

# LE JOURNAL DU **CONTRACT MANAGEMENT**

---

**03** éditos

**04** actualités

**05** Dossier : planning et extension  
de temps

**13** vis ma vie

**15** Le coin des experts

**23** Le coin des lecteurs

**25** Événements

---

## LE PARTENARIAT ENTRE L'AFCM ET L'ADUCMA



**Eric Seassaud,**  
Vice-Président de l'AFCM



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

L'Association Française du Contract Management (AFCM) est une association fondée il y a quatre ans dont l'ambition est de donner une figure en France au Contract management ainsi qu'une représentation professionnelle.

Forte aujourd'hui de 250 adhérents personnes physiques et morales, l'Association est dirigée par un bureau composé de Coralie BOUSCASSE, Président, Rémy ROUGERON, Vice-Président, Eric SEASSAUD, Vice-Président et Guy VIAL, Trésorier. Elle est notamment structurée en quatre commissions : la commission Formation, dont la présidence est aujourd'hui à pourvoir, la commission Processus et outils, animée par Thierry VIDAL, la commission Communication, animée par Haïate HAOUAS et la commission Carrières et développement professionnels, animée par Gautier MARCY.

Dans le cadre de la commission Formation, de nombreux événements sont organisés afin d'échanger entre pairs sur des problématiques de contract management et d'approfondir des points techniques.

Les fondateurs de l'AFCM partageaient le constat selon lequel il n'existait pas réellement de formation française sur le sujet. Cette formation était nécessaire mais peu réalisable au sein des entreprises eu égard au temps qu'elle requiert. C'est pourquoi ils résolurent de mutualiser le sujet.

Ainsi, sous le patronage du Professeur Nicolas MOLFESSI, ils conçurent et mirent en place il y a 4 ans un Diplôme Universitaire de 3ème cycle en Contract Management à l'Université Panthéon-Assas (Paris II) (DUCM). Ce DUCM est particulièrement destiné à des professionnels en poste et adopte une approche de praticiens, mais aussi aux étudiants titulaires d'un master 1 ou d'un diplôme équivalent.

Les étudiants ont par ailleurs créé une association des élèves et anciens élèves du DUCM, l'ADUCMA, Association du DU de Contract Management d'Assas principalement destinée à créer un réseau de Contract Managers, former et favoriser l'insertion professionnelle de ses membres, soutenir et promouvoir les événements et activités organisés avec ses membres et ses partenaires.

Aujourd'hui l'ADUCMA est fière de pouvoir également accueillir toute personne physique ou morale souhaitant bénéficier de ses services et éventuellement prendre une part active dans ses activités. L'ADUCMA est actuellement composée d'une centaine de membres, dont deux membres bienfaiteurs personnes morales.

L'ADUCMA est dirigée par un bureau composé d'Antoine PAPEGAEY, Président, Jessy VILAS, Vice-Président et Responsable de la Commission Rencontres et Débats, Francois BLET, Secrétaire Générale, Nathalie FERREIRA, Trésorière, Moïse NOUBISSI, Responsable de la Commission Annuaire et Emploi, et Rolland TERRIN, Responsable du Comité Editorial.

Partageant une origine commune avec l'AFCM, une convention de partenariat fut signée entre les deux associations le 30 novembre 2017. Aux termes de cette convention, les deux associations mettent en place des événements et des activités en commun, dont la réalisation du Journal du Contract Management (JCM) avec un premier numéro publié en décembre 2017. Les étudiants du DUCM bénéficient d'une première année d'adhésion gratuite à l'AFCM et du programme de mentoring de l'AFCM. Ils bénéficient ainsi d'un accès privilégié à un réseau d'entreprises françaises de premier plan.

L'AFCM et l'ADUCMA se sont dotées d'un comité de pilotage (COPI) afin de coordonner leur partenariat. Il est formé de Coralie BOUSCASSE, Président de l'AFCM, Jessy VILLAS, Vice-Président de l'ADUCMA, Antoine PAPEGAEY Président de l'ADUCMA, Eric SEASSAUD, Vice-Président de l'AFCM et Jean BOUVET, membre du bureau de l'AFCM.

L'AFCM et l'ADUCMA disposent de sites internet : <https://www.afcm-asso.fr> pour l'AFCM et <https://www.aducma.com> pour l'ADUCMA.

N'hésitez pas à venir nous rejoindre.



« 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 Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systemc International - Vincent Leclerc, Consultant Senior Project & Contract Management Horisis Conseil - Frédéric Berjot, Directeur Général, Driver Treff France - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence • Édition et mise en page : La Machine à Écrire - [www.lmae.fr](http://www.lmae.fr)

## UN NUMÉRO 2 ENRICHİ DE L'EXPÉRIENCE DU N°1...



Chers lectrices, chers lecteurs,

Si je vous parle d'extension de temps, de pénalités de retard, de jalons, de chemin critique, d'analyse des retards, de date d'achèvement des travaux, un de vos premiers réflexes (voire le premier) sera de vous référer au planning. Les marchés de construction font fréquemment l'objet de décalages du planning alors que la réalisation des prestations selon les délais prescrits se définit souvent comme un objectif essentiel.

Au travers de notre dossier spécial « Planning », notre Comité Editorial vous propose de :

- revenir sur les fondamentaux du planning et du chemin critique avec Armelle Floren ;
- regarder de plus près les analyses des retards en compagnie de Xavier Leynaud,
- rappeler la nécessité d'avoir des clauses contractuelles permettant la prorogation des délais

définies dans le contrat puis de comparer le système légal français (droit civil) et le système légal anglais (droit commun) grâce à Chistelle Soto Suarez et Thierry Linares ;

- étudier quelques particularités du droit commun avec Philip Durrant ;
- partager le rôle de « planning Expert Witness » avec Michael Harris.

A l'instar du Journal du Contract Management N°1, le présent numéro propose un portrait d'anciens élèves du Diplôme Universitaire d'Assas en contract management et rappelle quelques événements importants en Contract Management.

Quant à la partie réservée « au coin des experts », nous avons souhaité la faire évoluer en intégrant des sous-thématiques du Contract Management tout en gardant des articles de fond. Ainsi, vous trouverez dans cette partie :

- des témoignages relatifs au Contract Management en Afrique, probable début de la saga intitulée « Tour du monde du Contract Management » ;
- un focus sur le secteur IT (Technologies de l'Information) avec des entretiens de Contract Managers dudit secteur;
- Un article dédié aux évolutions FIDIC intitulé « nouvelle Série FIDIC 2018 : Un renforcement significatif des obligations en matière de contract management » ;
- Une présentation de deux livres parus ou à paraître sur le thème du Contract Management ;

Nous vous souhaitons une excellente lecture et nous vous invitons à nous faire un retour et à partager vos suggestions pour de futurs articles sur notre adresse dédiée : [journal@afcm-asso.fr](mailto:journal@afcm-asso.fr).

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



### A QUOI SERT LE PLANNING ?

Est-il un outil de communication entre les acteurs du projet ou un instrument au service de la stratégie de claim quand il s'agit de mesurer un décalage par rapport au projet initial ? Le dossier présenté dans ce numéro fait le point sur quelques concepts clefs en matière d'analyse de planning grâce aux témoignages de praticiens et d'experts. Il contient aussi une approche comparative de la manière dont les conséquences dommageables d'un retard doivent être anticipées et prévues dans le contrat selon qu'il sera soumis au droit anglais ou au droit français.

Dans votre activité de contract managers, vous êtes certainement confrontés tous les jours à ces questions cruciales.

Bonne lecture à tous !

**Coralie Bouscasse**, Présidente AFCM

## PROGRAMME DE MENTORING AFCM : VENEZ RENCONTRER VOTRE BINÔME !

**LE MENTORING DÉSIGNE UNE RELATION INTERPERSONNELLE DE SOUTIEN, D'ÉCHANGES ET D'APPRENTISSAGE DANS LAQUELLE UN CONTRACT MANAGER EXPÉRIMENTÉ, LE MENTOR, INVESTIT BÉNÉVOLEMENT SON EXPÉRIENCE AFIN DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL D'UN AUTRE CONTRACT MANAGER, LE MENTORÉ, DANS LA RÉALISATION DE SES CHOIX ET OBJECTIFS PROFESSIONNELS.**

Dans les entreprises anglo-saxonnes, le mentoring a été mis en place au début des années 2000. En France, ces programmes se sont développés plus récemment.

**Le Programme de Mentoring (le "Programme Mentoring") a pour objectifs de :**

- Proposer et développer un accompagnement professionnel des Contract Managers, adhérents ou futurs adhérents de l'AFCM, dans leurs choix professionnels et développement de carrière, en mobilisant les compétences spécifiques ou l'expertise de Contract Managers, également adhérents de l'AFCM, par la mise en place de binômes mentor et mentoré.
- Contribuer à mettre en place, organiser et animer les binômes ainsi que, plus généralement, le réseau de mentors et mentorés de l'AFCM.
- Favoriser la transmission des bonnes pratiques et retours d'expériences.
- S'intégrer dans une démarche d'enrichissement mutuel et de partage de leurs connaissances et leurs expériences.

**Le mentoré recherche sur des sujets professionnels :**

- Un ou des conseils et un soutien
- Des réponses à des questions
- Une écoute et un échange pour mieux se développer, prendre du recul sur son expérience professionnelle...

Le mentor est expérimenté sur le sujet intéressant le mentoré. Il est capable de donner un éclairage et un conseil sur ces aspects-là.

**Un service de mise en relation est assuré par l'AFCM qui constituera le binôme mentor / mentoré en recherchant la meilleure harmonie possible entre :**

- La situation, le profil et les questionnements du mentoré, d'une part
- Et l'expérience et le profil spécifiés par le mentor d'autre part.

Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater sur [mentoring@afcm-asso.fr](mailto:mentoring@afcm-asso.fr).



# DOSSIER : PLANNING & EXTENSION DE TEMPS

ON SAIT DEPUIS EINSTEIN QUE LE TEMPS EST UNE NOTION RELATIVE... MAIS CE QUI ARRANGE LES PHYSICIENS SE TRANSFORME VITE EN CASSE-TÊTE POUR LE CONTRACT MANAGER, QUAND LES DÉLAIS PRESCRITS ENTRENT EN COLLISION AVEC LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE DES PROJETS. VOTRE JOURNAL FAIT LE POINT SUR LA QUESTION, EN S'INTERROGEANT SUR L'ART DE LA PLANNIFICATION, LES CAUSES DE RETARD, LES ACTEURS CLÉS, LES ASPECTS JURIDIQUES REMARQUABLES, ETC. UN DOSSIER À CONSULTER... SANS TARDER !



# LE PLANNING ? "UNE FORCE DANS LA STRATÉGIE DE MANAGEMENT DU CONTRAT"

Propos recueillis  
par Vincent Leclerc



Armelle Floren,  
Contract Manager Expert  
– Forensic Planning, Naval  
Group

## Pouvez-vous vous présenter ?

Ingénieure de formation, j'ai toujours travaillé à la réalisation de grands projets industriels, en France comme à l'international. Mon parcours passe par la gestion de projets, puis le management de contrat, suivi de la résolution de conflits ce qui m'a permis de développer une expertise contractuelle opérationnelle notamment dans la gestion des délais.

C'est d'ailleurs la fonction que j'exerce depuis 2016 chez Naval Group, groupe industriel français spécialisé dans l'industrie navale de défense (ex-DCNS). Je suis « Contract Manager Expert – Forensic Planning ». Autrement dit, j'apporte une expertise dans la gestion des pré-contentieux du Groupe, notamment ceux orientés retards.

## A la manière d'un pitch de 3 secondes dans l'ascenseur, quels seraient les trois qualificatifs qui définiraient pour vous le rôle de contract manager ?

Créatif, pragmatique et rigoureux.

## Si je vous dis planning, à quoi pensez-vous ?

Je réponds que le planning et la gestion des Risques (et Opportunités) constituent les deux outils majeurs et essentiels de la gestion de projet. Le planning est un document qui délivre énormément d'information. C'est un réel outil de communication que le

contract manager doit parfaitement connaître. J'irai même plus loin, le contract manager doit savoir utiliser le planning et notamment identifier ce qui y est indiqué (ou omis) pour en faire une force dans sa stratégie de management du contrat.

## Quels sont les fondamentaux du planning ?

Tout d'abord, nous devons y trouver les obligations des parties ainsi que les points d'interfaces avec les autres parties prenantes.

Ensuite et surtout, il s'agit d'un outil de communication qui doit rester clair et compréhensible pour tous !

Le bon sens doit primer : des activités explicites et bien séquencées, une logique des activités claire, des tâches liées, un avancement bien suivi. N'oublions pas que le planning est un outil. Je l'utilise souvent de manière prospective pour un contract management efficace et rétrospective pour les besoins du Claim Management.

A l'élaboration du planning, il m'apparaît essentiel de se rapprocher du planificateur afin de connaître les choix du projet, c'est à dire comment est traité le float (marge), quel est la granularité des activités affichée, quelles interfaces sont critiques, quels sont les objectifs d'achèvement d'activités.

Pendant la phase d'exécution, tout écart par rapport au planning de référence (désigné « baseline ») m'intéresse. Soit à travers le rapport mensuel d'avancement qui identifie les

écarts (Bonne Pratique du PMO) soit en écoutant les opérationnels en repérant ce qu'ils ont indiqué (ou omis).

