en qualifiant son ouvrage de « contribution pragmatique, efficace et utile, faisant le lien avec la gestion de projet » car « le chef de projet, s'il veut piloter ses projets, se doit donc de piloter ses contrats ».

Quant à Franck César, il affirme que son livre (coécrit avec Alain Brunet) « répond aux enjeux de performance des entreprises, de sécurisation des risques juridiques et au besoin d'avoir un management proactif des contrats ». Le dossier de ce premier numéro propose une interview de chacun des auteurs de ces livres en vue de permettre à toute personne intéressée par le métier de contract manager d'approfondir ses connaissances et, d'une manière générale, de permettre à tous les contract managers en poste ou en devenir de valider leurs acquis et améliorer leurs compétences.

*Propos recueillis et dossier constitué par Rolland Terrin*

# GRÉGORY LEVEAU, AUTEUR DU LIVRE “PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT”



Grégory Leveau, fondateur et président de l'École Européenne de Contract Management



Pratique du contract management, 2<sup>e</sup> édition, éd. Gualino, Lextenso éditions, col. Guides Pro, 2016, 224 pages, 28 €

## Roland Terrin : Pouvez-vous vous présenter ?

**Grégory Leveau :** Juriste de formation, j'ai eu assez tôt dans ma carrière l'opportunité d'évoluer vers le contract management, à une époque où ces termes étaient quasi inusités en France. Après avoir pratiqué les cycles contractuels complexes sur le terrain et monter puis encadrer des équipes de contract managers au sein de sociétés comme Accenture et Dell au niveau européen, j'ai publié chez Lextenso, en 2013, *Pratique du contract management*, et ai fondé la même année le premier centre de formation consacré au pilotage de contrat en France : l'École Européenne de Contract Management (e<sup>2</sup>cm). L'école a depuis développé, au-delà de la formation et de la reconnaissance par l'État de sa certification, des branches consacrées au recrutement et au conseil / prestations de services sur notre sujet de prédilection. En parallèle, je poursuis mon activité de médiateur, autre domaine qui m'est cher ; la résolution de conflit par des stratégies amiables n'étant pas étrangère au contract management...

## R.T. : Pourquoi ce livre ?

**G.L. :** Ce fut le premier ouvrage en français sur le contract manager. Six mois plus tard, et sans nous consulter, sortait le livre de Franck César et Alain Brunet. C'est à la fois une pure coïncidence et le constat implacable d'un besoin grandissant dans l'Hexagone et en Europe plus généralement. Après avoir passé de longues années à former des contract managers en entreprise avant d'être en mesure de les laisser autonomes au cœur des cycles de vie contractuels,

j'ai trouvé important de consolider le savoir-faire acquis afin de le partager et de permettre aux futurs contract managers de disposer d'un socle de bonnes pratiques indispensables à l'exercice de notre métier pluridisciplinaire. Il manquait cette doctrine dont toute profession a besoin pour gagner en reconnaissance ; une première proposition de recettes qui seraient complétées et améliorées par les vagues successives de nouveaux experts de la matière. En mai 2016, une deuxième édition a paru ; ce fut l'occasion de compléter nos propos en prenant le pouls des évolutions de la pratique.

## R.T. : À qui ce livre s'adresse-t-il ?

**G.L. :** La préface indique destiner ce guide aux « étudiants, qu'ils s'épanouissent dans les cursus juridiques, commerciaux ou dans les formations à la gestion de projet au sens large, au corps professoral qui trouvera, nous l'espérons, un support de cours pour une matière au sujet de laquelle on écrit trop peu, et, bien sûr, aux professionnels, sa-

lariés comme indépendants, dont les tâches journalistiques tutoient de près ou de loin l'exercice du contract management ». C'est vaste... Et il est vrai que le public est large, du fait même de cette pluridisciplinarité. En écrivant les premiers chapitres, l'idée de la création d'un centre de formation s'est faite pressante et l'ouvrage a peu à peu pris la tournure d'un manuel pour ceux qui envisageraient d'embrasser la fonction ou tout simplement d'ajouter quelques cordes à leur arc sans pour autant devenir contract manager à plein temps (un chef de projet, par exemple). J'espère qu'il satisfait au moins partiellement à cette ambition, sachant qu'autant de complexité ne peut de toute façon pas être pleinement appréhendée à la seule lecture d'un livre.

## R.T. : Quels sont les sujets traités ?

**G.L. :** Dans la première partie, le livre se focalise sur les fondamentaux, tant en termes de posture et d'interaction du professionnel au sein de son organisation et dans ses relations avec les fonctions voisines et les clients/fournisseurs qu'en termes de maîtrise des missions, des atouts, des obstacles et de mesure de la valeur ajoutée du contract manager tout au long du cycle de vie contractuel.

Dans un deuxième temps, ce sont les bonnes pratiques, mondialement répandues qui sont étudiées, l'une après l'autre, selon le format suivant : explication du processus (par exemple : la stratégie des risques, la gestion des changements, l'ordonnement des négociations, etc.), puis présentation du ou des outils associés audit processus (par exemple : registre des risques,

“  
un socle de  
bonnes pratiques  
indispensables  
à l'exercice  
de notre métier.  
”

inventaire des leviers commerciaux, check-list de fin de contrat, etc.). Finalement dans la dernière partie, le lecteur suit la mise en pratique des processus par le déroulé d'un fil rouge qui s'appuie sur un cas réel (nécessairement problématique) démarrant très tôt en phase avant-vente et se concluant par la clôture (douloureuse) du projet.

**R.T. : Pouvez-vous citer un exemple ou faire un focus sur un thème précis ?**

**G.L. :** Notre vision du contract management étant holistique, nous ne pouvons pas imaginer ce métier sans considérer le cycle contractuel dans son ensemble. Ainsi nous détaillons, en début de livre, chacune des 5 étapes de ce cycle (Création, Négociation, Validation, Exécution et Clôture), puis nous les relient à son corollaire : le cycle de vie du projet. Ceci permet de tracer des parallèles évidentes et des différences majeures (au regard des objectifs et des priorités) entre le quoti-

dien d'un contract manager et celui d'un chef de projet.

Une telle approche nous permet d'aboutir à une définition (ou une tentative tout du moins) du contract management : l'activité qui consiste à développer et à contrôler le cycle de vie d'un contrat, de la phase d'initialisation jusqu'à son terme, par la coordination systématique et méthodique des ressources et des processus utiles à la maîtrise des risques et à l'optimisation financière et relationnelle.

**R.T. : Pouvez-vous citer un autre moyen de communication sur le contract management ?**

**G.L. :** Dans le cadre de notre communication, au sein d'e<sup>2</sup>cm, nous avons mis un point d'honneur à rassembler la communauté et à tenter, par tous les moyens professionnels et ludiques à notre disposition, d'amplifier l'évangélisation de notre métier auprès d'une audience, certes large, mais un peu dépassée par ce nouveau profil qui ressemble

sous certains angles à ses voisins, sans complètement leur correspondre... Nous organisons donc plusieurs événements par an à fréquence régulière : des petits-déjeuners dans nos locaux, des soirées thématiques (parfois en partenariat avec les Arts et Métiers), la Journée du contract management chaque printemps avec Legal Suite, etc. En 2017, nous avons lancé la première édition des Trophées du contract management qui donna l'occasion d'une belle cérémonie au mois de juin. Nous poursuivons notre travail de recherche et multiplions les publications afin de continuer à développer la doctrine, en associant notre réseau et nos étudiants qui prennent la plume de plus en plus fréquemment. La vidéo est aussi un support de choix. Ces deux dernières années, une dizaine d'entretiens autour du contract management ont été filmés par les journalistes de Xerfi Canal. Nous les diffusons sur notre site et sur les réseaux sociaux, le groupe LinkedIn en premier lieu.

“

Nous ne pouvons pas imaginer ce métier sans considérer le cycle contractuel dans son ensemble.

”

## FRANCK CÉSAR, COAUTEUR DU LIVRE “LE CONTRACT MANAGEMENT”

**Rolland Terrin : Pouvez-vous vous présenter ?**

**Franck César :** Associé du cabinet de conseil en management WillBe Group, j'ai découvert le contract management de manière très empirique sur un grand projet à l'international, il y a près de quinze ans, à une époque où cette discipline était encore méconnue et peu structurée en France. Par la suite, j'ai développé pro-

gressivement mon expertise par le biais de missions au sein de grands groupes sur de grands projets d'ingénierie, de construction ou encore de systèmes d'information. J'ai également travaillé sur la professionnalisation des pratiques de contract/claim management.

