

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

JUIN 2025

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 12** REGARDS CROISÉS : LA DIVERSITÉ, UN FACTEUR CLÉ
POUR LA FONCTION DE CONTRACT MANAGEMENT
- 18** THÉORIE
- 24** INTERNATIONAL
- 25** DÉJÀ-VU
- 26** CAS PRATIQUE
- 27** LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

N°16

AFCM
ASSOCIATION FRANÇAISE
DU CONTRACT MANAGEMENT

Le Journal du Contract Management est publié par :



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

Renseignements et adhésion : www.afcm-asso.fr



En collaboration avec l'ADUCMA :

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

Renseignements et adhésion : www.aducma.com



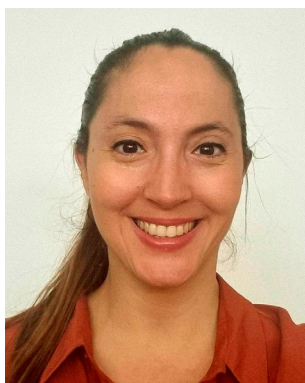
Vous êtes contract manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ?

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

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

Isabelle Cretenet, Présidente AFCEM – Caroline El Mejdoubi, Contract Manager SGP - Xavier Furst, Contract Manager Engie - Peter Rosher, Avocat, Partner, Reed Smith - Marine Maffre Maucour, Associée Fondatrice de HMC Advisory – Didier Dalod, Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International · Édition et mise en page : 90c - www.90c.fr · Photos : ITER Organization, Adobe Stock, Freepik, DR.

À chacun son contract management !



“

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le Contract Management n'a jamais été aussi vivant, multiple et surprenant !

Dans ce nouveau numéro, nous mettons à l'honneur des parcours qui façonnent notre métier : juristes, ingénieurs, commerciaux... Chacun apporte sa propre touche à la fonction et c'est cette richesse que nous souhaitons mettre en avant au travers d'interviews variées.

Vous retrouverez également la seconde partie de l'article sur les spécificités du Contract Management en avant-vente, quelques tips (avec humour) sur le Contract Management dans les pays anglo-saxons et quelques quizz pour tester vos réflexes de contract manager durant l'été.

Enfin, pour notre prochain numéro nous vous préparons un numéro dédié à un sujet stratégique et sensible... celui des systèmes de gestion des conflits, de la simple discussion à l'arbitrage le plus complet et complexe.

Litiges, désaccords, rapports de force, contentieux... : comment les appréhender sachant qu'ils font partie intégrante de notre fonction.

À lire sans modération, ou pas ! Bonne lecture.

Caroline El Mejdoubi et Xavier Furst, Rédacteurs en chef

Retour sur la 9^e édition de la Paris Arbitration Week

LA 9^E ÉDITION DE LA PARIS ARBITRATION WEEK (« PAW »), QUI S'EST TENUE DU 7 AU 11 AVRIL 2025, A BATTU UN NOUVEAU RECORD AVEC 238 ÉVÉNEMENTS RECENSÉS SUR L'ENSEMBLE DE LA SEMAINE, RÉUNISSANT PLUS DE 40 000 INSCRIPTIONS.



Peter Rosher,
Partner Reed Smith

“

*Plus de
30 événements
ont été consacrés
aux litiges en
matière de
construction,
d'infrastructures
et d'énergie,
contre 25 en 2024.*

”

Depuis sa création en 2017, la PAW s'est imposée comme un rendez-vous majeur de la communauté internationale de l'arbitrage.

Organisée chaque année à Paris, elle fédère institutions, praticiens, universitaires et experts du monde entier autour d'un programme riche mêlant conférences thématiques, événements académiques et temps de networking.

Sur ces 238 événements, plus de 30 ont été spécifiquement consacrés aux litiges en matière de construction, d'infrastructures et d'énergie, confirmant l'importance de ces secteurs dans l'arbitrage contemporain.

À titre de comparaison, l'édition 2024 de la PAW avait compté environ 25 événements sur les mêmes thématiques. Cette croissance confirme

l'importance des enjeux propres à ces domaines, leur complexification dans un contexte de transition énergétique, de tensions géopolitiques et de révision des grands contrats internationaux.

La PAW 2025 a fourni un cadre pour une large variété de discussions portant sur les enjeux contemporains de la construction, des infrastructures et de l'énergie, comme par exemple :

- les méthodes de quantification des pertes et la recevabilité des réclamations dans les litiges complexes, notamment à travers la critique – ou la défense – de la méthodologie dite du “*total cost claim*” ;
- les modes alternatifs de règlement des différends, en ce compris les DAB FIDIC, et leur efficacité dans le cadre d'une résolution amiable du litige ;





La PAW 2025 a illustré la vitalité de la place parisienne en matière d'arbitrage international.



- les spécificités des litiges énergétiques et infrastructurels dans les pays émergents, en particulier en Afrique, où les défis liés à la sécurisation contractuelle, à la stabilité réglementaire et aux risques politiques sont prégnants ;
- les contraintes uniques des projets liés aux grands événements internationaux, tels que les Jeux Olympiques, et les mécanismes contractuels permettant de gérer les retards et surcoûts dans un cadre juridiquement contraint ;
- la transition énergétique, notamment dans les secteurs des énergies renouvelables (éolien offshore, solaire) ou de l'aviation, notamment les risques associés aux régulations changeantes, les clauses contractuelles d'adaptation, les responsabilités environnementales, ou encore le rôle de l'arbitrage comme vecteur de sécurité juridique dans cette transformation structurelle ;
- les performances contractuelles post-livraison (en ce compris les garanties bancaires, les défauts techniques révélés après réception, et la gestion des obligations de résultat à long terme) ;
- les problématiques éthiques et de compliance, en particulier dans le cadre des grands marchés publics internationaux ;
- enfin, les répercussions des perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Parmi les nouveautés marquantes de cette édition figure le premier événement coorganisé par l'association Africa Construction Law (ACL) et le chapitre français de la *Society of Construction Law* (SCL France) : *"Building resilience: navigating sustainable construction in times of uncertainty – A focus on Francophone Africa"*. Ce panel, consacré à la construction durable et à la gestion des incertitudes, a mis en lumière les spécificités juridiques et économiques des projets en Afrique francophone. Les échanges ont notamment porté sur (I) les outils contractuels favorisant la résilience ; (II) l'importance d'une approche contextualisée des clauses de force majeure ou de hardship et (III) la place croissante de