## Et comment doit se présenter le critical path (ou chemin critique) ?

Le chemin critique est vivant. Je ne crois pas du tout au CP unique et fixe. Identifier le CP lors de l'émission du planning est effectivement indispensable pour repérer ce qui est présenté comme le principal risque de retard.

Mais, dans une posture d'anticipation que le CMgr doit toujours avoir, je préfère connaître les activités à moins de 10 jours de float. Cela évite de ne regarder que l'arbre qui cache la forêt et donne une idée de la complexité du projet.

## Enfin quelle méthode préconisez-vous lorsque vous êtes confrontés à une analyse de retard ?

Il n'y a pas de méthode unique pour toutes les situations. Chacune a du "pour" et du "contre". En revanche, l'approche « As Planned versus As Built » me semble être la plus simple pour appréhender un retard. C'est rarement la méthode utilisée in fine mais elle donne un bon ordre de grandeur et permet de repérer les périodes à creuser. Plus que la méthode retenue, c'est la créativité dont fera preuve le contract manager pour agencer au mieux les informations planning / contrat / enregistrements qui fera la différence.

66

Un outil prospectif pour le contract management, et rétrospectif pour le claim management.

99

# ANALYSE DE RETARD :

## ENTRE LE MYTHE ET LA RÉALITÉ



Xavier Leynaud, Associé senior, Leynaud & Associés

Après une carrière réussie dans la gestion de projets industriels et d'aménagements urbains complexes dans un cabinet de conseil en gestion de projet, Xavier Leynaud a pris la direction de la planification et de la maîtrise des plans de charge chez Alstom Power Hydro Europe.

Après quatre ans d'une expérience riche et intense de direction dans un grand groupe international, il a choisi, à la faveur d'une mutation en province, de retourner dans le secteur du conseil en fondant le cabinet qui porte aujourd'hui son nom. Xavier Leynaud est reconnu à la fois pour ses compétences techniques et sa persévérance dans la recherche de la meilleure solution que pour sa convivialité et son leadership. Il nous livre ici son point de vue sur les méthodes d'analyse de retard.

*"A party to a dispute, particularly if there is an arbitration will learn three lessons (often too late): the importance of records, the importance of records and the importance of records"* – Max Abrahamson, Engineering Law and the ICE Contract

Ainsi et tout naturellement, la première chose à prendre en compte quand on parle d'analyse de retard, est la qualité des enregistrements et des données.

Or si, en France, en règle générale, la qualité des enregistrements et des données financières et techniques est bonne (à l'exception notable des données telle-que-construit dans certains secteurs), ce n'est pas du tout le cas pour les données « délais » et en particulier pour les plannings. J'en veux d'ailleurs pour preuve qu'en phase contentieuse, les méthodes d'analyse de retard basées sur celle du quantum (évaluation du préjudice financier) sont majoritairement privilégiées, et avec succès (méthodes de la valeur acquise, de comparaison de productivité...).

En conséquence, aucune généralisation n'est possible quant au choix de la méthode à utiliser, choix qui se fait alors relativement tardivement dans le cycle de l'analyse.

Dans de rares cas (notamment dans le secteur Oil & Gas), les plannings sont dès le départ d'une qualité suffisante ce qui permet l'utilisation de ce que beaucoup de profanes considèrent comme la « Rolls », à savoir la « Time Impact Analysis », tandis qu'un certain nombre d'experts lui préfère la « As Planned vs As-Built windows analysis », considérée comme plus fidèle à la réalité.

A mes yeux, une bonne analyse de retard basée sur les plannings nécessite non seulement la maîtrise des outils, mais aussi un recul pour faire la part des choses, ce que n'ont pas, en général les contract ou project managers, contrairement aux quantity surveyors anglais qui, eux, ont pratiqué la planification sur site.

L'analyse sera faite à partir des plannings, par un planificateur de métier formé aux méthodologies telles que répertoriées dans le Delay & Disruption Protocol du SCL (document simple à lire dont le but est d'être compris par tous). L'essence de chacune de ces méthodes est décrite en détail dans la « Recommended Practice 29R03 » de l'ACE International (réservée aux professionnels).

D'ailleurs la nouvelle mouture du FIDIC (2017) a tiré des leçons de ce problème assez commun en pays de droit civil, puisque les demandes vis-à-vis des plannings et leur qualité sont maintenant à la hauteur des enjeux.

Pour conclure ces propos, il est intéressant de constater que le comité de révision du « SCL Delay & Disruption protocol » a décidé de retirer son classement des méthodologies dans la version 2. Les praticiens se sont rendus compte à quel point il n'était pas réellement pertinent et conduisait les non-spécialistes à faire des amalgames désastreux ou des critiques infondées sur les méthodes.

Pour ceux qui sont intéressés par le sujet, je vous invite donc à guetter la parution prochaine de la traduction française officielle du SCL « Delay & Disruption protocol » (dans laquelle des membres de l'AFCM sont impliqués), et à faire adopter d'urgence dans vos entreprises les recommandations planning qu'elle contient.

“

une bonne analyse de retard basée sur les plannings nécessite non seulement la maîtrise des outils, mais aussi un recul pour faire la part des choses.

”

Propos recueillis par Jean-Charles Savornin

# EXTENSION OF TIME: BECAUSE TIME ISN'T ALWAYS ON YOUR SIDE...



Philip Durrant, Planning Director UK & European Operations, Systech International

**Phil Durrant is a Member of the Chartered Institute of Building and a Member of the Chartered Institute of Arbitrators. As Planning Director, he is responsible for Systech's planning service, which includes all project lifecycle stages from bid through construction and time related dispute resolution. His team of experienced planners has a broad skillset to be able to support its client's requirements.**

## **What makes a solid extension of time claim under common law?**

The first requirement is to identify a breach of contract and/or a change to the work being carried out. You then need to demonstrate the effect of the breach and/or instruction. In order to demonstrate the effect you need a fully logically linked programme. You will also need robust as built information to be able to substantiate the programme position at the time of the breach and/or variation.

You also need to be aware on 'condition precedent' clauses where a failure to provide the required notice of the event being relied on may preclude any recovery at a later date.

## **To which extent are the requirements of the SCL delay and disruption protocol acknowledged by the Courts?**

From a personal perspective I think the original SCL delay and disruption protocol was too narrow in stating a single preferred method of delay analysis to demonstrate a delay. The second

edition, published in 2017, is more practical in that it now recognises the method used is dependent on the circumstances and the quality of the records available. This may lead to it being more widely accepted.

## **How is concurrent delay addressed by the English Courts?**

The English Court's position is still that where there is true concurrent delay to the completion date the Contractor is entitled to time but no prolongation costs. The purpose of an extension of time is to protect the Contractor from liquidated and ascertained damages being levied if the completion date is missed. The entitlement to time is added to the completion date relevant at time of the breach and/or instruction (*Malmaison v Henry Boot*) and more recently confirmed in *McKay v Walter Lilly* and also in *Saga Cruises BDF v Fincantieri SpA* and other cases.

The most relevant question is what is concurrent delay? The SCL Protocol defines it as being when an Employer event and a Contractor event occurs at the same time. In reality this is relatively rare; it is more likely that the impact of separate Employer and Contractor events are felt at the same time.

## **What is the implication of time being of the essence under the Contract?**

The Contractor is normally under the obligation of completing the works using reasonable endeavours; this means progressing diligently but without expending additional monies unless instructed to do so. Where the contract requires best endeavours

“

A contractor should be very wary of agreeing a contract where time is of the essence.

”

the Contractor is obliged to take whatever measures are necessary in order to complete the works within the required timescales. A Contractor should be very wary of agreeing a contract where time is of the essence.

## **What are the conditions for time being “at large”?**

The basis requirement is that the Contract mechanisms must have failed such that it is not possible to be awarded an extension of time due to breach of contract and/or variation. Contractors need to wary of arguing that time is “at large” as the relevant clauses all fall away; the Contractor becomes liable for all actual damages rather than the LADs stated in the Contract. These figures can be significantly greater than previously agreed estimate of costs incurred by the Employer in the case of late delivery of the works.

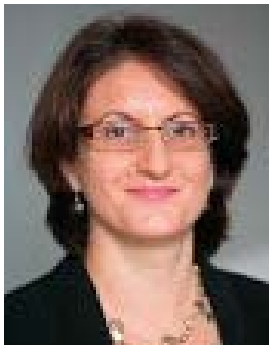
*Propos recueillis par Louis Cointreau*



# DE LA FRANCE AU ROYAUME-UNI

## COMPARAISON ENTRE SYSTÈMES LÉGAUX

**LA SOCIETY OF CONSTRUCTION LAW (SCL) A PUBLIÉ EN FÉVRIER 2017 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.**



**Christelle Soto-Suarez**,  
Directrice, FTI Consulting  
Canada

### IMPORTANCE DE LA NOTION DE DÉLAIS DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION ET DE L'INGÉNIEURIE

Une fois le contrat signé, l'Entrepreneur a la responsabilité d'organiser les travaux, y compris toute action administrative ou préparatoire, afin de terminer aux dates prévues au contrat.

Dans le cas où l'Entrepreneur ne termine pas les travaux dans les temps définis dans le contrat, le préjudice occasionné au Client doit être compensé. L'évaluation de ce préjudice vise à estimer les pertes subies par le Client du fait des retards dans la fin des travaux. Dans ce cas-là, le Client doit démontrer le montant des dommages qu'il réclame. Ainsi, dans le cas d'une usine de fabrication, il devra démontrer le montant des pertes financières subies, y compris le manque à gagner, suite au retard dans le début de la fabrication et donc de la vente du produit. Ces pertes prospectives peuvent être très difficiles à déterminer car personne ne peut connaître avec certitude le montant des gains qui auraient été réalisés si la fabrication avait commencé dans les temps.

De ce fait, dans la plupart des cas, le contrat définit un montant prédéterminé des dommages que l'Entrepreneur devra payer au Client en cas de retard. Ce montant est généralement calculé par jour de retard, avec un montant maximum fixé dans le contrat.

Dans le droit anglais, ce montant prédéterminé de dommages est appelé "Liquidated Damages", très souvent raccourci au terme "LDs". Généralement, ce montant représente les seuls dommages que le Client peut réclamer du fait du retard de l'Entrepreneur. Il est important de noter que le montant de ces dommages doit être une pré-estimation réaliste des pertes occasionnées au Client du fait du retard de la fin des travaux, au moment de la signature du contrat et ce malgré la difficulté à estimer ces pertes, tel que mentionné ci-dessus.

Jusqu'à très récemment, dans le cas où le montant prédéterminé était jugé excessif par rapport aux pertes qui seraient occasionnées au Client (c'est-à-dire, n'étant pas

une pré-estimation réaliste au moment de la signature du contrat), ce montant était considéré comme étant une pénalité ("penalty") et ne pouvait être appliqué. Cependant, en 2015, la Cour Suprême anglaise a assoupli ce principe en incorporant le fait que le montant devait être extravagant, hors proportion, par rapport aux intérêts de la partie ayant subi le préjudice. L'objectif de cette évolution est de tenir compte de la liberté des parties à établir les clauses de leur contrat tel qu'elles l'entendent. En même temps, il s'agit de maintenir une certaine protection dans le cas où l'une des parties a un faible pouvoir de négociations au moment de la signature du contrat.

Dans le cas où le montant est considéré comme étant une pénalité, le Client se retrouve dans une situation où il doit démontrer le montant des dommages qu'il réclame.

En droit français, la pénalité de retard est une clause pénale, dont le montant peut être amendé par le juge, afin de modérer ou augmenter la pénalité ainsi convenue si elle est manifestement excessive ou dérisoire. Dans les deux systèmes, le montant pré-estimé des dommages suite au retard est réputé libératoire, dans la mesure où il est estimé comme étant la juste compensation du préjudice que représente le retard de livraison. La différence entre les deux systèmes se trouve dans le cas où le montant pré-estimé n'est pas considéré comme étant la juste compensation du préjudice lors d'une action en justice : en droit français, le juge peut modifier ce montant alors que, en droit anglais, c'est à la partie réclamant le dommage de démontrer le montant.

Le montant pré-estimé des dommages présente ainsi un caractère protecteur pour l'Entrepreneur, qui connaît, de par les termes de son contrat, le risque financier associé à un retard de livraison, et évite que le Client puisse réclamer des montants qui seraient disproportionnés (pour ses pertes de production par exemple) par rapport aux montants du Contrat. Ce montant présente également un caractère protecteur pour le Client qui ne se retrouve pas dans une situation où il doit démontrer le montant des pertes actuellement subies, ce qui est très souvent un exercice complexe, à l'issue incertaine, et demandant un investissement en temps et en ressources humaines important.

### AVANCEMENT DES TRAVAUX RETARDÉS PAR LE CLIENT

Cependant, le Client a l'obligation de ne pas empêcher l'Entrepreneur de terminer les travaux dans les temps, par exemple en demandant que des travaux supplémentaires ou en ne donnant pas ●●●



**Thierry Linares**, Directeur  
Construction Solutions -  
Forensic and Litigation  
Consulting, FTI Consulting

●●● L'accès au chantier à la date prévue au contrat. Cette obligation est implicite.

Dans le droit anglais, cette obligation est appelée "prevention principle", ou principe de prévention: "l'une des parties d'un contrat ne peut pas imposer une obligation contractuelle à l'autre partie si elle a entravé l'autre dans la réalisation de cette obligation". De ce fait, l'Entrepreneur empêché par son Client n'a plus l'obligation contractuelle de terminer les travaux dans les temps définis dans le contrat. Dans ce cas, l'Entrepreneur a seulement l'obligation de terminer les travaux dans des délais raisonnables, et l'on dit des travaux qu'ils sont dans une situation de "time at large", le délai prescrit au Contrat n'étant plus valable.