Au sein de WillBe Group, nous réalisons des missions de contract management opérationnel sur des projets complexes,

de définition de stratégies de contract management, rédaction de claims, préparation de négociations, etc.

Également, en s'appuyant sur notre expertise du conseil et de la transformation des entreprises, nous accompagnons la mise en place des processus, organisations et référentiels de contract management, parfois à l'échelle de groupes entiers, et intervenons sur l'animation de commu-

nautés de pratiques et la formation (intra-entreprise).

**R.T. : Pourquoi ce livre ?**

**F.C. :** Ce livre est d'abord le fruit d'une rencontre avec mon coauteur, Alain Brunet, qui exerce des fonctions de contract/claim management dans un grand groupe international depuis plus de vingt ans. Nous y avons agrégé nos expertises, complémen- ●●●



Franck César, Associé du cabinet de conseil en management WillBe Group



*Le contract management*, de Franck César et Alain Brunet, éd. Eyrolles, col. Gestion de Projet, 2013, 240 pages, 34€

taires, pour forger une vision systémique de cette discipline, en n'occultant aucune des dimensions : stratégique, financière, juridique, opérationnelle et humaine.

Cet ouvrage traite en premier lieu des problématiques « post-signature » liées à la phase de réalisation des projets. En effet, les entreprises ne peuvent ignorer qu'en cas de dérive de leurs contrats, les impacts peuvent être dévastateurs, non seulement sur la performance économique, mais aussi sur la sécurité juridique, la continuité des opérations, voire sur leur pérennité.

Dans un contexte dominé par l'incertitude dans les relations partenariales, ce livre aborde l'ensemble des situations de dérapages et les déterminants de ce que l'on peut appeler la « performance contractuelle ». Il répond ainsi aux enjeux de performance des entreprises, de sécurisation des risques juridiques et au besoin d'avoir un management proactif des contrats.

**R.T. : A qui ce livre s'adresse-t-il ?**

**F.C. :** Il s'adresse aux contract/claim managers, bien sûr, mais nous avons voulu lui donner un spectre plus large, pour parler à tous les dirigeants ayant pour objectif de dynamiser le management des contrats et en faire un véritable levier de performance (versus une approche de gestion statique ou seulement réactive). Il vise à offrir des recommandations concrètes au praticien qui pilote au quotidien des projets ou des contrats dans les grands groupes ou ETI – notamment dans les secteurs de l'ingénierie et de la construction ou encore de l'IT – ainsi qu'à tous ceux qui sont impliqués dans des démarches de transformation ou d'amélioration de la performance des entreprises.

**R.T. : Quels sont les sujets traités ?**

**F.C. :** Le contenu se veut à la fois pragmatique et novateur, en dé-

passant les logiques de « boîte à outils » qui réduisent la discipline à une activité administrative ou encore les discours qui vantent les mérites du contract management providentiel, nouveau « super-héros » !

Pragmatique, ce livre décrypte les évolutions des pratiques concurrentielles, les techniques de négociation, les bonnes (et mauvaises !) pratiques du contract management. En particulier, sont développés un certain nombre de conseils pour réduire l'ambiguïté dans les contrats, ou assurer une gestion efficace des réclamations. Novateur aussi, car cet ouvrage prend en compte les aspects humains et comportementaux dans le management des contrats, par exemple les stratégies opportunistes des parties, en s'appuyant sur les résultats les plus récents des sciences économiques, de la sociologie et de la psychologie expérimentale.

**R.T. : Pouvez-vous citer un exemple ou faire un focus sur un thème précis ?**

**F.C. :** À titre d'exemple : face à l'incomplétude du contrat, aux incertitudes en phase d'exécution, aux risques de renégociations qui sont inévitables sur les contrats de long terme, il convient d'être capable de détecter en amont les facteurs susceptibles d'induire de manière quasi mécanique des risques contractuels. C'est l'un des thèmes que nous avons développé en détaillant un certain nombre de signaux faibles qui sont préfigurateurs d'une dérive ou d'une détérioration de la relation client/fournisseur. Savoir détecter ces signaux faibles permet de s'affranchir des excès d'optimisme qui prévalent parfois dans les équipes projets (« tout est dans le contrat », « on finira bien par se mettre d'accord », etc.).

**R.T. : Pouvez-vous citer un autre moyen de**

66  
Forger  
une vision  
systémique en  
n'occultant  
aucune des  
dimensions :  
stratégique,  
financière,  
juridique,  
opérationnelle  
et humaine.

99

**communication sur le contract management ?**

**F.C. :** Nous souhaitons renforcer notre présence dans les différentes instances de partage et de rencontre entre professionnels qui se sont mises en place en France ces dernières années. Elles permettent notamment au contract management de se structurer en tant que communauté professionnelle.

Par ailleurs, dans mon activité, nous assurons depuis plusieurs années une veille et enrichissons en continu nos benchmarks sur les tendances de contract / claim management. Nous avons le projet de publier le résultat d'un certain nombre de ces travaux dans le cadre d'un Observatoire du contract management© qui sera lancé en 2018.

# JEAN-CHARLES SAVORNIN, AUTEUR DU LIVRE “CONTRACT MANAGEMENT. OUTILS ET MÉTHODES”



Jean-Charles Savornin,  
consultant, fondateur de  
Projectence



*Contract Management.  
Outils et méthodes*, éd. EMS  
Management & Société,  
Col. Pratiques d'entreprises,  
2016, 176 pages,  
19,50€

## Rolland Terrin : Pouvez-vous vous présenter ?

### Jean-Charles Savornin :

J'ai été pendant douze ans chef de projet puis responsable de project office, ce qui m'a amené à diriger de grands projets d'infrastructures et à piloter des appels d'offres internationaux.

En 2013, j'ai créé Projectence, ma société de conseil en organisation et mode projet pour accompagner les entreprises dans la performance de leurs projets. Je suis ingénieur de GrenobleINP, diplômé de Sup'Aéro et de HEC Paris, certifié PMP® par le PMI®.

## R.T. : Que sont les 4 piliers du contract management présentés dans votre livre ?

**J.-C.S.** : Les 4 piliers du contract management reprennent tous les éléments importants à piloter pour gérer son contrat, et donc son projet. Ce sont les 4 indicateurs clés (ou Key Performance Indicators) du contract management :

- **la gestion du contrat** : comment le contrat et ses évolutions sont gérées, tracées, communiquées, utilisées ;
- **la gestion du résultat** : la gestion des livrables (produits ou services), en considérant la qualité et la performance attendues, dans les délais requis ;
- **la gestion de la relation** : comment est pilotée la relation et les communications avec l'autre partie, qu'il s'agisse d'un client ou d'un fournisseur ;
- **la gestion des réclamations**, et surtout leur anticipation et leur préparation, ou l'art d'éviter les litiges.

## R.T. : Pourquoi avoir formalisé ces 4 piliers ?

**J.-C.S.** : Lors d'une mission de conseil j'ai accompagné une entreprise industrielle dans une amélioration des relations contractuelles avec ses clients : moins de réclamations, plus de rentabilité, un meilleur contract management.

J'ai alors conduit une analyse de la littérature existante et ai fait le constat que la quasi-totalité des ouvrages sont en langue anglaise et qu'une très large majorité de ces ouvrages traite du processus de sélection d'un contractant.

Une poignée d'ouvrages traitaient alors véritablement de la gestion de la relation contractuelle avec son client, et il manquait une contribution pragmatique, efficace et utile, faisant le lien avec la gestion de projet. J'ai alors formalisé ce que j'ai pratiqué pendant de nombreuses années lorsque je dirigeais des équipes en charge de grands projets internationaux.

## R.T. : Comment abordez-vous le lien entre contract management et project management ?

**J.-C.S.** : La gestion de projet est, pour simplifier, généralement décomposée en deux grandes phases : l'appel d'offres, parfois appelé business développement, et l'exécution. La première phase a pour but de signer un ou des contrats. La seconde a pour but d'exécuter le ou les contrats. Entre ces deux phases se trouve la signature du contrat. Nous voyons donc que les projets n'existent qu'à travers les contrats. Le chef de projet, s'il

veut piloter ses projets, se doit donc de piloter ses contrats.