Le droit français n'est pas prescriptif au sujet des retards, se bornant à admettre qu'entre deux professionnels seul le contrat prévaut et des clauses parfois même quelque peu "abusives" pouvaient être signées car elles intégraient une économie générale du contrat ou un contexte économique propre à un secteur d'activité. La situation d'un retard créé par une partie autre que l'Entrepreneur mène à plusieurs problèmes pour gérer le restant des travaux à réaliser sous le contrat:

- 1) Difficultés à déterminer les délais raisonnables pour terminer les travaux: il y a généralement plusieurs manières de réaliser des travaux, chacune ayant une durée et un coût différent, et il est peu probable que les parties aient le même avis sur la manière de procéder.
- 2) Impossibilité pour le Client de réclamer les dommages définis dans le contrat, puisque la date de fin des travaux définie dans le contrat n'est plus valide.
- 3) Dans le cas où l'Entrepreneur est aussi responsable pour des retards d'avancement des travaux, difficultés à séparer les retards causés par le Client de ceux causés par l'Entrepreneur et leurs impacts sur la fin des travaux.
- 4) Difficultés pour le Client de démontrer les pertes subies si l'impact des retards dus au Client et ceux dus à l'Entrepreneur ne peuvent être ségrégués.

### CLAUDE DE PROROGATION DES DÉLAIS

Afin d'éviter de se retrouver dans une situation dans laquelle la date de fin des travaux définie dans le contrat n'est plus valide, la plupart des contrats contiennent une clause permettant de modifier cette / ces dates – la clause de prorogation des délais d'exécution ("extension of time" en droit anglais).

Généralement, cette clause définit:

- 1) Les événements permettant le changement des dates de fin des travaux:
- 2) Les conditions à remplir pour qu'une prorogation des délais puisse être établie:
- 3) L'acceptation, ou non, de la demande de prorogation.
- 4) La formalisation des nouvelles dates de fin des travaux.

Une fois les nouvelles dates de fin des travaux formalisées, l'Entrepreneur a alors l'obligation contractuelle de terminer les travaux dans ces nouveaux délais, subrogeant les délais initialement prescrits au Contrat.

L'Entrepreneur est donc libéré de l'obligation de payer des dommages correspondants à la durée de la prorogation des délais. Mais, dans le cas où il ne terminerai pas les travaux dans ces nouveaux délais, il devra payer des dommages au Client, à compter des nouvelles dates établies.

### CONCLUSION

Que ce soit en droit français ou en droit anglais, les grands principes gérant l'impact du retard dans l'avancement des travaux et de la ou des dates de fin de ces travaux sont similaires :

1. L'Entrepreneur a la responsabilité de terminer les travaux dans les temps définis dans le contrat. Dans le cas contraire, le Client est en droit d'être compensé pour le préjudice subi.
2. Le Client a la responsabilité de démontrer le montant du dommage réclamé, qui peut être un exercice complexe.
3. Le Client et l'Entrepreneur généralement se mettent d'accord sur un montant prédéterminé du dommage au moment de la signature du contrat.
4. Le Client a l'obligation de ne pas empêcher l'Entrepreneur de terminer les travaux dans les temps.
5. En l'absence de clause de prorogation des délais, l'Entrepreneur doit terminer les travaux dans un temps raisonnable et le montant prédéterminé du dommage peut être jugé inapplicable du fait de l'absence de dates de fin applicables dans le contrat.

De ce fait, il est extrêmement important que le contrat contienne une clause de prorogation des délais :

1. Afin que les dates de fin établies dans le contrat puissent être modifiées dans le cas où le Client empêcherait l'Entrepreneur de terminer les travaux dans les temps, ou que des impondérables changent les conditions d'exécution des travaux.
2. Afin que le montant prédéterminé du dommage soit toujours applicable.

La principale différence entre les deux systèmes légaux est liée à une différence dans la liberté d'agir des juges: en droit français, le juge peut en quelque sorte enquêter de lui-même alors que, en droit anglais, le juge ne peut que considérer les éléments présentés par les parties. Ainsi, dans le cas où le montant pré-estimé n'est pas considéré comme étant la juste compensation du préjudice, ce montant peut être modifié directement par le juge français alors que, en common law, le seul recours est que la clause de LDs soit écartée et que la partie réclamant le dommage démontre la valeur de son préjudice réel.

Bien sûr, le fait de devoir établir de nouvelles dates de fin des travaux mène à d'autres sources de désaccords possibles: obligations contractuelles remplies ou non, disponibilité de documents contemporains, méthodes pour analyser l'impact des événements et les retards en résultant, établissement du chemin critique, plannings des travaux de base et d'avancement, retards concomitants, etc. Ces sujets sont au cœur de l'analyse rétrospective des retards, formant une discipline en tant que telle.

66

La principale différence entre les deux systèmes légaux est liée à une différence dans la liberté d'agir des Juges. 99

# THE ROLE OF PLANNING EXPERTS IN CONTRACTOR / OWNER DISPUTES

**MICHAEL HARRIS WORKED FOR SOME 13 YEARS AS A FORENSIC CONSTRUCTION DELAY ANALYST AND EXPERT WITNESS, AND BEFORE THAT FOR 25 YEARS AS A PROJECT PLANNER (SCHEDULER) AND PLANNING MANAGER, MAINLY ON LARGE POWER GENERATION, PROCESS PLANT AND MINING PROJECTS WORLDWIDE.**



Michael Harris, forensic construction delay analyst and expert witness

## THE DUTY OF A PLANNING EXPERT WITNESS

Technical experts are engaged where the Court or Arbitration Tribunal lack sufficient expertise to identify the relevant technical issues and facts of the Claimant's case. In most disputes both the Contractor and the Owner engage and pay the fees of their own Expert(s). However, the primary duty of the Expert Witness is to provide the Court or Arbitration Tribunal with independent and impartial technical assistance and an unbiased assessment of the issues in dispute.

A Planning Expert is usually engaged by the law firms representing Contractor and Owner when the contract has been delayed beyond its Contract Completion Date and the Contractor is faced with paying (or has already had to pay) Liquidated Damages (LDs).

On all but the smallest of projects or the simplest of delay-related disputes, the Planning Expert will produce a computerised critical path analysis model designed to establish which delaying events were critical i.e. they had or were likely to have caused a delay to the project completion date, and the duration of that delay(s). The Expert will then apportion each delay to the responsible party – Contractor or Owner.

Expert evidence is presented in the form of a properly researched

report(s), and supported with documentary evidence where available or with stated qualifications where evidence is lacking.

The two parties' Expert Reports are exchanged, and the experts each have the opportunity to provide a Responsive Report stating where they agree or disagree with the opposing expert's opinions. There is usually a provision thereafter for them to meet and discuss areas of continued disagreement, with the objective of narrowing them down and presenting a summary of agreed and disagreed issues in a Joint Report. Again, the objective is to assist the Court or Tribunal, as any issues where agreement cannot be reached with have to be decided by the Court or Tribunal.

An expert must be prepared to change his/her opinion if new facts come to light. Whilst it can be painful to admit you have so-

me thing wrong, it is even more painful to have that exposed during cross examination! An Expert's credibility can be damaged by a refusal to accept he/she has made a mistake or failed to amend his opinion in light of new evidence.

It is often only after expert reports have been served that the strengths and weaknesses of a case become evident and the parties' expectations can be better assessed, and it is not uncommon for claims to be re-assessed or even settled at that time.

## GOOD PRACTICE

In my experience Contractors and Owners, entering in to a large project do not always make sufficient provisions to protect their interests in the event of a time related dispute.

Whilst the principles of Critical Path Analysis are fairly simple to understand, and modern planning software makes production of computerised programmes relatively simple, project planning is a skill borne from experience, and is more often than not, undervalued. I would urge Contractors to ensure they have an experienced planner on its who is familiar with the type of project being constructed, and reserve an appropriate budget not only for the planner, but for other team members, whose input –and commitment to the programme is necessary for it to have the support of the team.

It is important for the CP to contain activities or milestones showing when tasks for which the Owner is responsible are planned and when they were actually completed. By formally approving the CP, the Owner is agreeing these dates. Monthly updates must be safely ●●●

“ contractors and owners do not always make sufficient provisions to protect their interests in the event of a time related dispute.

”

*Propos recueillis  
par Rolland Terrin*

●●● archived both in hardcopy and electronically, along a written explanation of/reasons for, any delays or changes in planned approach made in the month under review.

In the event of a delay by either party, the planner should add logic-linked activities into the programme to model the delay so that its criticality and impact is evident at the time, and available later for the Expert, should it be unresolved at the time.

Most large project contracts I have worked on, require the CP to be approved by the Owner or its Representative, and I would also recommend that the Owner (or his Representative) has a suitable budget for its own experienced planner, both for the initial formal approval, and to monitor the programme during the course of the project. The Owner also need to project its interests.

Remarkably, I have acted as Expert on a number of large projects

where the CP was never formally agreed at the beginning of the project despite it being a contract requirement. If the CP remains unapproved when a time-related dispute arises, the dispute is quite likely to be sidelined by discussion on the quality of the programme itself, which can lead to an unresolved delay claim.

The planners and the Project Manager(s) for both parties should have a reasonable understanding of the principles of case law relating to Extensions of Time and the methods used to analyse delay so that in the event of a delay during the project it can be properly modelled and its impact recorded at the time. This is far better evidence than the Expert's report produced months or even years later. An understanding of issues such as the ownership of project float, EoT entitlement in the event of concurrent delay and constructive acceleration, should be understood by both parties'.

66

If the CP remains unapproved when a time-related dispute arises, the dispute is quite likely to be sidelined by discussion on the quality of the programme itself.

99

The Society of Construction Law (SCL) in UK is a good source of papers on case law and, and its Delay and Disruption Protocol is a good starting point for an understanding of delay analysis methodology.

In the event of a significant delay dispute during the project, there

is nothing to prevent either party retaining an Expert at the time to provide an opinion on the likelihood of the claim being successful. The delayed party can sometimes overestimate the value of its claim, and independent Expert advice can help prevent a claim remaining unresolved.



# LES ANCIENS DU DIPLÔME

## UNIVERSITAIRE CONTRACT MANAGEMENT D'ASSAS ONT LA PAROLE

Propos recueillis  
par Rolland Terrin

### Jessy Vilas,

Claim contract manager, Alstom  
transport – vice-présidente de l'ADUCMA



#### Pouvez-vous vous présenter ?

Après des études de droit, une spécialisation en droit européen et international des affaires (Master 1 Droit International des Affaires à l'Université Paris 1 – Sorbonne, et Master 2 Droit Européen à l'Université Paris 2 – Assas avec un DU en Droit Anglo-Américain et un séjour à Boston), et une pratique professionnelle en Ethiques & Compliance au sein des groupes industriels EDF Energies Renouvelables, et ENGIE, j'ai décidé de me former et de m'orienter vers le Contract Management, et cela pour appréhender de nouvelles connaissances autres que juridiques, et sortir de ma zone de confort. Après avoir réalisé et finalisé ma formation au DU Contract Management d'Assas, j'ai été recruté par Alstom Transport pour un poste de Claims Contract Manager au siège.

#### Quelles sont vos missions principales au sein de votre entreprise ?

Alstom a créé au sein du comité de direction « Legal & Compliance », un nouveau département nommé « Central Task Force » pour regrouper des compétences et des expertises essentielles et nécessaires au support de la communauté Contract et Claims Management notamment en appui des projets les plus complexes, c'est-à-dire des experts en cost management, en analyse de planning et de retard, en stratégie ainsi qu'un support en compétences juridiques à ces activités. Toutes les équipes projets peuvent avoir recours à ce département, et cela dans plusieurs langues (au sein de notre équipe nous parlons chinois, russe, anglais, portugais, espagnol et français). Me concernant je parle quatre de ces langues. Mon rôle au sein de cette équipe est d'apporter un appui juridique dans un milieu d'ingénieurs et de financiers, mais aussi de m'occuper de la partie analyse contractuelle, en support du VP Legal Operations & Transformation. Notre équipe est impliquée dans des projets faisant face aux problématiques de « disruption », les « EoTs » (Extension of Time), les accélérations, les « Variations Orders », les modifications de scope

ou de « design », les surcoûts créés par interface clients/partenaires/fournisseurs ainsi que les réclamations qui s'en suivent. Le rôle de notre équipe au sein de ces projets est de soutenir, conseiller et aider les projets les plus critiques et les plus complexes, de partager un savoir-faire et des connaissances avec les équipes projets, et d'agir en support en cas de surcroît d'activité.

Je suis également coordinatrice en appui des formations en Ethics & Compliance, Claim quantum et Planning & Delay analysis. Enfin j'ai pour mission de collaborer avec le département Ethique et Compliance (E&C) pour renforcer la culture E&C au sein des activités Contract et Claims Management.

#### Pourquoi avoir choisi une formation diplômante en Contract Management et plus particulièrement le DU Assas ?

Un étudiant de la première promotion me l'avait fortement conseillé. Il m'en avait vendu les mérites ainsi que les fortes chances de recrutement suite à la formation.

Le métier de Contract Manager m'intéressait en soi, et ayant pu avoir une première approche au sein d'Engie avec Eric Seassaud (l'un des fondateurs de la formation du DU), j'ai souhaité me spécialiser dans ce domaine et en faire ma profession.