## R.T. : En plus de votre livre, vous avez créé Contractence, pourquoi ?

**J.-C.S.** : Contractence ([www.contractence.fr](http://www.contractence.fr)) est le blog du contract management. Je l'ai créé d'abord parce qu'il y a peu de littérature sur le contract management. Ensuite, un livre, bien que complet et dense, est forcément statique et reflète la pensée de son auteur. Je voulais avoir un support plus dynamique, avec des articles plus courts, auxquels la communauté de contract managers pourrait participer. Un blog était tout indiqué. J'invite d'ailleurs les lecteurs à commenter et à proposer des articles.

“

Il manquait une contribution pragmatique, efficace et utile, faisant le lien avec la gestion de projet.

”

# LES ANCIENS DU DIPLÔME

## UNIVERSITAIRE CONTRACT MANAGEMENT D'ASSAS ONT LA PAROLE

Propos recueillis  
par Rolland Terrin

**Antoine CLOUET,**  
contrat manager senior  
DRIVER TRETT, promo 2015



**Rolland Terrin : Pouvez-vous vous présenter ?**

**Antoine Clouet :** J'ai un profil technique de base (formation d'Ingénieur en Génie des Systèmes Industriels – EIGSI 2003), complété par un Master en Administration des Entreprises (IAE Paris 2004). J'ai débuté ma carrière en effectuant un VIE en Chine dans le groupe AREVA NP. Je faisais alors de la gestion de production sur un site produisant des équipements pour lignes électriques à destination du RTE et d'EDF. J'ai quitté ce groupe en 2007 pour intégrer Veolia Water Solutions & Technologies. Je travaillais alors dans une business unit en charge des projets de construction de stations de traitement d'eau à l'international (eau potable, traitement des eaux usées, usine de dessalement). Fin 2013, j'ai saisi une opportunité émanant de mon réseau afin d'intégrer Currie & Brown, une société anglaise développant son activité de conseil en contract management à Paris. C'est à cette époque que le DU Contract Management d'Assas s'est monté, et j'ai eu la chance de pouvoir intégrer la toute première promotion en 2014-2015.

Enfin, à l'été 2015, j'ai rejoint d'anciens collègues de Currie & Brown ayant monté la filiale française du groupe Driver Trett à Paris, un autre cabinet de conseil en CM.

**R.T. : Comment êtes-vous devenu CM ?**

**A.C. :** L'envie de devenir CM est née après une première expérience en suivi d'exécution d'un projet au Qatar en 2007-2008. J'étais alors contract engineer au sein d'une joint venture Veolia/Saipem, plus spécifiquement en charge du suivi des Changes in the Works. J'ai occupé ce poste un peu plus d'un an avant de basculer comme Cost Engineer dans le service de réponse aux appels d'offres de ma business unit. Lorsque l'opportunité s'est présentée de revenir à une activité 100 % consacrée au contract management, je n'ai pas hésité à la saisir !

**R.T. : Quelles sont vos missions principales au sein de votre entreprise ?**

**A.C. :** Driver Trett est un cabinet de conseil en contract management opérant dans le secteur de la construction sur toutes les phases du cycle contractuel, de l'avant-vente jusqu'à la résolution des litiges en passant par le suivi d'exécution. Mon rôle au sein de l'entreprise est d'accompagner nos clients, qu'ils soient donneurs d'ordres, contractors ou sous-traitants, dans la défense de leurs intérêts avant la contractualisation, pendant l'exécution ou en précontentieux (dossiers de réclamation). Depuis peu, je suis également en charge de développer une offre de formations à destination de nos clients désireux de munir leurs collaborateurs de méthodes de gestion contractuelle.

**R.T. : Pourquoi avoir**

**choisi Assas ?**

**A.C. :** La formation à Assas fut l'un des premiers cursus diplômants en CM proposé par une université de renom. Jusqu'alors je pratiquais le CM après un apprentissage empirique de la discipline. Au cours de mes expériences passées, j'avais pu me frotter à la gestion de projet, au suivi des coûts, à la gestion des risques, j'avais quelques idées sur la planification, toujours dans des environnements de grands projets industriels en France et à l'étranger... la synthèse de ces expériences m'a permis de me mettre au contract management sans difficulté, mais il me manquait le vernis juridique et une approche un peu plus théorique de tous les concepts maniés jusqu'alors. Chose qu'Assas proposait de m'inculquer, autour d'un rythme compatible avec la poursuite de mon activité professionnelle.

**R.T. : Qu'est-ce que cela vous a appris ?**

**A.C. :** Cela m'a mis au contact de professionnels issus de différents secteurs, c'est toujours très bénéfique de se confronter à d'autres environnements que le sien, d'autant plus qu'en tant que consultant, mon positionnement est par essence décalé par rapport aux contract managers œuvrant dans les grands groupes français. Le cursus d'Assas couvre tous les aspects de la discipline, là encore cela permet d'ouvrir son horizon car il est encore assez rare, même au niveau du contract manager, d'avoir l'opportunité de parti-

“  
Mon conseil aux  
futurs  
étudiants ?  
Favoriser les  
travaux  
de groupe, plutôt  
que la relecture  
des polycopiés !

”

ciper à toutes les phases et dimensions d'un projet. Le DU CM Assas permet de toucher tout l'éventail des problématiques auxquelles pourraient contribuer un contract Manager au cours de sa carrière.

**R.T. : Quels conseils pouvez-vous donner aux**

**futurs étudiants ?**

**A.C. :** Je donnerai pour conseil aux futurs étudiants de favoriser les travaux de groupe. S'il n'y avait qu'une chose dans laquelle il fallait s'investir, ce serait bien ces travaux, davantage que dans la relecture des polycopiés après les cours ! C'est lors de ces sessions de groupe que

les échanges sont les plus riches entre professionnels de différents secteurs. Et je conseillerai également de confronter sans cesse les notions abordées pendant les cours du DU à la pratique sur affaires réelles, cela fait naître des questionnements et des débats très intéressants à soumettre aux intervenants, eux-mêmes profes-

sionnels du contract management pour la plupart.

**R.T. : À quels événements CM participez-vous ?**

**A.C. :** J'essaie d'être présent aux événements organisés par l'AFCM ou l'ADUCMA lorsque mon agenda me le permet.

## chloé BOWDLER,

Responsable Back Office CNR, promo 2017



**Rolland Terrin : Pouvez-vous vous présenter ?**

**Chloé Bowdler :** Après des études de droit (DEA de droit des affaires) et un master spécialisé à EM Lyon « Juriste Manager International » en 2005, j'ai été juriste achats pendant une dizaine d'années à la Direction juridique de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR), premier producteur indépendant d'énergie renouvelable en France. Je suis désormais en charge d'une équipe de 12 approvisionneurs à la Direction des Achats, qui gèrent des petits appels d'offres et le traitement administratif de l'ensemble des contrats d'achat de CNR, en lien notamment avec les acheteurs métiers et les juristes.

**R.T. : Pourquoi avoir choisi une formation**

**diplômante en contract management ?**

**C.B. :** Nos opérations devenant de plus en plus complexes (multi-lots avec un gros travail en interne de coordination entre ces lots), spécialisées et d'un volume financier considérable, j'ai commencé à faire du contract management, sans savoir même que cela existait, à l'instar de Monsieur Jourdain, en manquant des outils et des formations nécessaires. Au départ, nous intervenions plutôt en réponses / traitements des réclamations fournisseurs, donc très (trop) en aval. Très rapidement, il est devenu évident que nous devions nous former et devenir forces de proposition dans le contract management, afin de ne pas se contenter de subir. Afin d'acquérir ces compétences, j'ai effectué un benchmarking des différentes formations « sur le marché » : le cursus et le contenu du DU proposé par l'Université Paris II sont très vite sortis du lot. Associer la réputation de cet établissement à l'expérience des intervenants pressentis m'a semblé, en lien avec ma direction, être parfaitement ce que nous recherchions pour cette professionnalisation. J'ai donc postulé au printemps 2016, et après une année de cours, je suis diplômée depuis juillet 2017.

**R.T. : Qu'est-ce que la formation à Assas vous a appris ?**

**C.B. :** Cette formation a été aussi enrichissante qu'escomptée : en effet, nous avons pu suivre des modules sur des thèmes très variés, présentés par des professionnels aux compétences et expériences aguerries. Le programme est complet et permet à chacun de connaître l'ensemble des missions que le contract manager se voit dévolu.

J'ai beaucoup apprécié la présence d'enseignements ne relevant pas de matières universitaires classiques comme la formation à la négociation, l'ouverture d'esprit et le travail en groupe. En effet, deux fois dans l'année, nous avons un « cas » à analyser, sur le modèle de celui à traiter pour l'examen final. C'est un dossier réel, très exhaustif, dans lequel l'étudiant doit se mettre à la place du contract manager de la société concernée. Le travail en groupe étant fortement encouragé, cela permet des échanges très riches, avec les autres étudiants, professionnels de milieux économiques très divers, et qui me servent encore aujourd'hui dans ma façon d'aborder les problématiques.

**R.T. : Quels conseils pouvez-vous donner aux**

66

L'ouverture d'esprit et les enseignements des expériences de chacun vous serviront quotidiennement !

99

**futurs étudiants ?**

**C.B. :** Mon conseil aux futurs étudiants : profitez bien de cette possibilité d'échanges qu'offre le DU, aussi bien avec les intervenants qu'avec vos camarades de promotion ; l'ouverture d'esprit et les enseignements des expériences de chacun vous serviront quotidiennement ! Se constituer un tel réseau me paraît difficilement possible sans la participation à une telle formation.

**R.T. : A quels événements CM participez-vous ?**

**C.B. :** Mon seul regret : être trop loin de Paris pour pouvoir participer à plus d'événements « contract managers », et notamment ceux de l'ADUCMA.

# L'IMPORTANCE DU CONTRACT MANAGEMENT PLAN

**VINCENT LECLERC, REPRÉSENTANT LE GROUPE ENGIE ET PLUS PARTICULIÈREMENT LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT QU'IL COANIME AVEC LE DÉPARTEMENT JURIDIQUE, A REÇU EN JUIN 2017 LE TROPHÉE DANS LA CATÉGORIE « APPROCHE COLLABORATIVE EN CONTRACT MANAGEMENT ». IL SOUHAITE ICI NOUS RAPPELER L'IMPORTANCE DU CONTRACT MANAGEMENT PLAN.**



Vincent Leclerc, Senior Contract Manager, Direction des Projets Industriels, Engie

**À** quoi bon tous ces efforts pour négocier le meilleur contrat si on ne prévoit pas les moyens de bien le gérer. Il est primordial en phase de démarrage d'un contrat de s'assurer que toute l'équipe de projet, et pas uniquement le contract manager quand il y en a un, comprenne le contrat, sa structure, les obligations et les processus tels que les approbations, les change-orders, ou encore la coordination entre les Parties sans oublier les risques et opportunités liés au contrat à gérer tout au long de son exécution...

C'est typiquement ce que le Contract Management Plan apporte, document encore trop souvent négligé. L'appellation CMP pour Contract Management Plan est très largement utilisée dans la culture anglo-saxonne mais on peut aussi trouver le terme PACC pour « Plan d'Action Contractuel et Commercial » qui permet d'insister sur le volet commercial indispensable dans le contract management en position de contractant. Le CMP doit aider les acteurs du projet à comprendre le scope/périmètre (le plus facile à mon avis) mais également les caractéristiques du contrat (reporting, suivi des obligations des Parties prenantes, paiement, jalons, exigences tant techniques que réglementaires, règles de réception) et surtout les risques et opportunités ainsi que la stratégie définie pour garantir la réussite du projet ou sécuriser la marge (selon la vision de la Partie concernée). Le CMP explique encore la gouvernance contractuelle en termes de coordination, mot que personnellement je préfère à celui de communication.

Le CMP apporte à la mission de contract management entre autres :

- la connaissance du contrat, des obligations des Parties prenantes pour les acteurs du projet ;
- la compréhension des risques/opportunités du contrat pour savoir les gérer ;
- la synthèse des indicateurs de performance à suivre ;
- la stratégie contractuelle qui sera suivie tout au long de l'exécution du contrat.

Tout le monde s'accorde à dire que le contract manager, dans son rôle transverse entre le chef de projet (ou project manager), le directeur technique, le project management office (fonction support regroupant le project control, le risk management, la gestion documentaire), le juriste et l'acheteur (et pardon pour ceux que j'ai oubliés !), ne peut être partout en même temps.

Aussi, parce qu'il est communiqué à toute l'équipe, le CMP limite les situations trop souvent rencontrées de positionnement pris lors d'une réunion ou par un courrier/courriel ou encore une prise de décision par un des membres de l'équipe pouvant avoir de lourdes conséquences pour la Partie qu'il représente. Fort du constat que le contract management est porté par l'équipe et pas uniquement le project manager ou le contract manager, quand il est identifié, le CMP s'impose et sera d'autant plus apprécié au quotidien qu'il est synthétique, facile à lire et dans un format que l'on peut prendre avec nos dossiers.

J'ajoute que je trouve par l'intermédiaire du CMP l'occasion pour le contract manager de mettre en évidence toute sa valeur ajoutée, s'il fallait encore convaincre quelques chefs de projet !

Le CMP est consolidé à l'issue de la négociation du contrat. Le CMP sera le support facilitant le transfert de la phase de développement vers celle de réalisation. J'attire l'attention sur le fait que ce document, une fois écrit, doit être présenté à l'équipe projet lors d'une réunion et pas uniquement partagé par une simple diffusion. Chacun y trouvera alors l'occasion d'exprimer ses interrogations, de comprendre la structure du contrat, d'avoir saisi les spécificités du contrat (vous savez le détail que le diable a placé en italique !) et, pourquoi pas, aura envie de se plonger dans un chapitre pas directement lié avec le document/annexe traitant de son domaine ou sa discipline qu'il connaît de toute façon pour l'avoir bien souvent écrit. En plus, quelle belle opportunité pour un team building !

66

Le CMP doit aider les acteurs du projet à comprendre le périmètre mais également les caractéristiques du contrat.

99



# MONTREAL OLYMPIC STADIUM,

## 1970-1976



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

**IN NOVEMBER 2006, THE PROVINCE OF QUÉBEC, THROUGH ITS OLYMPICS INSTALLATIONS BOARD, SERVED THE LAST PAYMENT OF THE \$1.5-BILLION DEBT INCURRED FOLLOWING THE ORGANISATION OF THE 1976 MONTRÉAL SUMMER GAMES.**

Québécois spent 30 years obliterating their public budget, compensating dearly for the explosion of extra costs in the construction and operation of the Games.

Montréal's then mayor, Jean Drapeau, famously boasted, while presenting the Games' initial budget: "The Olympics can no more lose money than a man can have a baby". The Olympic Stadium construction costs were estimated at 124MC\$, but sky-rocketed to 839MC\$ ("final" costs as of 1976), an eye-watering 570% increase. What catastrophes occurred to cause this project to go so far over budget?

A significant contribution to these extra costs came from the design and construction of Montréal's Olympic Stadium, nicknamed rather aptly "the Big Owe" in a thinly-veiled reference to both its architectural uniqueness and financial blunder. This article will review some of the factors contributing to the meltdown from a contractual perspective, and what lessons can be drawn from this financial debacle.

### DESIGN DELAYS

When Montréal was awarded the Games in May 1970, Jean Drapeau completely changed the whole concept for the Olympic Stadium after seeing the Parc des Princes Stadium, newly built in Paris based on famous architect Roger Taillibert's design. Drapeau reportedly fell in love with the stadium (who could blame him?), notably its elliptical shape and massive pre-cast concrete ribs.

This authentic coup de foudre led to Drapeau's decision to hire Roger Taillibert as main architect for the Olympic Stadium. The latter presented his first designs in June 1972, throwing two years of preparatory work into the bin and starting the complete design of the works again from scratch. Mr Taillibert seemingly gave priority to artistic considerations over down-to-earth constraints, such as schedule and budget. In a 1976 interview to *Civil Engineering*, he bluntly outlined his vision on the matter: "That's all Canadians and North Americans talk about— money, money, money. It doesn't interest me at all," telling a reporter "Are you aware that the building of the stadium and velodrome constitutes a great moment in the history of architecture and technology?"