La formation est très complète abordant tous les éléments essentiels au Contract Manager (la finance, le droit des contrats, les

projets, les négociations, les assurances, les responsabilités, la propriété intellectuelle, les imports exports) ainsi que les débuts de projets (les négociations) jusqu'à leurs fins (les claims, la médiation, l'arbitrage). J'en ai été très satisfaite.

#### Vous faites partie du bureau de l'ADUCMA. Pouvez-vous nous en dire plus sur vos fonctions au sein de l'association ?

Oui je fais partie du bureau de l'ADUCMA pour l'année 2017-2018. Je suis Vice-Présidente de l'Association, et je suis en charge de la Commission Rencontres et Débats.

L'un de mes principaux objectifs pour l'année 2018 est d'agrandir le côté évènementiel de l'Association, et de la faire connaître parmi la communauté des professionnels et des contract managers. Alstom a rejoint l'Association récemment en tant que membre. Une belle initiative.

Mes principales actions pour cette année seront de rajouter un côté pratique à la formation en encourageant les étudiants à participer à plusieurs conférences de Pinsent Masons ou de Reed Smith, d'organiser des afterworks pour réunir l'esprit d'équipe, d'élaborer une sortie annuelle pour aborder le métier sur place, et de mettre en place le colloque de l'année 2018 avec une plus grande diversité professionnelle et culturelle (des avocats, des juristes, des conseillers, des ingénieurs, des anglo-saxons, des germaniques, des civilistes entre autre).

## Laure Frances,

Juriste Projet Internationaux – SAUR – Promo 2017



### Pouvez-vous vous présenter ?

Après un cursus universitaire en droit en droit des affaires et commerce international en France et au Pays de Galles et l'obtention du certificat d'aptitude à la profession d'avocats (CAPA), j'ai exercé sept ans en tant qu'avocate au sein de CMS Francis Lefebvre avocats auprès d'une équipe dédiée aux projets et transactions en Afrique, principalement francophone. J'ai alors eu la chance de conseiller des clients aux activités diverses (minier, pétrolier, BTP notamment) dans le cadre de projets d'infrastructures, marchés publics et plus généralement projets industriels à tous les stades du cycle contractuel (offre, exécution, contentieux).

En 2012, j'ai décidé de m'orienter vers un poste plus opérationnel en entreprise. J'ai alors intégré la société SAUR, acteur de la gestion déléguée de services à l'environnement en tant que juriste contrats internationaux intervenant tant sur des projets d'ingénierie et construction de solution de traitement que d'exploitation d'infrastructures ou de gestion de projet.

### Pourquoi avoir choisi une formation diplômante en Contract Management ?

Cela s'est fait par étape. J'ai tout d'abord connu l'AFCM par le

biais de formations organisées par des cabinets d'avocats en partenariat avec l'AFCM abordant les thèmes du quotidien d'un juriste ou contract manager travaillant sur des projets d'infrastructures à l'international. Puis j'ai assisté à des formations de l'AFCM sur des thèmes pratiques tels que les techniques de négociation.

J'ai commencé à m'intéresser à cette matière transverse. Le DU de contract management présentait l'avantage d'être une formation diplômante, de surcroît d'une université reconnue, abordant tous les stades du cycle de vie contractuel. Cette formation m'est apparue comme permettant après plus de 10 ans d'ancienneté de rappeler les bonnes pratiques dans la gestion contractuelle d'un projet, de développer

“ Les futurs étudiants ont la chance d'intégrer une formation et un réseau qui s'étoffent un peu plus chaque année. ”

au quotidien des outils d'analyse et de gestion de risques mais aussi d'approfondir mes connaissances dans la gestion des réclamations. Je me suis formée sur ces sujets au travers de ma pratique ; ce ne sont pas des matières que l'on apprend sur les bancs de la « fac » dans le cadre d'un cursus non professionnel. Ce diplôme permettait de valider plusieurs années de pratique professionnelle.

### Qu'est-ce que cette formation vous a appris ?

Issue de formation classique universitaire en droit, l'apprentissage de certaines matières du DU de contract management me permettait d'élargir mon spectre de compétence. C'était le cas notamment de l'enseignement sur les fondamentaux de la finance qui me sert quotidiennement dans ma pratique professionnelle et me semble être un enseignement essentiel pour un juriste intervenant au sein d'équipes pluri-disciplinaires. Le cours sur les techniques de négociation était également très intéressant avec des mises en situation en groupe.

Les enseignants sont des professionnels de grande expérience, évoluant de près ou de loin dans le contract management, salariés de groupes industriels français, consultants ou avocats.

De plus, suivre cette formation l'année de l'entrée en vigueur de la réforme du droit des obligations était une excellente idée pour se tenir à jour.

Enfin, la préparation des deux examens blancs et de l'examen final constitués de questions relatives à un dossier de mise en situation d'un contract manager, a été l'occasion de séances de travail en groupe où chacun arrive avec son expérience de juristes, ingénieurs, financiers, acheteurs dans des secteurs d'activités divers. Il était particulièrement inté-

ressant de confronter les positions parfois opposées des uns et des autres et de constater que suivant notre background, nous ne retenons pas la même chose à la lecture d'un dossier.

### Quels conseils pouvez-vous donner aux futurs étudiants ?

Depuis mon diplôme en juillet 2017, j'ai constaté que les opportunités d'échanges étaient de plus en plus nombreuses que ce soit au sein de l'ADUCMA ou de l'AFCM. La « renaissance » du journal du contract management portée par l'AFCM en partenariat avec l'ADUCMA en est le parfait exemple. Les futurs étudiants ont la chance d'intégrer une formation et un réseau qui s'étoffent un peu plus chaque année. Il est important au cours de la formation de favoriser les échanges et de profiter de ce lieu de rencontres de professionnels d'horizons divers.

### A quels événements de CM participez-vous ?

L'AFCM organise des forums de discussion en groupe restreint tels que les cafés débat qui sont l'occasion de rencontres entre professionnels.

L'ADUCMA nous offre la possibilité de participer à des formations organisées par des cabinets d'avocats parfaitement adaptées à notre pratique professionnelle abordant des thèmes liés à des projets de construction à l'international tels que les contrats FIDIC, les bases du financement de projet etc ...

Enfin, je ne manquerai pas de participer au colloque annuel qui est organisé par la promo des étudiants du DU de contract management d'Assas et qui est un lieu d'échanges entre professionnel sur un thème d'actualité lié au contract management.

## LE MÉTIER DE CONTRACT MANAGER

### ÉTAPE 1 : LE SECTEUR IT

Propos recueillis  
par Rolland Terrin

# "GÉRER LES ASPECTS ÉVOLUTIFS DU PROJET"



François Blet, Contract manager, Atos

#### Pouvez-vous vous présenter ?

Agé de 60 ans, j'ai effectué ma carrière en Entreprise de Services Numériques, et ce dès 1985 et mon arrivée en région parisienne. A partir de 1991, j'ai successivement occupé les postes de chef de projet, Managing Director de filiale commune client – fournisseur, Account Manager, et enfin Contract Manager. Ce dernier rôle s'est intensifié en 2015, lorsque j'ai rejoint le département Legal, Compliance and Contract Management au sein de mon entreprise Atos. Auparavant, le contrat principal dont je me suis occupé au début des années 2010 (institution financière anglo-française) requérait le support d'un Contract Manager au côté des personnes-clés du compte et du projet, pour la ligne de service locale en charge du client. Les fonctions principales inscrites au contrat comprenaient : la gestion et la sensibilisation des équipes au respect des

obligations contractuelles, le rôle de premier interlocuteur du client pour les demandes d'évolution et d'avenants contractuels, et la gestion des livrables contractuels. J'ai donc appréhendé la fonction dans d'excellentes dispositions puisque le contrat, et les usages, intégraient parfaitement cette gestion du contrat, tant chez le client, que chez le prestataire (parfaite réciprocité). J'ai suivi pendant cette période, et en parallèle de mon activité quotidienne, une formation en Droit du contrat, le management de mon unité de rattachement étant particulièrement attentif à la maîtrise des aspects juridico-contractuels pour l'ensemble de nos clients. Enfin, j'ai eu l'opportunité de suivre le 1er DU de Contract Management d'Assas en 2015 – 2016 de Paris-II Assas, Atos ayant participé à la conception de ce nouveau diplôme d'université, et à partir de là, ai pu intégrer le département Legal, Compliance and Contract Management, dans l'optique de suivre contractuellement nos plus grands comptes de la Global Business Unit France.

#### Comment le Contract Management est-il implémenté dans votre entreprise et dans le secteur ?

Atos a lancé un programme piloté par la direction juridique du Groupe à partir de 2012, avec une direction dédiée (le Contract Management Office), et s'est attaché en priorité à uniformiser, standardiser et adapter les meilleurs pratiques du Contract Management aux exigences et aux pro-

cessus du Groupe Atos, quel que soit le pays ou la division concernés. Atos a développé notamment des outils et procédures dédiés à la fonction, et a développé un solide programme de formation et de certification aussi bien à destination des Contract Managers (professionnels) que des équipes opérationnelles ou commerciales pouvant être amenées à avoir des responsabilités liées à la gestion de nos engagements contractuel.

#### Quels sont les projets sur lesquels vous travaillez et quel est le rôle du CM ?

Nos plus importants contrats et clients bénéficient d'un accompagnement dédié effectué par un ou plusieurs Contract Managers. J'effectue actuellement le suivi du contrat d'infogérance d'un client international actif dans l'aérospatial, la défense et la sécurité. Le projet consiste à rationaliser ses moyens et centres de traitement, opérer les services récurrents d'infogérance de ses systèmes et applications, à partir des sites du client et d'Atos, y compris de notre solution Cloud, via les processus et outils de la division globale. Je dois donc faire en sorte que le contrat et ses nombreuses annexes soient compris et connus de nos collaborateurs, participer à la gouvernance du projet, m'attacher au respect des engagements contractuels, réglementaires et de sécurité, effectuer le suivi des livrables contractuels et de la recette utilisateurs des livrables du projet, gérer les demandes de changement contractuel et les réclamations, gérer les aspects

contractuels et le suivi des obligations incombant aux sous-traitants. Je dirais que mon rôle se focalise sur les aspects évolutifs du projet en termes de changement de périmètre, et d'application des prix contractuels évoluant par rapport aux hypothèses de départ. Il s'agit pour Atos de minimiser ses risques et de développer les opportunités contenues dans le contrat, et donc pour moi, de contribuer à gérer dans le cadre de ce projet les risques contractuels, et les opportunités commerciales avec l'équipe de compte et l'équipe projet.

#### Pour faire un parallèle avec le thème de notre dossier (cf. page 5), est-ce que le planning est essentiel dans votre métier ?

Je dirais qu'effectivement c'est essentiel, puisque le planning projet, incluant dans le cas de mon client principal, une transition des services (reprise en mode opératoire existant), et comprenant une trajectoire de transformation (vers le mode opératoire cible), peut dériver et impacter notre modèle opérationnel, nos coûts, et décaler notre revenu/affecter notre marge. C'est pourquoi je dois travailler en étroite collaboration avec les opérationnels, le Risk Manager, et le Financial Controller, de façon à alerter et accompagner ceux-ci en cas de dérive de planning, pour instruire les changements de périmètre/solutions et/ou les réclamations provenant du non-respect des jalons contractuels.

# "FAIRE CONVERGER L'ENSEMBLE DES ACTEURS VERS UNE SOLUTION CONTRACTUELLE"



Sakina Wakkak, Contract manager, Dell EMC

## Comment le Contract Management est-il implémenté dans votre entreprise et dans le secteur ?

Dans le secteur IT, généralement le Contract Manager (CM) intervient uniquement en phase d'exécution une fois que le contrat a été négocié par le juriste de l'entreprise. Ce n'est pas le cas dans mon organisation où l'on intervient tout au long du cycle de vie contractuel, depuis la qualification d'une opportunité/marché, en passant par la négociation et la mise en place du contrat et jusqu'au terme du contrat et les éventuels reconductions/renouvellements.

Les contrats de l'IT sont très complexes et appellent généralement à l'intervention de plusieurs acteurs (constructeurs, éditeurs de logiciels, intégrateurs et prestataires de service). Le rôle du CM est clé pour s'assurer que les attentes, besoins et contraintes de tous ces acteurs soient pris en considération ou du moins qu'ils soient entendus, et que l'ensemble de ces acteurs convergent vers une solution contractuelle qui répond au mieux à leurs attentes, besoins et contraintes.

## Quels sont les projets sur lesquels vous travaillez et quel est le rôle du CM ?

Je travaille sur des projets de fourniture de solutions informatiques globales incluant le matériel, logiciel, l'intégration et les services associés.

Sur ces projets j'accompagne les équipes en avant-vente en

s'assurant que les engagements pris vis-à-vis des clients sont atteignables et en mettant en place avec les équipes techniques et finance un plan de mitigation des risques inhérents aux engagements auxquels nous avons accepté de souscrire.

La négociation contractuelle est au cœur de mon métier au jour le jour tout au long du cycle contractuel.

Dans mon organisation on assure également un accompagnement en phase d'exécution des contrats. Le niveau d'implication du CM lors de cette phase dépend du niveau de complexité du projet et la maturité des équipes en charge de l'exécution du contrat.

Le CM travaille également avec les sous-traitants, distributeurs ou éditeurs. Il s'assure de la cohérence des réponses/engagements de l'ensemble de ces prestataires tiers avec les attentes du client.

## Pour faire un lien avec le dossier du journal, est ce que le planning est essentiel dans votre métier ?

Il est plus qu'essentiel, il est déterminant à la réussite du projet et donc du contrat.

Depuis la phase de réponse à une consultation ou d'un marché public, la mise en place d'un planning s'impose. L'existence du métier du bid management dans le secteur de l'IT en témoigne. Sans l'existence d'un planning que ce soit lors de la phase de négociation ou lors de la phase d'exécution il sera difficile pour le CM de contrôler l'exécution

du contrat par rapport aux engagements contractuels.

Le planning engage tous les acteurs du projet y compris le client et les sous-traitants et permet donc de les fédérer et avoir leurs adhésions en vue de la réussite du projet.

66 dans mon organisation, le contract manager intervient tout au long du cycle de vie contractuel.

99

Propos recueillis par Rolland Terrin



# "METTRE LE DELIVERY SOUS CONTRÔLE"



Karel Dekkrick, Contact manager, Engie IT

## Pouvez-vous vous présenter ?

Depuis 2016, je suis Contract Manager au sein d'Engie IT, l'opérateur des services IT tels que la gestion des datacenters du groupe (localisés en France et Belgique), des réseaux internationaux, des 35 000 postes de travail et 120 000 boîtes aux lettres, ou encore plusieurs systèmes SAP. Souvent pour ces services, Engie IT s'appuie sur des prestations confiées à des tiers. Mes 20 ans d'expérience dans le monde de l'audit, la gestion des risques, la qualité, l'IT Service Management ou encore la gestion de projet s'avèrent très utiles dans la gestion des contrats IT fournisseurs. Je suis certifié C<sup>2</sup>MPC® (Commercial & Contract Management Professional Certification) niveau praticien.

Opérationnelles qui exploitent les services et les contrats.

Nous assurons la gestion des contrats IT durant leur cycle de vie avec pour objectifs de mettre sous contrôle le delivery des prestations, de minimiser les risques et d'identifier les opportunités contractuelles & opérationnelles. Chaque contract manager (CM) gère un portefeuille de contrats en étroite collaboration avec les opérationnels. La priorité est donnée aux contrats dits « stratégiques » : contrats qui soutiennent les services IT critiques pour le Groupe.

Un CM Référent est désigné pour chaque famille de Services IT (i.e. Services « Réseau », « Serveurs et Datacenter », « Applicatif »). Il est le point de contact privilégié pour la Direction Opérationnelle sur les sujets en lien avec son périmètre et sa vision globale lui permet de donner des conseils stratégiques.

Le CM participe aux comités stratégiques de décisions (Comité des Engagements) et de monitoring (Business Review).

## Quel est le rôle du CM sur les projets ?

Le CM a un rôle d'expertise contractuelle et d'aide à la décision. Sa connaissance des contrats et du contexte Engie lui permet d'adapter les contrats aux besoins et enjeux du groupe. C'est un facilitateur et un coordinateur entre les opérationnels, les juristes, les acheteurs et les contrôleurs de gestion. Dans son « rôle de vigie » il remonte des alertes pour anticiper les situations critiques.

L'année dernière, le focus était sur la mise sous contrôle des contrats stratégiques. Cette année nous travaillons sur la prolongation de certains contrats et quelques ap-

pels d'offres majeurs. Afin de valoriser le rôle du CM, un travail d'harmonisation et d'amélioration de nos méthodes et pratiques est en cours ainsi qu'un plan de communication afin de continuer à développer la culture de Contract Management au sein d'Engie IT et de toujours mieux positionner l'équipe.

Notre ambition est de travailler de plus en plus en mode proactif sur les contrats stratégiques en mettant à disposition des opérationnels les méthodes et outils adéquats comme des modèles de Contrat de Service, des instances de pilotage, un Plan d'Assurance Qualité, un Plan de Sécurité (stratégique dans notre secteur), des clauses de confidentialité, un registre de risques ou encore des Key Performance Indicators.

## Pour faire un lien avec le dossier de ce numéro, en quoi le planning est essentiel dans votre métier ?

Le monde IT évolue rapidement au niveau de la législation (cf. Règlement Général Européen sur la protection des données personnelle ou RGPD) ou de la technologie (cf. nouveaux services Cloud). Dans notre secteur, les projets de réversibilité et transformation sont souvent chronophages et coûteux. Les liens/impacts entre les contrats sont inévitables et doivent être correctement gérés. Dans ce contexte évolutif et cet interfaçage complexe, il est essentiel pour nos contrats de planifier scrupuleusement leur définition, mise en vigueur, clôture et/ou prolongation afin d'éviter des impacts opérationnels ou financiers. J'ai la conviction que dans notre secteur complexe IT, une approche projet est indispensable afin de mener à bien les évolutions contractuelles.

66

Le contract manager est un facilitateur et un coordinateur entre les opérationnels, les juristes, les acheteurs et les contrôleurs de gestion.

99

## Comment le Contract Management est-il implémenté chez Engie IT ?

Le Contract Management a été reconsidéré début 2016 avec la mise en place d'une équipe dédiée de dix contract managers, placée dans la Direction des Activités Opérationnelles Transverses, ce qui lui donne une indépendance vis-à-vis des Directions

Propos recueillis par Vincent Leclerc

## TOUR DU MONDE DU CM – ÉTAPE 1 : L'AFRIQUE

## "UN CONTINENT PLEIN D'OPPORTUNITÉS"



Roger Ribeiro, responsable de l'activité Contract Management, Currie & Brown France

### Pouvez-vous vous présenter ?

Avec ma double casquette ingénieur / adjudicator et enrichi de mon expérience opérationnelle et contractuelle de 20 ans sur des projets internationaux variés (travaux publics, routes, industrie, etc.), je suis expert en contrats internationaux. Je suis fier de former et d'accompagner, avec mes équipes, des clients (en France ou à l'international) dans la mise en place de la stratégie contractuelle de leurs projets, dans l'élaboration de leur gestion contractuelle, dans la rédaction des réclamations et dans la résolution de leurs litiges.

### Sur quels projets en Afrique avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle sur ces projets ?

Entre 2007 et 2017, j'ai réalisé plusieurs missions intéressantes au Mozambique, à Madagascar, au Liberia, au Rwanda, au Burundi, en République Démocratique du Congo, en Algérie et en Côte d'Ivoire. Ma première mission, à Madagascar, m'a amené en tant qu'ex-

pert en passation des marchés à conseiller le Client sur la stratégie contractuelle d'un projet routier de grande envergure. Puis, pendant 2 missions de 2 mois au Mozambique, j'ai exercé en tant qu'expert contractuel auprès de la mission de contrôle en charge de surveiller les travaux de construction d'une route dans le nord du pays. Au Liberia, j'ai réalisé 2 missions en tant qu'expert en réclamations pour le compte d'un Maître d'ouvrage et ai eu le plaisir de donner deux formations sur les contrats FIDIC à Monrovia. Dans le cadre d'un projet transfrontalier financé par l'Union Européenne dans la région des grands lacs, j'ai endossé successivement les rôles d'auditeur, d'expert contractuel et de conseil en arbitrage. Enfin, en Côte d'Ivoire, j'ai pu analyser 15 réclamations d'un groupement momentanément d'entreprises pour le compte d'un Maître d'ouvrage, permettant aux parties de trouver un accord à l'amiable. Cette liste non exhaustive, illustre bien la diversité des projets et rôles qui existent, que j'ai pu mener et que je continuerai à mener avec plaisir en Afrique.

### Comment avez-vous perçu le Contract Management en Afrique ?

Le Contract Management se développe en Afrique, à contraintes géographiques et industrielles variables. Sur le terrain, j'ai remarqué que le Contract Management coté Maître d'ouvrage était plus développé dans les pays anglo-saxons (Botswana, Cameroun, Gambie...) que dans le reste des autres pays africains (Bénin, Burundi, Centrafrique...). Au cours des dernières années, les pays francophones ont fait

beaucoup de progrès grâce au support des Institutions financières internationales, aux formations reçues et à l'influence de la culture anglo-saxonne en Afrique. J'ai eu l'opportunité d'en être témoin en animant plusieurs séances sur la prévention et la gestion des réclamations et des litiges auprès de participants francophones venant du Bénin, du Togo, du Gabon, de la Mauritanie, du Cameroun et du Tchad. En revanche, il est regrettable parfois de constater que les prises de décision nécessaires à la résolution de réclamations sont lentes voire inexistantes. Par ailleurs, force est de constater qu'un certain nombre de Maître d'ouvrage agissent de façon arbitraire rendant totalement impuissants les constructeurs en les mettant dans l'impossibilité de remplir leurs obligations contractuelles. C'est le fait du prince qui rend la situation difficile aux constructeurs, ceux-ci n'ayant aucune possibilité d'intervenir sur la situation. On trouve réellement de tout en Contract Management en Afrique, d'autant plus avec l'attrait que ce continent peut représenter pour les entreprises de construction locales ou internationales, où l'on peut avoir à faire à des professionnels comme à des « bandits » ! Pour ma part, les entreprises européennes et chinoises de BTP dont j'ai eu à analyser les réclamations étaient globalement sérieuses et relativement bien structurées.

### Avez-vous fait face à des spécificités culturelles dans la gestion des contrats? Avez-vous un exemple en tête ?

La gestion des contrats en Afrique demande une grande capacité d'écoute, d'intelli-

gence, de sagesse et de vigilance. Premier exemple : dans le cadre d'une réclamation sérieuse, j'ai eu à faire à une entreprise qui a essayé de me soudoyer pour que mon analyse lui soit favorable. Ce genre de comportement n'est certes pas spécifique à l'Afrique, mais y persiste en l'absence de contrôles rigoureux. Il doit, dans tous les cas, être combattu vigoureusement et sans limites partout dans le monde. Le second exemple qui a retenu mon attention est celui de la lenteur dans la prise de décision par les Maîtres d'ouvrage. Dans le cadre d'un projet de construction, j'ai eu l'opportunité de faire une recommandation pour un Maître d'ouvrage de résilier le contrat avec le constructeur. Il a fallu quasiment plus d'un an pour résilier ledit contrat...

### Quel conseil donneriez-vous à un Contract Manager souhaitant travailler en Afrique ?

L'Afrique est passionnante surtout pour ceux qui aiment les gens plus que le "big 5", les lacs, le désert et les montagnes ! L'Afrique est un continent avec plein d'opportunités. A titre d'exemple dans le domaine portuaire, entre 2007 et 2017, les volumes d'échange ont été multipliés par 4 avec une croissance annuelle de 7 % des trafics maritimes. L'Afrique doit susciter un regain fort d'intérêt pour les Contract Manager voulant travailler dans ce continent.

Par mes missions, je retiendrai que le meilleur a été de croiser des personnes aimables avec qui j'ai partagé un agréable moment. Que ce soit coté Maître d'ouvrage ou constructeur, il faut être professionnel, rigoureux et toujours disponible.

# "UNE PRATIQUE EXTRÊMEMENT DÉVELOPPÉE"



Nicolas Forest, Fondateur de Forest CM

## Pouvez-vous vous présenter ?

À la tête de la société Forest CM basée à Bruxelles, depuis plus de 7 ans, j'accompagne et conseille les entreprises dans la maîtrise de la gestion contractuelle et commerciale de leurs projets. Il s'agit de partager un savoir-faire multifacette. J'interviens dans l'évaluation et la rédaction d'un dossier de réclamation. Je réalise également des audits et des recommandations sur l'amélioration, l'optimisation des process d'administration et gestion des données contractuelles du projet. Cette partie est essentielle, et représente une condition sine qua non pour une analyse efficace d'un éventuel impact financier et de délai de tout événement imprévu lors de l'exécution d'un projet.

## Sur quels projets en Afrique avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle sur ces projets ?

Cela fait maintenant 13 ans que je fais mon expertise, et malgré les années j'apprends encore tous les jours. Cette expérience a débuté en 2005 au Gabon comme Quantity Surveyor. Je

travaillais côté sous-traitant, sur la pose de pipeline et le scope Electricité et Instrumentation d'une nouvelle plateforme pétrolière onshore.

Par la suite, toujours au Gabon, j'ai évolué sur un poste de Contract Analyst, mais là côté Client. J'étais en charge de l'évaluation contractuelle et commerciale de la réalisation d'appels d'offre sur un marché de génie civil pour des plateformes pétrolières onshore.

J'ai ensuite occupé un poste de Contract Engineer, côté sous-traitant, en charge, sous l'autorité d'un Contract Manager, de rédaction de réclamations pour un projet de pose de pipeline dans les fonds marins au Congo Brazzaville.

Toujours au même poste, j'ai défini avec le Client les procédures de reporting et facturation et suivi leur mise en place après le kick-off d'un projet de réparation et de maintenance de plateformes pétrolières offshore au Nigéria.

Plus récemment, j'ai accompagné l'un de mes clients sur la stratégie contractuelle et commerciale tout au long de la construction d'un hôtel au Nigéria. Mission de conseil qui a abouti à une mission de rédaction d'un dossier complet de delay & disruption Claim.

## Comment avez-vous perçu le Contract Management en Afrique ?

Comme le montrent mon parcours et les différents postes occupés, le contract management est extrêmement développé en Afrique.

Le contract management est bien hiérarchisé et chacun a ses fonctions et responsabilités (contract administrator, Quantity surveyor, contract engineer, Contract Analyst et contract Manager).

Aussi bien côté Client que sous-traitant, la fonction de contract management est prévue dans les organigrammes dès le lancement du projet.