Compounding the aforementioned delays, Taillibert was himself late in the provision of design documents. In addition the stadium's design paid insufficient heed to constructability. The whole structure was comprised of pre-cast concrete ribs that cantilevered out over the stadium, with the ribs being post-tensioned together during the erection phase. Due to the stadium's design each rib was unique in its shape and design; the construction of the same proved a nightmare due to the need to have a perfect alignment between ribs. Additionally the design did not allow sufficient room for the use of internal scaffolding, forcing contractors to use numerous cranes for positioning the ribs into place.

These design delays and constructability issues give a striking example of the consequences of unchecked power on the design of the works. Part of a contract manager's role is to ensure that obligations can be complied with, and to monitor deviations from these obligations, while ensuring that cost and schedule consequences are addressed. Raising these issues from the onset creates a balance with desires to change the design from that set out in the contract.

### NO CONTROL OF CHANGES

The Olympic Stadium project also suffered from an absence of control of modifications to the design of the works. The original project organisation was rather dysfunctional; Mayor Drapeau acted as a "super Project Manager", in spite of his absence of engineering or architectural qualifications. He is reported to have spent a lot of time reviewing plans in detail and going to the construction site to give direct orders to contractors, without consideration of associated consequences.

During the build the architect was given a free rein over his design, leading to numerous changes to the works in the course of their execution. The below example of the parking water cascades gives a striking illustration of a costly change with doubtful added value to the Québécois taxpayer: "Late in the game, Taillibert insisted on adding a water cascade to the top of the parking garages connected to the stadium, adding at least \$8 million to the cost. The parking garages, originally budgeted for

an extravagant \$25 million, cost \$60 million, or about \$13,000 per parking space. The water cascade also would require 113 million litres of water (Auf der Maur, 1976) The delays and additional costs associated with executing such “nice-to-have” design modifications significantly contributed to the project’s mayhem.

A strict control of changes is paramount to any construction project’s success. Late modifications to the design, “gold-plating”, “scope-creeping” are common causes of costs overruns and disputes between parties to a construction project. The contract manager must ensure that such changes are addressed in a timely and fair manner.

### **INSUFFICIENT CONTROL OF SUBCONTRACTORS**

The project’s chaotic situation presented several tactical advantages for the subcontractors that were hired to construct the stadium. The very nature of the Olympic Games prohibited an extension of the time for completion of the stadium; hence the planned opening date had to be complied with under any circumstances. The more delays to the design of the works, the more intense the pressure on the Client to comply with the delivery dates, and the more powerful the subcontractor becomes in its commercial balance of power with the Client.

Compounding the problem was the agreement of “cost-plus” contracts with the subcontractors, which provided little incentive for them to comply with the delay, and a great incentive for a dismal productivity by numerous personnel.

Although the subcontract with contractor Duranceau featured a bonus for a timely delivery, Duranceau actually had much more financial incentive to increase its manpower and resources with little productivity. In addition each modification to the works gave an opportunity to negotiate exorbitant prices, with little choice for the Client but to accept the subcontractor’s terms.

Another feature of the project’s dysfunctional organisation was the absence of control of its subcontractors by either the architect or Mayor Drapeau, notably regarding costs and schedules. This lack of oversight opened opportunities for the subcontractors to manipulate site reporting figures, such as exaggerating the number of personnel or cranes mobilized on site, which further increased costs and delays to the Client.

Unsurprisingly, after Drapeau and Taillibert’s were evicted from the project, a stronger approach to subcontractors delivered immediate results on their productivity: In early 1976 the Province gave an ultimatum to contractors that if work did not speed up, the project would be shut down and the Games moved elsewhere. In perhaps one of the best illustrations of how the system was being abused, this ultimatum resulted in a productivity increase of 500%. Part of a contract manager’s role is to provide

advice on pricing models for main contracts or subcontracts, and their consequences on the balance of power between project stakeholders. The contract manager also ensures that an adequate system of record-keeping is implemented, so as to ensure that cost and schedule consequences are properly monitored and addressed, notably with subcontractors.

### **CONCLUSION**

The looming disaster eventually led to the takeover of the project by the Québec province and the eviction of both Mayor Drapeau and architect Taillibert from the project’s organisation. The Olympic Stadium was not fully finished as the Olympic flame rose above the opening ceremony but proved sufficiently fit for the purpose.

Nonetheless the extravagant costs cast a long shadow over the Québec finances. While this article falls far short of addressing all of the factors that contributed to the financial meltdown, we believe that this disaster could have been partly mitigated by implementing practices promoted by contract managers: control your design, control your changes and control your subcontractors.

“  
control your  
design,  
control your  
changes and  
control your  
subcontractors.  
”

Completed stadium with tower and retractable roof



# PROTOCOLE SUR LES RETARDS ET LES PERTURBATIONS DE LA SOCIETY OF CONSTRUCTION LAW



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

**LA SOCIETY OF CONSTRUCTION LAW (SCL) A PUBLIÉ PLUS TÔT CETTE ANNÉE LA SECONDE ÉDITION DE SON « PROTOCOLE SUR LES RETARDS ET LES PERTURBATIONS » (DELAY AND DISRUPTION PROTOCOL), QUI EST LA PREMIÈRE MISE À JOUR DU PROTOCOLE ORIGINAL QUI A ÉTÉ PUBLIÉ INITIALEMENT EN 2002. CE PROTOCOLE EST ACTUELLEMENT EN COURS DE TRADUCTION ET LA TRADUCTION FRANÇAISE DEVRAIT ÊTRE PUBLIÉE, DANS LE MEILLEUR DES CAS, D'ICI LE DÉBUT DE L'ANNÉE PROCHAINE.**

**L**e protocole contient 22 « principes fondamentaux » qui servent de guide de bonnes pratiques destiné à toutes les parties participant au processus de la construction, en matière de délais. Le but ultime du protocole est d'éviter les différends, ou tout au moins, lorsqu'il est impossible d'en éviter un, d'en limiter les coûts.

En prenant la décision de publier cette seconde édition, la SCL s'est largement inspirée de l'influence internationale croissante du protocole, ce dernier étant cité de plus en plus dans des projets internationaux. Néanmoins, cette seconde version continue de se focaliser sur le marché britannique de la construction et, en particulier, sur la position juridique anglaise, et s'est largement inspirée de l'évolution récente de la jurisprudence de diverses juridictions, dont l'Angleterre, l'Australie et Hongkong. Le thème au cœur du protocole est le bon sens. Il imprègne l'ensemble du protocole de sa première à sa dernière page, à travers ses principes fondamentaux.

Plusieurs changements, abordant divers problèmes qui continuent à perturber l'industrie de la construction, tels que les retards concomitants et les méthodes d'analyse de retards, méritent d'être soulignés. Ces changements apportés par la version révisée du protocole sont bienvenus et fournissent des orientations sur plusieurs domaines juridiques délicats et constituent un outil extrêmement utile pour toutes les personnes impliquées dans des projets

de construction, que ce soit des contractants ou des praticiens.

## **DÉTAILS DES RÉVISIONS**

### **A. NOUVELLES DIRECTIVES SUR LE RECORD KEEPING (LA TENUE DES DOSSIERS)**

**1.** Conformément au principe de bon sens, le protocole encourage une approche proactive en ce qui concerne la tenue des dossiers afin de faire face aux retards et aux perturbations. Il encourage les parties à établir un programme bien préparé et à tenir un registre sur une pléthore de sujets, tels que le progrès du projet, les coûts engagés, les ressources, les communications, les contrats et les documents d'appels d'offres.

**2.** Le protocole rejette également « l'approche attentiste » (wait and see approach) qui est courante lors de l'évaluation des prolongations de délais (extensions of time) en faveur d'une approche proactive, gérant les retards au fur et à mesure de leur apparition. Au regard du protocole, une bonne tenue des dossiers et une bonne utilisation des programmes aident à réduire considérablement l'incertitude à l'égard des retards.

### **B. UN CHANGEMENT DANS LES MÉTHODOLOGIES D'ANALYSE DES RETARDS**

**1.** La section II du protocole, relative à l'analyse des retards, fournit une explication des six différentes méthodes d'analyse des retards utilisées en droit anglais, tout en reconnaissant que la plus appliquée est la « time impact analysis ». Cette analyse permet d'établir le programme d'exécution du projet en le mettant à jour à la date de survenance d'un événement et en tentant de déterminer à l'avance l'impact potentiel de cet événement sur le reste du programme. Cependant, l'édition révisée du protocole ne privilégie plus cette méthode, préférant simplement catégoriser les facteurs qui devraient être pris en compte par des parties lors de leur choix concernant une méthode d'analyse.