Cela est certainement dû à l'omniprésence de la culture anglo-saxonne dans la gestion de projet du fait des nombreuses entreprises étrangères qui investissent en Afrique. Dans mon parcours, la langue des contrats a toujours été l'anglais quand bien même les deux parties pouvaient être francophones.

Je mettrais également en avant la culture et le formalisme de l'écrit dans les échanges d'information entre les parties. La maîtrise des informations partagées est la clé de mon expertise, car elle est nécessaire aussi bien au jour le jour dans l'administration du projet, que stratégiquement lorsque des disputes significatives naissent autour des finances et des délais du projet.

## Avez-vous fait face à des spécificités culturelles dans la gestion des contrats ? Avez-vous un exemple en tête ?

Dans le cadre d'une dispute sérieuse, le contract manager doit en principe évaluer les intérêts des deux parties pour proposer une solution rapide et efficace. En Afrique, les réseaux professionnels sont la clé pour décrocher un projet ; au-delà des montages contractuels parfois complexes entre des sociétés étrangères et des partenaires au niveau local, il n'est pas rare que des sociétés tierces aient des intérêts dans le projet. Il est donc très important, avant de lancer une offensive contractuelle, de bien évaluer l'étendu du réseau concerné et les conséquences commerciales éventuelles.

## Quel conseil donneriez-vous à un Contract Manager souhaitant travailler en Afrique.

L'Afrique m'a formé ! Je sais que lorsque je dois intervenir sur un projet en Afrique, que ce soit côté client ou sous-traitant, pour un contrat forfaitaire, sur base de prix unitaire, ou même remboursable, j'aurai en face de moi, à la table des négociations, des personnes aguerries au contract management.

Je partagerais une pensée communément admise par tous ceux qui ont connu l'Afrique : la vie en Afrique peut être merveilleuse, et au-delà d'un certain temps il est TRÈS difficile de revenir à une vie européenne.

66

avant de lancer une offensive contractuelle, il faut évaluer l'étendu du réseau concerné et les conséquences commerciales éventuelles.

99

# "MONTÉE EN PUISSANCE DU PPP POUR LES PROJETS D'INFRASTRUCTURE"



**Julien Saint**, Responsable du pôle « Infrastructure & Real Estate Advisory Services », Currie & Brown Europe

## Pouvez-vous vous présenter ?

Mon équipe et moi réalisons des missions de conseil stratégique et opérationnel pour le compte de clients privés et publics opérant sur des projets immobiliers et d'infrastructures variés, réalisés le plus souvent en financement de projet. Au cours des dix dernières années nous avons travaillé sur plus d'une centaine de projets en Europe et en Afrique, ce qui nous a permis d'acquérir une connaissance profonde des besoins et des contraintes liés à ces activités. Nos missions sont diverses (revue et assistance contractuelle, analyse de risques, suivi de projets de construction, audit d'exploitation, montage de projets) et les actifs sur lesquels nous intervenons le sont encore plus ! (projets autoroutiers, infrastructures sportives, bâtiments scolaires et universitaires, déploiement de fibre optique, etc.)

## Qu'est-ce qu'un PPP ?

La reconfiguration du Stade Vélodrome de Marseille, l'élargissement de l'Autoroute A63, la rénovation de l'Arche de La Défense,

le Viaduc de Millau et même la Tour Eiffel sont des exemples de Partenariats Public-Privé, plus communément appelés PPP. Le PPP ne recouvre aucune réalité juridique mais a souvent été réduit par les médias mainstream français aux Contrats de Partenariat mis en place avec l'ordonnance n°2004-559, alors qu'il englobe aussi de nombreux autres montages contractuels tels que les BEA, AOT/LOA, SEMOP, Marchés de Partenariat, DSP et Concessions.

De manière très synthétique, Un PPP est un montage contractuel et financier permettant à une entité publique de faire réaliser un projet (qui peut être un lot de plusieurs actifs) par une société dédiée pouvant assurer la conception, la construction, le financement et l'exploitation-maintenance du projet sur une période souvent conséquente. L'entité publique reste propriétaire in fine de l'actif, même si elle peut consentir des droits réels sur celui-ci pour un certain temps.

Réussir un projet d'infrastructure est une affaire complexe. Il ne s'agit pas seulement d'argent. L'épine dorsale du projet est celui de la meilleure allocation possible du risque (donc des responsabilités) entre les différentes parties prenantes.

## Y a-t-il beaucoup de PPP en Afrique ?

Historiquement, des contrats PPP sont réalisés depuis la fin du XXème siècle, notamment dans le secteur des utilities. Ces derniers temps, on remarque une forte montée en puissance du nombre de projets d'infrastructures sociales et de transports réalisés ou en cours de réalisation sous cette forme et je suis d'avis que ce n'est qu'un début !

L'Afrique possède un réseau d'infrastructure extrêmement peu développé, en contradiction totale avec le développement économique actuel. Le FMI indique d'ailleurs que la défaillance des infrastructures en Afrique freine la croissance économique des pays de 2 % chaque année et limite la productivité des entreprises jusqu'à 40 %. Les PPP sont un formidable moyen de combler ce manque d'infrastructure, tout en attirant des capitaux étrangers (bailleurs de fonds internationaux et fonds de private equity) difficile à mobiliser jusqu'alors, en optimisant la dépense publique et en définissant des niveaux de services contractuels pour les usagers.

## Comment s'effectue la gestion contractuelle de ces PPP ?

En Afrique comme ailleurs, la gestion contractuelle commence préalablement à l'entrée en vigueur des contrats, dans la phase de « design contractuel ». Ces contrats doivent être développés pour répondre à la fois aux standards de l'industrie (ce qui permettra notamment de faciliter l'obtention de fonds) du financement de projet, aux contraintes du pays-hôte ainsi qu'aux spécificités opérationnelles dudit projet. Cette phase est assez sensible, la structuration contractuelle d'un projet PPP pouvant être comparé à un bloc de différents contrats, devant fonctionner ensemble à la manière du mécanisme d'une horloge. La gestion contractuelle concerne également le suivi du projet, notamment en veillant au bon respect des engagements mais aussi aux modifications non expressément prévues au sein du contrat, nécessaires au regard de la durée de celui-ci.

## Avez-vous fait face à des spécificités culturelles lors de la mise en place de ces PPP ?

Je dirai que, comme pour tout pays en développement, une vigilance accrue doit être portée à l'environnement contractuel et opérationnel, lequel peut évoluer très vite ! L'« Afrique » n'est pas uniforme et recouvre diverses réalités ; selon les pays, des cellules d'expertises sont déjà en place avec des cadres réglementaires sécurisants et propices au développement de tels projets alors que dans d'autres, toutes les possibilités sont encore ouvertes !

66

L'Afrique n'est pas uniforme et recouvre diverses réalités selon les pays.

99

*Propos recueillis par Rolland Terrin*

## NOUVELLE SÉRIE FIDIC 2018

UN RENFORCEMENT SIGNIFICATIF  
DES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE CM

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

**APRÈS 18 LONGUES ANNÉES, LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES INGÉNIEURS-CONSEILS (FIDIC) VIENT DE PUBLIER UNE NOUVELLE ÉDITION DE SON INCONTOURNABLE SUITE "ARC-EN-CIEL" ("RAINBOW SUITE") DE CONTRATS-TYPES DESTINÉS AU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION.**

**D**epuis leur première publication en 1999, ces modèles de contrats ont été progressivement utilisés par de nombreux acteurs du secteur de la construction, tant au niveau national qu'international, jusqu'à devenir une norme de référence. Leur influence sur le droit transnational autonome de la construction est indéniable.

Cette nouvelle série de contrats FIDIC est destinée à faire couler beaucoup d'encre. En effet, nous avons connu ces dernières années des évolutions qui ont modifié substantiellement la manière d'aborder des projets dans le secteur de la construction. Il n'est donc guère surprenant qu'une nouvelle édition ait été publiée pour entériner ces changements.

Les acteurs du secteur de la construction devront accorder la plus haute importance à ces récentes publications qui visent à une plus grande clarté et une meilleure gestion des projets. Dans cette optique, nous vous proposons d'examiner les modifications phares issues de cette nouvelle édition de contrats, en mettant, bien entendu, l'accent sur le domaine du contract management, qui connaît d'importants changements.

#### **A. IMPOSITION D'UNE COMMUNICATION ACCRUE ENTRE LES PARTIES**

Un des objectifs primordiaux de cette nouvelle édition des contrats FIDIC est de pousser les parties à échanger plus et mieux, pour éviter les contentieux. Pour cela, de nouvelles clauses encadrent les modalités de communication entre les parties. En voici quelques exemples :

**1.** Chaque fois qu'il sera nécessaire de soumettre un "avis", la communication écrite ou électronique transmise devra être qualifiée comme tel, pour éviter les litiges relatifs à l'interprétation des échanges

et un respect plus simple des délais encadrant les demandes. Pour assurer le respect de ces dispositions et des délais contractuels, les parties devront accorder une grande importance à leur contract management. A titre d'exemple, la nouvelle procédure de résiliation du contrat nécessite la communication d'un premier "avis de résiliation", mettant officiellement en demeure le cocontractant de l'intention de terminer la relation contractuelle. Sans rectification de la situation dans un délai de 14 jours, un deuxième "avis" pourra alors être envoyé, prenant acte de la rupture. Face à ce formalisme lourd, il est important de respecter chaque étape, et notamment de qualifier les "avis" comme tel à chaque communication.

**2.** En outre, des réunions entre les parties sont maintenant encouragées en vertu de la nouvelle sous-clause 3.8, intitulée "Réunions".

**3.** Enfin, conformément à la nouvelle sous-clause 8.4, intitulée "avertissements préalables", les entrepreneurs et maîtres d'ouvrage seront tenus de s'avertir mutuellement des événements ou circonstances futurs connus ou probables susceptibles d'affecter les travaux.

#### **B. IMPOSITION D'UN PLUS LOURD FORMALISME ADMINISTRATIF À LA CHARGE DES PARTIES**

Les parties et en particulier les entrepreneurs, devront se préparer à une augmentation significative du formalisme administratif entourant les contrats FIDIC. Les nouveaux contrats FIDIC contiennent des mécanismes procéduraux beaucoup plus détaillés et des directives beaucoup plus complètes, auxquels les parties devront accorder toute leur attention. En voici quelques exemples :

**1.** On relève, dans cette deuxième édition de contrats FIDIC, des exigences beaucoup plus détaillées concernant le « programme » devant être soumis par l'entrepreneur à l'ingénieur. En effet, la sous-clause 8.3 des contrats FIDIC intitulée « le programme » est largement modifiée et vient faire peser de nouvelles obligations sur l'entrepreneur. Le « programme » devra maintenant être revu et mis à jour dès qu'il ne reflète plus la réalité. Bien que ce document reste extracontractuel afin de ne pas être source de responsabilité contractuelle, la nouvelle version des contrats impose à l'entrepreneur de revoir le "programme" lorsqu'il n'est plus ●●●

●●● en accord avec le contrat. L'ingénieur devra également vérifier que le « programme » initial est conforme au contrat dans les 21 jours suivant sa réception, à défaut le programme sera « réputé » être en accord avec le contrat.

**2.** Cette obligation mise à la charge de l'ingénieur reflète une particularité bien spécifique de ces nouveaux contrats FIDIC : la multiplication du nombre de dispositions contraignantes. On peut également citer comme autre exemple, la procédure de réclamation pour paiement supplémentaire en vertu de la clause 20.2 des Livres Jaunes et Rouges de la FIDIC. Il faut souligner que ces dispositions qui visent à encourager un meilleur contract management de la part de toutes les parties sont assorties de sanctions très préjudiciables en cas de manquement.

**3.** Par ailleurs, les entrepreneurs ont désormais des obligations accrues en matière de santé et de sécurité. Ils sont tenus de soumettre un manuel sur le sujet qui soit spécifique aux travaux, de fournir des précisions en cas de révisions dudit manuel et d'y ajouter tous les accidents ayant eu lieu sur le site.

**4.** Enfin, deux nouvelles méthodes de vérification s'imposent aux entrepreneurs : le "Quality management system" ("Système de gestion de la qualité") et le "Compliance Verification System" ("Système de vérification de la conformité") qui ne font qu'ajouter, encore une fois des obligations administratives à la charge des entrepreneurs.

## C. CHANGEMENTS FONDAMENTAUX AFFECTANT LE RÔLE DE L'INGÉNIEUR

L'ingénieur, qui se voit habituellement confié le rôle d'administrateur du contrat, disposait avant la publication de ces nouveaux contrats-types d'une large autonomie dans la gestion du contrat. On observe toutefois que cette autonomie a été significativement réduite suite à l'accroissement des procédures prescriptives entourant la gestion du contrat. En voici quelques exemples :

**1.** En effet, selon la nouvelle sous-clause 9.7, l'ingénieur est désormais tenu à une obligation renforcée de rechercher une résolution amiable des différends s'élevant entre les parties. Il pourra également décider de statuer sur une réclamation quand bien même celle-ci est prescrite. A ce titre, il devra se demander si la recevabilité de la réclamation cause un préjudice à l'autre partie, et si cette dernière avait connaissance de la réclamation en question.

**2.** De surcroît, de nouvelles dispositions contraignantes liées aux constatations pèsent sur l'ingénieur en vertu de la sous-clause 3.7.

**3.** Enfin, le statut du représentant de l'ingénieur est modifié : il est maintenant précisé qu'il doit être présent sur le site de construction pendant toute la durée du projet. L'objectif de ce nouveau statut est d'offrir à l'ingénieur l'information la plus transparente possible quant à l'avancement du projet et des difficultés rencontrées.