**2.** En conformité avec le thème principal qui l'imprègne, le protocole introduit un objectif prioritaire de bon sens, précisant que les parties doivent s'assurer que les conclusions tirées de toute méthode d'analyse sont solides d'un point de vue du bon sens.



## C. CONTRIBUTIONS RELATIVES AUX « RETARDS CONCOMITANTS »

**1.** Le protocole définit les « retards concomitants » comme la situation dans laquelle deux ou plusieurs retards se produisent au même moment, l'un de ces retards correspondant à un événement relevant de la responsabilité du maître de l'ouvrage, l'autre retard correspondant à un événement relevant de celle de l'entrepreneur et dont les conséquences se matérialisent au même moment.

**2.** L'approche du protocole original a été modifiée pour tenir compte de l'évolution de la jurisprudence anglaise récente. Le protocole adopte désormais une approche de bon sens axée sur l'impact des délais concomitants sur le chemin critique. La position du protocole est largement influencée par le « principe de prévention » (prevention principle) de droit anglais, en vertu duquel le maître de l'ouvrage ne peut pas profiter de la non-exécution d'une condition dont le maître de l'ouvrage a lui-même empêché l'exécution.

## D. INTERPRÉTATION DE « GLOBAL CLAIMS »

**1.** Il est reconnu qu'il n'est pas rare que les entrepreneurs soumettent des réclamations composites ou « globales » pour des retards multiples sans tenter de lier la cause à l'effet. L'approche plus souple adoptée récemment par la jurisprudence anglaise vis-à-vis de ces « global claims » n'est pas reflétée

dans le protocole révisé et est même fortement découragée. Cela s'explique en partie par la présence de ses nouvelles directives sur la tenue des dossiers, qui devraient techniquement supprimer tout besoin d'introduire des « global claims ».

**2.** Néanmoins, les « global claims » ne sont pas rejetées catégoriquement par le protocole, qui admet que, dans certains cas rares, des « global claims » peuvent être appropriées.

Cependant, les entrepreneurs doivent être en mesure d'identifier et de quantifier (au mieux de leurs capacités) tous les retards dont le maître de l'ouvrage est responsable.

## E. NOUVELLES DIRECTIVES SUR LES « PERTURBATIONS »

**1.** Selon le protocole, une perturbation est un « empêchement ou une interruption des méthodes normales de travail de l'entrepreneur ayant pour conséquence une perte d'efficacité ou de productivité, sans que cela n'entraîne nécessairement un retard ». L'analyse des perturbations requerra que l'entrepreneur identifie toute baisse de productivité des activités de travail, que ces activités se situent sur le chemin critique pour l'achèvement des travaux ou non.

**2.** Le protocole fournit des directives plus élaborées sur les perturbations et propose une liste plus large de différents types d'analyses susceptibles d'être utilisés pour soutenir une réclamation pour perturbation, tout en reconnaissant que la « measured mile analysis » est la méthode d'analyse la plus largement acceptée. Cette méthode consiste à comparer le niveau de productivité effectivement atteint, où des perturbations sont apparues, au niveau de productivité atteint dans d'autres secteurs similaires non affectés par des perturbations.

## F. LA SUPPRESSION DES CLAUSES TYPES

À plusieurs reprises, la version révisée du protocole indique clairement qu'elle ne prétend pas être un document contractuel. Conformément à ce principe, les différentes clauses types contenues dans la version originale ont été supprimées.

Les retards dans les projets de construction sont très fréquents et représentent une inépuisable source de conflits. Cela étant, en France, l'analyse des retards et de leur imputabilité dans les projets de construction n'est pas aussi développée que ce que l'on peut trouver en Angleterre (ou dans d'autres pays de common law). La traduction française du protocole, qui sera publiée prochainement, représente une opportunité en or pour les acteurs français opérant sur des projets nationaux ou internationaux de construction de développer leur approche de l'analyse des retards. Il reste juste à voir comment les orientations du protocole seront accueillies par la communauté francophone et comment elles seront éventuellement transposées et utilisées dans les contrats de droit français.

# RETOUR SUR LE COLLOQUE ADUCMA

## DU 23 JUIN 2017

**POUR LA TROISIÈME ANNÉE D’AFFILÉE, LES ÉTUDIANTS DU D.U. DE CONTRACT MANAGEMENT DE L’UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON-ASSAS ONT ORGANISÉ LE VENDREDI 23 JUIN 2017 LEUR COLLOQUE PETIT DÉJEUNER SUR LA THÉMATIQUE « L’OPPORTUNITÉ DU CONTRACT MANAGER DANS NOTRE SOCIÉTÉ EN PLEINE ÉVOLUTION ? ».**

Ce rassemblement a réuni pas moins de 100 invités, était placé sous le parrainage de madame Coralie Bouscasse, Présidente de l’AFCM, Directrice juridique du groupe Safran, et fut l’occasion de réunir plusieurs experts de la profession autour de trois tables rondes. Origina-

lité de cette édition, l’événement fut ponctué par les interventions d’institution (CMAP, Centre de Médiation et d’Arbitrage de Paris), association (ADUCMA) et formations (DU de Contract Management et DU International Construction Contracts).



### **TABLE RONDE 1 :** **Le contract manager, facteur d’évolution dans notre société contemporaine ?**

Animée par Édouard Bidet avec la participation de Coralie Bouscasse (Safran – Directrice juridique), Alain Homps (EDF – Directeur du contract management), Laurent Gaultier (Alstom – Vice-President Legal Operations & Transformation).

### **TABLE RONDE 2 :** **Le contract manager, un professionnel au cœur de la relation client ?**

Animée par Rolland Terrin avec la participation de Frédéric Berjot (Driver Trett France – Directeur Général), Philip Garbutt (XPR Consultant & Design Box – Directeur et Ingénieur Conseil), Jean-Charles Savornin (Projectence – Projects Advisor).



### **TABLE RONDE 3 :** **Le contract manager et l’interculturalité**

Animée par Moïse Noubissi avec la participation d’Antoine Papegay (Thales UK – Commercial Manager), Jean-Marc Prulhière (Areva NP– Responsable du département Contract Management), Thierry Ré (Senlio – Directeur), Guillaume Sauvaget (PS Consulting – Partner).



# RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LE COLLOQUE

## coralie BOUSCASSE,

Directrice Juridique Groupe SAFRAN  
et Présidente de l'AFCM



Le troisième colloque des étudiants du DU de Contract Management de l'université Paris II Panthéon-Assas, qui s'est tenu le vendredi 23 juin 2017, a été, à mon avis, une franche réussite. En ma qualité de présidente de l'AFCM et membre de l'équipe pédagogique à l'origine de la création du DU de Contract Management de l'université Paris II Panthéon-Assas, j'ai été honorée et ravie d'avoir été désignée

comme « marraine » de ce colloque.

Avec comme thème général : « L'opportunité du contract manager dans notre société en pleine évolution ? », ce colloque a été un moment privilégié d'échanges entre les professionnels du métier et les étudiants ou futurs étudiants souhaitant à terme devenir contract managers. La diversité des participants, tant par leur parcours professionnel que par leur secteur d'activité, a permis de mettre en lumière le dynamisme actuel du contract management dans la vie des affaires en France.

Il est encourageant de constater la réelle prise de conscience qui s'opère en France depuis quelques années relative aux enjeux économiques liés à la gestion du contrat. J'en veux pour preuve plusieurs sociétés qui ont entrepris une réelle démarche de transformation inscrite dans la durée et centrée sur la professionnalisation des personnes en charge de la gestion d'affaires ou de projets selon les terminologies employées dans chaque entreprise. Je renouvelle ici mes félicitations aux organisateurs pour le travail réalisé et le programme proposé et espère que les prochaines promotions perpétueront ce colloque avec autant de panache.

“

Il est encourageant de constater la réelle prise de conscience qui s'opère depuis quelques années en France, relative aux enjeux économiques liés à la gestion du contrat.

”

## Frédéric BERJOT,

Driver Trett France –  
Directeur général



C'est avec grand plaisir que j'ai accepté de participer à la seconde table ronde, qui a, je l'espère, permis d'illustrer par plusieurs exemples la diversité des modes d'intervention du contract manager, tout en tordant le cou à certaines idées reçues.

J'avoue honteusement avoir prévu de m'enfuir dès la fin de cette intervention, mais la qualité de l'ensemble des invités m'en a vite dissuadé : cette matinée a réellement été très riche et a abordé des thématiques originales et pertinentes. Outre l'excellent travail de préparation de la part des membres de l'ADUCMA, ce résultat n'aurait pas été possible sans une évidente maturité de leur part sur les problématiques rencontrées tous les jours par les contract managers.

“

Illustrer la diversité des modes d'intervention du contract manager, tout en tordant le cou à certaines idées reçues.

”

## Jean-charles savornin,

Projectence – Projects Advisor



Ce colloque fut l'occasion pour de nombreux professionnels du contract management de se rencontrer, d'échanger sur cette thématique en développement qu'est le contract management et de se sentir appartenir à cette communauté dynamique en pleine croissance.

Si les thématiques abordées sont assez générales, c'est bien parce qu'elles ont peu été traitées jusqu'à présent. Gageons

que les prochaines éditions réuniront encore plus de participants et que les intervenants pourront alors rentrer dans plus de détails sur l'exercice de leur métier. Les thématiques sont plutôt ouvertes et l'occasion de recueillir / faire état des expériences de chacun ; je trouve la spontanéité des questions et surtout celle des réponses très intéressantes.

“ L'ensemble des contributeurs peuvent être fiers d'avoir participé au succès de ce colloque. ”

## Thierry Ré,

senlio – Directeur



J'ai trouvé l'événement très intéressant et l'occasion de rencontrer des professionnels du métier sous une forme originale. Le choix des participants était tout à fait opportun et c'est d'ailleurs un grand succès que d'avoir pu réunir autour de ce type d'événements 'étudiant' ce genre de panel (tous les participants ou presque m'étaient connus, je peux confirmer que votre casting était de qualité). Le programme est sans doute un peu

trop ambitieux car il y avait peu de place pour les discussions. Les thématiques sont plutôt ouvertes et l'occasion de recueillir / faire état des expériences de chacun; je trouve la spontanéité des questions et surtout des réponses très intéressante.

## Antoine Papegaey,

Thales UK – commercial manager  
et Président de l'ADUCMA



Le 23 juin dernier, pour la troisième fois d'affilée, les étudiants du DU de Contract Management d'Assas ont organisé leur traditionnel colloque de fin d'année. Comptant plus d'une centaine d'inscriptions, le public est venu en nombre dès 8h30 pour faire le plein d'énergie autour d'un copieux petit déjeuner

et d'une tasse de café avant de prendre part aux différentes tables rondes. Le choix d'ouvrir les discussions sur le bénéfice du contract manager comme facteur d'évolution, son rôle dans la relation client et dans un environnement interculturel, a permis d'approfondir et d'explorer de nouveaux sujets indispensables pour un contract manager « complet », si tant est qu'il y en ait un.

La ponctuation des débats par les présentations de l'ADUCMA, du CMAP et du DU International Construction Contracts a marqué la volonté d'informer sur ce qui se fait de plus actif dans le soutien au développement des pratiques du contract management. Les animateurs n'ont pas manqué à leur devoir de poser des questions directes, structurées et favorisant l'échange des points de vue, et ce, au bénéfice de la diversité des profils des intervenants et de leur agilité à jouer le jeu du débat, de la franchise et de la pédagogie.

À la suite de cet événement, l'ADUCMA a eu l'honneur de recevoir plusieurs retours positifs et de nouveaux projets de partenariats, en plus d'accueillir plusieurs nouvelles adhésions et la volonté des étudiants/organisateur de continuer à soutenir le développement des activités de leur association. Enfin, le parrainage par la présidence de l'AFCM est un gage de confiance de nos pairs dans la crédibilité et la maturité de cet événement ainsi que des activités de l'ADUCMA.

Pour toutes ces raisons, c'est une vraie réussite et l'ensemble des contributeurs peuvent être fiers d'avoir participé au succès de ce colloque, troisième édition. Sincèrement, félicitations !

Au nom de l'ADUCMA, nous tenons à remercier les organisateurs, les animateurs ainsi que tous les participants à ce colloque. Merci pour cet instant de partage.

# TROPHÉES DU CONTRACT MANAGEMENT ORGANISÉS PAR L'E2CM LE 15 JUIN 2017

**LES TROPHÉES DU CONTRACT MANAGEMENT METTENT À L'HONNEUR ET RÉCOMPENSENT L'EXCELLENCE DES PROFESSIONNELS, LES PLUS PERFORMANTS DU CONTRACT MANAGEMENT.**

Cette première édition des Trophées du contract management a célébré l'expertise métier, la performance, la créativité et l'esprit collaboratif des professionnels du contract management. Elle fut aussi l'occasion de mettre en avant celles et ceux qui participent activement à l'évolution du métier et à sa promotion en proposant des approches

novatrices pour sécuriser, faciliter et optimiser le pilotage des cycles contractuels et la pérennisation des relations commerciales.

Nous avons sélectionné quelques extraits du dossier de presse des Trophées du Contract Management, édition 2017, téléchargeable sur : [www.tropheesducontractmanagement.com](http://www.tropheesducontractmanagement.com)

### **CONTRACT MANAGER DE L'ANNÉE :**

#### **Yves-Joël Diegues, contract manager à l'Institut Pasteur**

« En science comme dans tous les secteurs, le contract management repose sur des méthodes. En les appliquant scrupuleusement, on découvre rapidement que les résultats ne se font pas attendre. J'ai fait partager ma vision quotidienne du contract management en indiquant notamment comment, lors d'une négociation, le prix n'est pas une simple variable que l'on tire à la hausse ou à la baisse selon ses intérêts propres. Il s'agit plutôt de comprendre pourquoi un prix reflète un niveau de prestation fondé sur des faits concrets. »

### **TROPHÉE DE L'INNOVATION EN CONTRACT MANAGEMENT :**

#### **Thalès représenté par Antoine Papegaey**

« Cette distinction est l'aboutissement d'une version initiale née en Malaisie. Aujourd'hui, EyesOnSite est la référence du groupe Thalès en matière de gestion des problèmes sur site ou "site issues" dont le développement et le déploiement généralisé ont été validés pour 2017. EyesOnSite est une application pour smartphone avec une interface Back Office, dont le but est de simplifier, fluidifier et fiabiliser la saisie et le suivi des informations collectées durant la phase d'exécution d'un projet. Concrètement, l'utilisateur sur site rapporte tout incident à l'aide de l'application. Ces données sont envoyées sur l'ordinateur du "Back Office User", dont la tâche est de traiter l'information, de résoudre les « site issues » et de préparer un dossier de réclamation si nécessaire. »

### **TROPHÉE DE L'APPROCHE COLLABORATIVE :**

#### **Engie représenté par Vincent Leclerc**

« En quelques mots, il s'agissait d'expliquer la démarche mise en place par Engie depuis plusieurs années passant par la mise en place des fondamentaux de la mission de contract manager pour évoluer vers une démarche collaborative encourageant les acteurs concernés à partager leur expérience et les bonnes pratiques. Les fondamentaux ont été la politique de contract management, l'explication de la mission et sa mise en œuvre dans le cadre des projets industriels, la mise à disposition des outils adaptés aux demandes des acteurs de terrain, le tout en cherchant à garder la flexibilité dans l'organisation, eu égard aux contextes rencontrés par chaque business unit et entités du groupe. C'est un travail au quotidien qui, progressivement, porte ses fruits. »



### DÉPARTEMENT CONTRACT MANAGEMENT (GRANDE ENTREPRISE) : safran Electrical & Power représenté par Nathalie Souille

« Cette nomination vient couronner plusieurs années de déploiement du contract management au sein de notre entité, et l'atteinte d'une certaine maturité dans la gestion de nos contrats. La force de notre organisation réside en un maillage à plusieurs niveaux, qui permet de déployer le contract management de manière optimale parmi les différentes fonctions de l'entreprise. Un pilotage central assure la coordination et l'homogénéité de nos processus et une équipe de relais dans les équipes programmes nous permet d'être au plus près de la réalité des activités. Par ailleurs, une gouvernance simple (fondée sur une fréquence trimestrielle, bien adaptée à nos problématiques) nous permet d'assurer l'assiduité du suivi. »