66

Les acteurs du secteur de la construction devront accorder la plus haute importance à ces récentes publications qui visent à une plus grande clarté et une meilleure gestion des projets.

99

## D. MODIFICATION DU MÉCANISME DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS AINSI QUE LA PROCÉDURE D'INTRODUCTION DES DEMANDES

Les parties devront être attentives aux modifications apportées à la procédure de réclamation et aux dispositions relatives au règlement des différends. En effet, bien qu'elles n'apportent pas de changements considérables, les ajouts apportés ont une incidence sur la résolution des litiges contractuels. En voici quelques exemples :

**1.** L'ancienne sous-clause 20 est désormais divisée en deux : une clause "Réclamations" et une clause "Litiges et arbitrage". Les rédacteurs des contrats ont voulu souligner le fait que les deux procédures sont distinctes et n'entraînent pas les mêmes effets. De ce fait, un litige survient si une réclamation est rejetée ou ignorée.

**2.** La nouvelle sous-clause 20 concernant les réclamations aligne désormais les délais de prescription de l'Entrepreneur sur ceux applicables au maître d'ouvrage. On constate également que la partie à l'initiative de la réclamation devra détailler de manière précise les fondements légaux sur lesquels s'appuie sa demande et la soumettre dans un délai de 84 jours, et non 42 jours comme auparavant, sous peine d'irrecevabilité.

**3.** En outre, en ce qui concerne la nouvelle sous-clause 21 concernant la résolution des litiges, les "Dispute Arbitration Boards" sont rebaptisés et s'intitulent désormais les "Dispute Avoidance/Adjudication Boards" (« DAAB ») et deviennent désormais permanents en vue d'une meilleure appréhension des litiges et d'une résolution plus efficace.

**4.** De plus, conformément à leur nouvelle dénomination qui met l'accent non seulement sur la résolution des litiges, mais la prévention des litiges, afin de renforcer l'efficacité des réclamations, la nouvelle sous-clause 21.3 permet aux parties de réunir un DAAB pour discuter de manière informelle des désaccords entre les parties. Cette procédure, très souple, pourra s'avérer particulièrement utile pour résoudre les contestations à un stade préliminaire.

**5.** Encore une fois, la procédure de règlement des différends fait l'objet de dispositions contraignantes en imposant un délai de 42 jours pour renvoyer les différends au Dispute Avoidance/Adjudication Boards.

## CONCLUSION

Il ressort de ces observations, que les acteurs du secteur de la construction envisageant de conclure un contrat issu des nouveaux contrats FIDIC, devront être attentifs à l'ensemble des nouvelles exigences requises. Cette nouvelle version de la "Rainbow Suite" fait incontestablement peser un plus lourd formalisme administratif sur les parties. Ainsi, il est fondamental avant toute utilisation de ces nouveaux contrats de veiller à bien maîtriser leurs dispositions et de s'assurer de pouvoir répondre à ce régime plus rigoriste.

# guide du contract Management opérationnel : Les Leviers pour réussir sur la scène internationale



Bruno Gomart,  
Directeur MAREEX  
Consulting

**Décrocher un contrat à l'étranger est gratifiant, mais lance l'entreprise dans une aventure parsemée d'inconnues. Décalages culturels, méconnaissance des parties prenantes, défis mal cernés, perception faussée de l'environnement de réalisation ou encore négligence de règles locales sont autant d'écueils à l'atteinte des objectifs.**

Avec plus de 250 cas concrets issus de 40 ans d'expérience professionnelle dans 45 pays, Bruno Gomart nous livre ici un précieux guide opérationnel du contract management à l'international.

Cet ouvrage fait de la MARGE un facteur essentiel de motivation et de réconciliation des acteurs d'un projet, de sa genèse à son aboutissement :

- **Maîtriser** la constitution de la marge en phase d'appel d'offre.
- **Anticiper** ses sources de dégradation.
- **Restaurer** la partie perdue en phase de réalisation, Réagir au bon moment.
- **Gagner** grâce à des avenants pertinents.
- **Enseigner** en capitalisant sur l'Expérience acquise pendant le projet et créer ainsi de la valeur.

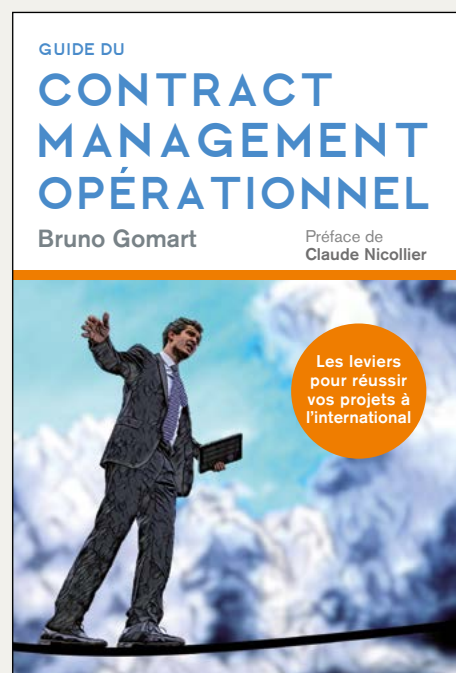
L'entrepreneur se voit ainsi confié un trousseau de clés forgées sur le terrain pour pleinement réussir sur la scène internationale.

## A PROPOS DE L'AUTEUR

Bruno Gomart est directeur chez MAREEX Consulting, société spécialisée en sécurisation, protection et restauration de la marge de projets internationaux et fondateur de MERCUZIA, entreprise de formation dans le domaine de la gestion des risques opérationnels à l'international.

Il est également professeur associé dans plusieurs Business Schools en Europe et en Asie mineure.

Auparavant, il a effectué une carrière de responsable d'implantation d'usines dans divers pays pour le compte de grands groupes d'ingénierie, a dirigé des entités russe, américaine et française avant de se mettre au service d'entreprises exportatrices en tant que conseiller opérationnel.



Guide du Contract Management  
Opérationnel, Bruno Gomart, éditions  
Presses polytechniques et universitaires  
romandes.

# Guide pratique du contract management : des conseils pour les pros, une référence pour la formation



Guy Vial, Trésorier AFCM

A l'approche du grand saut dans la retraite, stimulé par mes activités au sein de l'AFCM et bien conscient du vide à combler en matière de connaissance du Contract Management, je me suis convaincu de l'utilité d'écrire ce guide, basé sur mon expérience professionnelle, durant laquelle j'ai longuement exercé cette activité à l'international et sur le périmètre national. J'ai éprouvé l'envie de faire partager cette expérience, car je suis convaincu que la transmission du savoir passe certes par l'école, mais se fait également par le tutorat ou le mentoring. C'est dans ce cadre-là que j'inscris ma démarche d'édition du guide du Contract

Management. Les pratiques contenues dans le guide ont été identifiées en alliant expérience de terrain au sein de grandes entreprises françaises, avec méthodes et bonnes pratiques relevant des règles de l'art de la discipline.

Ce document définit les activités à mettre en œuvre, les rôles attribués aux différents acteurs impliqués, les limites de responsabilités de chacun, compile également des méthodes, outils, et procédures et recense enfin les meilleures pratiques éprouvées et approuvées du Contract Management.

Son but est de définir les activités essentielles et les bonnes pratiques pour gérer les relations contractuelles entre la Société, aux effectifs de laquelle appartient le Contract Manager, ses Clients, ses Partenaires et ses Fournisseurs. Son objectif est d'améliorer la rentabilité et de sécuriser la position de la Société, au mieux de ses intérêts, sur le périmètre de ses Projets et de ses Programmes et de proposer une grille d'affectation des responsabilités entre les différentes parties prenantes impliquées dans l'élaboration et la négociation des Offres commerciales, mais aussi dans l'exécution des Contrats et dans la réalisation des Programmes; les différents rôles seront in fine ajustés naturellement en fonction de la taille et de la complexité des Projets ou Programmes de la Société et des types de Client et d'utilisateurs finaux.

Dans ce contexte, le rôle, les missions et les responsabilités du Contract Manager, une fois affecté à un Projet ou à un Programme, y sont décrits dans les plus amples détails.

Ce document constitue avant tout un guide destiné aux Contract Managers, mais également à tous les managers de la Société, impliqués dans l'élaboration et la négociation des Offres commerciales, dans l'exécution des Contrats et Programmes afférents ainsi que dans de leurs Avenants, à savoir l'Ingénieur Commercial, le Responsable Technico Industriel d'Offre, le Gestionnaire de Projet ou de Programme, le Responsable Achat Projet ou Programme.

Et en même temps, les représentants d'entités spécifiques telles que la Direction Juridique, la Direction Administrative et Financière, la Direction du Contrôle des Exportations, la Direction des Achats et des Relations Fournisseurs, la Direction de la Sécurité essentiellement dans les domaines de la sécurité et de la défense, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Technique et de l'Innovation, la Direction de la Qualité ou de l'Excellence Opérationnelle, ...

Il leur permettra d'acquérir une meilleure compréhension de la finalité des actions à mettre en œuvre et des processus introduits dans le cadre du Contract Management et enfin d'identifier au mieux les problèmes majeurs, tout en proposant des solutions adaptées à leur résolution.

Ce document est principalement destiné à être utilisé comme un recueil de recommandations et un guide conseil, aussi bien pour ceux qui démarrent dans l'activité de Contract Management, que pour ceux qui sont plus éprouvés dans la discipline.

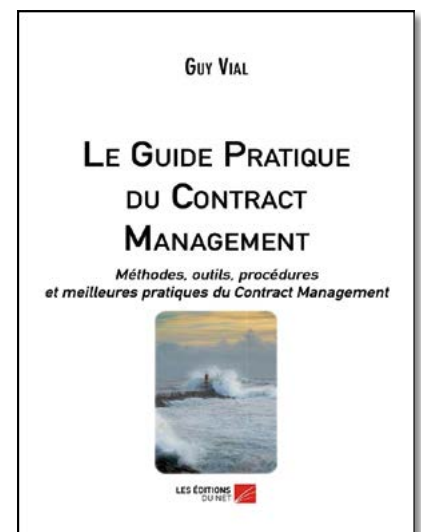
Il est conçu comme un support pour les processus d'entreprise, si l'entreprise est organisée sur ce type de concept, tels que par exemple "Obtenir des Contrats", "Réaliser les Programmes" et "Mettre à disposition les Fournitures et Services" de la Société.

Il est aussi bien utilisé en phase d'Offre ou Projet qu'en phase de réalisation de Programme.

C'est enfin le document de référence utilisé pour la formation des Contract Managers.

J'ai pris le parti de l'édition aux Editions du Net, sous format papier et sous format électronique EPUB, qui permet d'exploiter les possibilités du numérique via les liens hypertexte entre autre et de prendre en considération le rapport emploi et handicap, en s'adressant aussi au public des malvoyants.

**Le Guide Pratique du Contract Management, Méthodes, outils, procédures et meilleures pratiques du Contract Management, Guy Vial, les éditions du net, x258 pages, 28€ version papier, 9.99€ version numérique**





# COLLOQUE « LE CONTRACT MANAGEMENT AU DÉFI DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE »



**POUR LA QUATRIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, LES ÉTUDIANTS DU DU DE CONTRACT MANAGEMENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON-ASSAS, DIRIGÉ PAR LE PROFESSEUR NICOLAS MOLFESSIS, ORGANISENT LEUR COLLOQUE PETIT DÉJEUNER SUR LA THÉMATIQUE « LE CONTRACT MANAGEMENT AU DÉFI DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ».**

L'objectif du colloque est de réunir des experts qui présenteront la profession de Contract Manager et ses évolutions récentes, et répondront aux interrogations d'un public composé de professionnels mais également d'étudiants souhaitant approfondir leur connaissance de ce métier à fort potentiel.

Cette année le colloque sera parrainé par Laurent Gaultier, VP Legal Operations & Transformation d'Alstom et membre bienfaiteur de l'ADUCMA.

**Vendredi 29 juin 2018 / 8h30 - 13h00**  
**Centre Assas, salle 214**  
**92, rue d'Assas - 75006 Paris**

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

## DANS LE CADRE DE SA PRÉPARATION, LES PRINCIPAUX INSTIGATEURS ONT SOUHAITÉ S'EXPRIMER SUR LES OBJECTIFS D'UN TEL ÉVÉNEMENT EN ORGANISANT L'ENTRETIEN QUI SUIT.

Jessy Vilas, chargée de la coordination du colloque, Sarah Madjedi, Karine Clolus et Theau Leblond, étudiants animateurs, et Laurent Gaultier, parrain du colloque, ont donc répondu aux questions d'Antoine Papegaey, Président de l'ADUCMA.

**Antoine Papegaey :**  
**Jessy, pourquoi avoir fait le choix de la thématique "Le Contract Management au défi de l'intelligence collective" ?**

**Jessy Vilas :** L'intelligence collective est un facteur indispensable à la communication et à l'efficacité de la performance de l'exécution d'un projet avec l'ensemble des parties prenantes. Le

projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent au sein d'une équipe, et à les regrouper et à les transformer en un dialogue créatif et productif. L'intelligence collective promeut ainsi le "multi dialogue" et une coopération des équipes au sein des projets, préférable au cloisonnement et à l'isolement de ces intelligences.

**AP : Pourquoi aborder ce sujet au sein du Contract Management ?**

**JV :** De part la complexité des projets et des contrats, et surtout de ceux évoluant dans un contexte international, il est im-

possible aujourd'hui de parler de Contract Management sans le relier au travail d'équipe aux échanges multiculturels, à une communication collaborative gagnant-gagnant et aux outils de gestion et de simplification de la communication et des tâches entre les différentes fonctions du projet.

Cependant, la mise en place de ces grands principes n'est pas encore totalement acquise, ce qui constitue un frein à la pratique du contract management dans toute sa richesse en apport en plus-value. Nos trois tables rondes permettront de répondre à ces défis de la rationalisation de nos modes de travail collaboratif à travers :

- L'utilisation de techniques de négociation multiculturelle
- La mise en place d'une bonne coopération entre les équipes projets
- Le développement d'outils technologiques

**AP : Quelle est la grande innovation de ce colloque 4e édition ?**

**JV :** Le but et l'innovation du colloque de cette année est de l'ouvrir vers l'international, en faisant appel à des intervenants aux fonctions les plus variées, avec des expériences et des vécus à l'étranger, et de pouvoir comparer plusieurs systèmes opposés de la pratique du contract management. Ce sera par ailleurs



Jessy Vilas



Sarah Madjedi



Theau Leblond

l'occasion d'avoir quelques intervenants s'exprimant en anglais.

**AP : Sarah, quelle sera la nouveauté apportée aux débats sur "La négociation dans un contexte multiculturel", sujet déjà abordé lors de la précédente édition?**

**Sarah Madjedi :** Lors de la précédente édition, la notion d'interculturalité avait déjà été

abordée de manière générale en phase exécution des projets. Ce sujet ayant passionné l'auditoire et les praticiens, cette année nous avons souhaité renouveler l'expérience tout en nous focalisant sur une problématique actuelle: « L'influence du contexte culturel lors des négociations ». La culture influe sur la négociation de nombreuses manières. Par exemple les différences culturelles peuvent affecter la communication qui est un moyen essentiel du processus de négociation. Comment comprendre et prendre en compte les différences culturelles pour parvenir à un accord ? Les techniques de négociations sont-elles universelles ? Les intervenants échangeront sur les challenges culturels auxquels ils ont fait face et sur les techniques de négociation qui leur ont permis de débloquer certaines situations.

Pour en débattre, Isis Piponnier, Senior Legal Counsel Tender Control and Operations chez Alstom, Peter Rosher, avocat chez ReedSmith, et Anne Carbonnier, Claim Manager chez Alstom.

**AP : Theau, que sera-t-il présenté dans le cadre de la table ronde sur "Les technologies au service du Contract Manager", sujet très contemporain au regard des dernières études réalisées par les institutions spécialisées ?**

**Theau Leblond :** Nous vivons désormais dans un monde où, de plus en plus, l'informatique devient incontournable dans les métiers du tertiaire et où le progrès technologique permet de rester compétitif ; c'est un fait. Que l'on soit architecte, commercial, notaire, designer, ou encore contract manager, aucune de ces professions ne peut plus désormais se passer de l'indéfectible support que leur prodiguent les nouvelles technologies. Cela dit, il semble évident qu'au-

cune de ces professions n'est similaire à une autre et les problématiques rencontrées sont consécutivement différentes. Une telle conclusion pousse naturellement à penser que chacune de ces professions nécessite la mise en place d'un outil dédié afin que chacune gagne en efficacité et soit mise en condition de produire un travail de meilleure qualité au client final et plus rapidement.

Puisqu'il paraît naturel de doter chacun des métiers ci-dessus d'un outil qui lui est adapté, la question peut légitimement se poser de savoir comment faire quand une fonction est à la croisée de différents chemins pourtant très distincts à la base ? En effet le contract manager doit être à la fois financier, planificateur, commercial, juriste, ingénieur... jongler avec toutes ces casquettes à la fois n'est pas chose aisée et il serait indécent de lui demander de savoir manier correctement autant de logiciels qu'il doit avoir de rôles...

Dès lors il apparaît nécessaire de se poser la question de la création et/ou l'existence d'un outil qui serait propre au contract manager et permettrait de gérer à la fois tous les aspects d'un contrat tels qu'évoqués précédemment, sans pour autant aller empiéter excessivement sur les fonctions des gens auprès de qui il sera inéluctablement amené à demander des précisions si besoin est. Une étude publiée en mars 2017 de l'International Association for Contract and Commercial Management (I.A.C.C.M.) révèle bien la difficulté de créer un tel outil puisque la note moyenne des systèmes permettant actuellement une gestion plus ou moins automatisée des contrats atteint seulement 4,2 / 10. De plus, les fonctionnalités offertes semblent encore être trop rudimentaires pour la gestion de projets complexes.

L'émergence d'une intelligence artificielle (I.A.) de plus en plus sophistiquée et de la blockchain sont pour le contract manager

une véritable aubaine car ces outils-là sont bien capables de faire des liens entre des causes et des conséquences de natures pourtant différentes ; autant dire un outil voué à être utilisé par une fonction elle-même transverse. Ex : avec des données d'entrées fiables, une I.A. est tout à fait capable de comprendre qu'un retard planning n'impacte pas seulement la durée du projet mais possiblement l'aspect financier de ce dernier avec l'application de pénalités ; pour peu qu'un template de courrier existe, sa pré-rédaction est plus qu'envisageable dans un futur proche.

Enfin, selon la même étude que celle précédemment citée, 2 tiers des personnes impliquées sur l'aspect commercial et/ou contractuel d'un projet n'ont pas encore une vision claire des impacts des nouvelles technologies sur leur métier et la gestion du contrat. Pis encore, moins de 10 % de ces acteurs n'ont pas encore mis en place de système digital permettant une plus grande rationalisation de leurs contrats, et plus de 50 % d'entre eux ne prévoient actuellement pas de le faire !

Pour cela, je souhaitais aborder lors de ce colloque une thématique qui, à mon sens, va rapidement prendre une ampleur qu'il ne faut pas manquer de voir venir et qui, tout en facilitant le travail du contract manager, permettra de consolider sa plus-value au sein de la gestion de projet.

Pour en parler, j'ai fait appel à un panel d'experts composé de Xavier Fontana, Directeur International du Contract Management chez Thales, Thierry Vidal, Président de la Commission processus et outils au sein de l'AFCM et Luigi Telesca, Fondateur et CEO de Trakti.

**AP : Karine, comment allez vous mener les discussions sur la problématique "ou commence et ou s'arrête la mission**



Karine Clolus



Laurent Gaultier

## du Contract Manager par rapport à celle du Project Manager?", sujet promettant de vifs débats.

**Karine Clolus :** Des débats ou des échanges constructifs, car ces deux fonctions sont amenées à travailler ensemble pour atteindre un but commun de performance et d'excellence.

Pour nous expliquer comment ils atteignent ce but, nous accueillerons deux intervenants Julien Jamet Project Manager (Milton Roy Europe), et Laurent Gaultier Legal Counsel (Alstom) qui ont 2 profils bien distincts très représentatifs des 2 métiers qui nous intéressent.

Vincent Leclerc Consultant chez Horisis Conseil devrait pouvoir nous apporter un regard extérieur sur les différentes organisations Project Manager/Contract Manager rencontrées lors de ses missions.

Afin de répondre à la problématique

« où commence et où s'arrête le rôle de chacun, comment s'entrecroisent les fonctions ou encore comment se complètent-elles ? », je proposerai à nos intervenants d'aborder successivement les 3 principales phases d'un projet à savoir l'offre, l'exécution et la période de garantie avec les réclamations et contre-réclamations associées.

Et pour aller plus loin dans la réflexion, pour la rendre encore plus efficace nous garderons en fil rouge une simple question « En quoi la synergie de vos 2 métiers apporte de la performance à l'entreprise ? »

### **AP : Laurent, ALSTOM est la première entreprise à adhérer à l'ADUCMA, pour quelles raisons avez-vous choisi de constituer un partenariat avec notre association et avez-vous accepté d'être le parrain de ce colloque?**

**Laurent Gaultier :** D'abord, il convient de rappeler que la fonction Contract Management est apparue dans les années 90 chez Alstom. Initialement, elle se concentrait sur quelques projets majeurs à hauts enjeux contractuels. Depuis, elle s'est continuellement développée et structurée dans toutes les régions et sites du monde où Alstom a des activités. Nous avons par exemple pris l'initiative de créer des processus, des outils et des référentiels documentaires, de développer des bonnes pratiques pour apporter des moyens complémentaires.

La direction Juridique anime et gère la fonction et la communauté Contract Management depuis 2012 et pour citer Pierrick-Le Goff, General Counsel d'Alstom « le Contract Manager ne vient pas se substituer au juriste, mais bien au contraire compléter sa stratégie, avec une implication plus opérationnelle et « business » en n'ayant qu'un seul but : l'optimisation du contrat ».

Adhérer à une Association Universitaire est l'opportunité pour Alstom de contribuer à une meilleure visibilité et reconnaissance du Contract Management, qui reste une discipline relativement récente en France mais dont la spécificité et valeur ajoutée est de plus en plus reconnue.

L'ADUCMA nous intéressait tout particulièrement par son dynamisme et sa motivation à faire évoluer le Contract Management et encourager la nouvelle génération d'étudiants à choisir ce métier.

Par ailleurs, c'est aussi la possibilité de soutenir le développement du Contract Management au sein des Universités, un besoin fondamental pour les entreprises qui cherchent à promouvoir des formations diplômantes et à professionnaliser le métier. Notamment, le diplôme proposé par l'Université Panthéon-Aspas (Paris II), avec sa renommée, contribue à cette structuration du métier et son développement.

Etre le parrain du colloque 2018 est un grand honneur. En tant que Vice-Président Legal Operations

& Transformation au sein d'Alstom, et pour avoir exercé des fonctions de Contract Manager puis d'encadrement de Contract Managers et d'animation de la fonction au cours de mon parcours professionnel, j'espère pouvoir témoigner et enrichir les débats; notamment insister sur les connaissances spécifiques que cela m'avait apporté (en particulier pour accompagner des problématiques opérationnelles avec des équipes techniques ou de projet) et en termes humains et stratégiques pour mettre en place une vision du Contract Management au service de et reconnue par l'entreprise.

Je souhaiterais par ma participation ainsi que celle d'ALSTOM apporter à l'ADUCMA notre encouragement à leurs activités, et par la même occasion encourager les entreprises à nous rejoindre. Ensemble on va plus loin !

Enfin, il est essentiel pour ma part de soutenir les formations diplômantes des Contracts Manager et de contribuer à la reconnaissance de la fonction en France.

## PROGRAMME

**08h30** - Accueil des participants - Petit-déjeuner

**09h00** - Discours d'accueil

**09h10** - Présentation de l'ADUCMA et de l'AFCM par Antoine Papegaey et Eric Seassaud

**09h30** - **Table Ronde n°1** - La négociation dans un contexte multiculturel

**10h30** - **Table Ronde n°2** - Les technologies au service du Contract Management

**11h30** - Pause Networking - Rencontre entre les intervenants et les invités

**11h45** - **Table Ronde n°3** - Où commence et où s'arrête la mission du Contract Manager par rapport à celle du Project Manager?

**12h45** - Discours de clôture de Laurent Gaultier, parrain du colloque

# LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

voici quelques événements autour du contract management qui se sont déroulés au cours du premier semestre 2018. cette liste n'est pas exhaustive mais montre l'activité croissante de notre communauté.



## JANVIER 2018

**24 janvier 2018**

MasterClass Construction du cabinet ReedSmith portant sur l'étude d'un cas pratique basé sur un contrat FIDIC, avec des conseils pragmatiques et pratiques pour la réussite d'une réclamation.



## MARS 2018

**7 mars 2018**

Café-débat organisé par l'AFCM sur la question de l'éthique et la déontologie en Contract Management avec la participation de Laurent Gaultier, VP Legal Operations & Transformation chez Alstom

**14 mars 2018**

L'ADUCMA et l'AFCM ont participé au Forum des Formations d'Assas pour présenter le DU de Contract Management aux étudiants de l'Université Panthéon-Assas, la fonction de Contract Manager et répondre à toutes leurs questions sur notre discipline, encore peu connue du monde universitaire et des étudiants en droit.

**21 mars 2018**

MasterClass du cabinet Reed Smith sur le thème "EPC contracting and project finance : construction related bankability issues and alternative funding trends".



## AVRIL 2018

**12 avril 2018**

Soutien de l'AFCM pour l'évènement GAR Live Construction Disputes chez Allen & Overy à Paris dans le cadre de la Paris Arbitration Week.



## MAI 2018

**30 mai 2018**

Conférence organisée par l'association Young Professionals of Construction in Paris, sur le thème « Business perspectives in Construction contracts » au cabinet Reed Smith.



## JUIN 2018

**07 juin 2018**

3<sup>ème</sup> Journée du Contract Management, organisée par e<sup>2</sup>cm et Legal Suite au cours de laquelle les Trophées 2018 seront remis.

**18 juin 2018**

Café-débat organisé par l'AFCM sur la question du Contract Management dans l'industrie numérique avec la participation de Christelle MAGE, Senior Contract Manager chez General Electric.

**29 juin 2018**

Les étudiants du Diplôme Universitaire en Contract Management organisent leur 4<sup>ème</sup> colloque annuel sur la thématique "Le Contract Management au défi de l'intelligence collective". A cette occasion, seront abordés autour de trois tables rondes les sujets suivants:

- L'utilisation de techniques de négociation multiculturelle
- Le développement d'outils technologiques
- La mise en place d'une bonne coopération entre les équipes projets

## 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)