### DÉPARTEMENT CONTRACT MANAGEMENT (PME/ETI) : AKUO energy représenté par Iamena Crolla

« Le point clé de notre initiative a été la mise en avant de notre vision du contract management en tant que métier stratégique et structurant pour le groupe. Plus concrètement, le fait que le contract management soit financé au niveau du groupe et pas par les projets, que notre rôle est transversal, que nous sommes indépendants et autonomes. En bref, que nous mettons en œuvre une vision du contract management qui reprend les principes partagés par la communauté des contract managers mais pas toujours appliqués dans les entreprises. »

## CAFÉ-DÉBAT TRANSGÉNIQUE DU 19 OCTOBRE 2017 ORGANISÉ PAR L'AFCM



### YVES-JOËL DIEGUES contract manager de l'année 2017

Le contract management continue de réfléchir sur son avenir et c'est lors du dernier café-débat organisé par l'AFCM que j'ai eu le plaisir de rencontrer certains acteurs du domaine et de pouvoir échanger avec eux sur mon expérience. De la question de créer des formations internes en contract management à la question des processus d'appel d'offres ultra précis, en passant par l'importance capitale des souris transgéniques, les débats ont été animés et constructifs. Vous ne comprenez pas exactement toutes les références que je cite ? C'est que malheureusement vous n'étiez pas là. Mais vous aurez droit à une séance de rattrapage lors d'un prochain café-débat et vous pourrez, vous aussi, venir nous parler de votre quotidien de contract manager.

En attendant, vous pouvez lire l'article de Jean-Charles Savornin sur le blog Contractence et dont le témoignage simple et juste vous convaincra de venir enrichir le débat (<http://www.contractence.fr/retour-cafe-debat-de-lafcm>).

Tous mes remerciements à Édouard Bidet et à Gautier Marcy, de la commission carrière et développement de l'AFCM pour l'invitation, et à très bientôt.



# LE QUIZ CONTRACT MANAGEMENT

## OÙ EN EST LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DANS VOTRE ORGANISATION ?



Quiz proposé par  
**Adeline Fedrizzi**,  
Responsable BU contract  
management...

Toute relation d'affaires implique l'existence d'un contrat... et donc, par conséquent, une relation contractuelle qu'il va falloir gérer. Que l'on soit avancé sur le sujet ou en phase de questionnement, on pratique déjà tous une forme de contract management, sans toujours en avoir conscience. À chacun sa façon d'appliquer et d'exploiter le management des engagements juridiques et contractuels, en le mettant au service de la performance économique et financière...

On constate qu'il existe aujourd'hui dans les entreprises françaises et internationales gérant des grands projets une déconnexion notable entre les responsables opérationnels des projets et les services support en charge des relations juridico-contractuelles.

La mise en place d'un processus contract management permet d'installer au sein des entreprises un trait d'union entre les différentes parties prenantes. **Pour découvrir vos points forts et vos axes d'amélioration éventuels, pour avancer dans vos réflexions actuelles ou à venir autour du processus Contract Management... faites le quiz !**

En **6 questions**, le « quiz contract management » vous permettra de prendre du recul par rapport à votre situation sur un sujet de plus en plus incontournable. Ce test peut être réalisé seul pour son organisation, en équipe, avec ses partenaires. Il peut également favoriser la prise de conscience et la remise en perspective.



... et **Alicia Geleijns**,  
Consultante Green Conseil

### QUESTION N° 1

**Dans votre activité, les risques contractuels sont-ils analysés avant la signature du contrat ?**

- Systématiquement !
- ▲ Seulement sur les contrats complexes
- Ils ne sont pas vraiment analysés, nous nous concentrons davantage sur les « risques techniques »...

### QUESTION N° 2

**chez vous, le processus de contractualisation est synonyme de...**

- ▲ Silo et communication à optimiser
- Une seule entité est concernée
- Transversalité et collaboration

### QUESTION N° 3

**Pendant l'exécution du projet, que devient la documentation contractuelle (dans sa version signée) ?**

- Les documents contractuels sont rangés depuis longtemps ! En faire un suivi... quel suivi ?!
- ▲ Il vous arrive de ne pas toujours trouver vos documents contractuels, et le suivi n'est pas encore automatique
- Je ne sais pas...
- Vous savez exactement où se trouvent l'ensemble des documents contractuels, les échanges avec vos clients et fournisseurs sont précieusement tracés, et le suivi effectué de manière régulière : sait-on jamais !

**QUESTION N° 4**

**comment qualifieriez-vous vos relations contractuelles avec vos clients/fournisseurs ?**

- Précieuses, on ne parle d'ailleurs pas de client ou de fournisseur mais de partenaires !
- ▲ Encore parfois conflictuelles, mais cela doit changer !
- Nous n'avons pas de relation du tout à construire
- ▲ Un « To-Do » ! Nous n'anticipons pas du tout...

**QUESTION N° 5**

**L'anticipation sur le renouvellement des contrats chez vous, c'est...**

- ▲ Pas encore systématique, mais cela nous arrive quelquefois, avec des résultats positifs
- Nouveau, et on se demande pourquoi on ne l'a pas fait plus tôt !
- Un sujet sur lequel nous sommes particulièrement actifs, car c'est source d'opportunités !

**QUESTION N° 6**

**vos processus contractuels vous permettent-ils de capitaliser sur vos expériences et d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques ?**

- Non... Nous n'y pensons pas ou n'avons pas le temps ni les moyens
- Oui, la capitalisation est systématique
- ▲ C'est parfois fait, mais cela reste informel : on doit améliorer la capitalisation !

---

**VOS RÉSULTATS**

**vous avez une majorité de : ●**

**Tout est là, reste à formaliser : un processus à fort potentiel...**

Vous êtes meilleur sur le terrain que dans la formalisation : exploitez vos atouts opérationnels et améliorez les pratiques qui fonctionnent bien, en **définissant une cible commune contract management !**

**vous avez une majorité de : ▲**

**Un processus en maturation qu'il va falloir construire !**

Le contract management vous connaissez, même si vous n'en avez pas toujours conscience : il y a de bonnes initiatives, mais cela demeure intuitif et pas systématisé. **Il ne reste qu'à modéliser et à formaliser** ce qui est fait aujourd'hui !

**vous avez une majorité de : ■**

**Un processus bien installé... restant à optimiser ou à améliorer !**

Vous avez réussi le challenge de la mise en place de ce nouveau processus transverse qu'est le contract management ! Êtes-vous aussi doué pour **capitaliser sur les bonnes pratiques et améliorer ce qui peut l'être** ?

# LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS



## NOVEMBRE 2017

**08/11/2017**

Master Class Partie 1 du cabinet ReedSmith sur « Les clauses de prolongation des travaux et les exigences contractuelles de procédure ».

**09/11/2017**

Breakfast Training Session 6 du cabinet Pinsent Masons sur « Management of the Dispute Phase – Taming the beast ».

**17/11/2017**

Petit déjeuner thématique de l'ECP sur « La réclamation : une défaillance de votre management de projet ? ».

**30/11/2017**

Conférence de l'AFCM sur la restitution de l'enquête sur le contract management en France suivie d'une table ronde avec pour thème « Existe-t-il un futur pour le métier de contract manager ? ». Présentation par la commission outils et processus de l'AFCM du résultat de son étude sur les outils logiciels consacrés au contract management et rencontre avec trois éditeurs de logiciels.

**30/11/2017**

Séminaire du cabinet Pinsent Masons sur les questions de responsabilité du fait des produits défectueux.



## DÉCEMBRE 2017

**05/12/2017**

Christmas Party de l'ADUCMA réunissant membres et étudiants.

**05/12/2017**

Forum Ouvert du Contract Management® 2017, organisé par l'École Européenne de Contract Management. Une matinée consacrée à la communauté des contract managers : un choix de 15 conférences, 20 experts des cycles de vie contractuels et une présence de l'AFCM à une table ronde en compagnie de l'IACCM et de l'ADUCMA.

### Les lecteurs ont la parole

ce premier numéro vous a plu ? vous pensez à des améliorations ?

vous souhaitez participer ? Faites-le nous savoir : [journal@afcm-asso.fr](mailto:journal@afcm-asso.fr)

### POUR ADHÉRER À L'AFCM



Dans la rubrique adhésion du site Internet [www.afcm-asso.fr](http://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](mailto:presidence@aducma.com) ou remplissez le bulletin sur le site : [www.aducma.com/adherer](http://www.aducma.com/adherer)