l'arbitrage dans la sécurisation de ces projets. *Last but not least*, l'incontournable *GAR Live: Construction Disputes* s'est tenu le 10 avril 2025.

Fidèle à son habitude, l'événement a réuni une audience internationale composée d'avocats, d'arbitres, d'experts techniques et de juristes d'entreprise, venus assister à une journée entière de débats de haut niveau consacrés aux litiges en matière de construction. Sous la co-présidence de Jane Davies Evans KC (3VB) et de moi-même, la conférence s'est articulée autour de thématiques d'actualité particulièrement pertinentes pour les praticiens du secteur. Après un discours d'ouverture inspirant de Janet Walker CM, arbitre indépendante, qui a partagé ses réflexions sur l'évolution de l'arbitrage construction et les attentes croissantes en matière de rigueur procédurale, d'expertise technique et de durabilité dans les projets internationaux, quatre tables rondes interactives se sont succédées sur les thèmes suivants :

- le "X Factor", durant laquelle les décisions judiciaires ou évolutions juridiques les plus marquantes de l'année pour l'arbitrage construction ont été présentées, avec un vote du public⁽¹⁾;
- "(Double) Jeopardy", qui a traité de la portée des décisions des dispute boards et de leur réexamen par les tribunaux arbitraux⁽²⁾;
- "Whose line is it anyway?", qui a abordé les difficultés causées par les rapports d'experts multiples, leur gestion et les garanties de procédure⁽³⁾;
- "Family fortunes or family feuds?", panel portant sur les contrats NEC, leur logique de collaboration et les contentieux spécifiques⁽⁴⁾.

Une fois encore, la PAW 2025 a illustré la vitalité de la place parisienne en matière d'arbitrage international. La densité et la qualité des discussions, notamment dans les domaines de la construction, des infrastructures et de l'énergie, confirment la position de Paris comme hub stratégique à l'échelle mondiale.

Rendez-vous est pris pour la 10^e édition en 2026, qui promet d'être encore plus riche.

(1) Júlio César Bueno, Partner, Pinheiro Neto Advogados, Virginie Colaiuta, partner, LMS Legal, Deepa Khandhia, legal director, Addleshaw Goddard, Kevin Kim, senior managing partner, Peter & Kim, Diana Paraguacuto-Mahéo, partner, Foley Hoag.

(2) Doug Jones AO, independent arbitrator, D. Brian King, independent arbitrator, Renato Nazzini, director, centre of construction law and dispute resolution, King's College London, Philip Norman, partner, CMS, Lindy Patterson KC, arbitrator, 39 Essex Chambers.

(3) Judy Fu, barrister, 3VB, Dakus Gunn, managing director, Delta Consulting Group, Slava Kiryushin, partner, Holman Fenwick Willan, Tim Rooney, president, Baker O'Brien, Chetan Sehgal, partner, BDO.

(4) Aarta Alkarimi, partner, Chrysalis, Liam Hart, counsel, Reed Smith, Doug Jones AO, independent arbitrator, David Thomas KC, barrister, Keating Chambers.

Intelligence Artificielle, choix des experts et diversité : retour sur la table ronde ERE – PAW 2025

LE 10 AVRIL 2025, ERE FRANCE A ORGANISÉ UNE TABLE RONDE DYNAMIQUE À PARIS, CHEZ FRESHFIELDS, SUR UN SUJET CENTRAL EN ARBITRAGE INTERNATIONAL : « COMMENT CHOISIT-ON UN EXPERT ? LES NOMINATIONS PAR L'IA SONT-ELLES ÉQUITABLES ? » L'ÉVÉNEMENT A RÉUNI DES PROFESSIONNELS DE RENOM POUR DISCUTER DES ENJEUX ACTUELS DE LA SÉLECTION DES EXPERTS, À L'HEURE OÙ L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) S'INVITE DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL.

“

Le rôle des avocats s'est transformé, avec une implication croissante des clients dans le choix des experts.

”

Le panel consacré à la sélection des experts et aux défis liés à l'intelligence artificielle a réuni des intervenants de haut niveau, chacun apportant une perspective unique sur les enjeux actuels de l'arbitrage international.

Animée par **Marine Maffre Maucour** de HMC Advisory, la session s'est ouverte par un mot d'accueil soulignant l'engagement d'ERE en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans le domaine de l'expertise.

La discussion a été enrichie par la participation d'**Alya Ladjimi**, directrice du Centre international ICC pour le règlement amiable des différends, qui a partagé l'expertise institutionnelle de la CCI en matière de nomination d'experts. **Annet van Hooft**, arbitre indépendante basée à Paris, a apporté un éclairage précieux sur les critères d'évaluation des experts du point de vue de l'arbitrage. **Hanh Huynh**, responsable produit chez **Jus Mundi**, a présenté le rôle croissant des outils numériques et des données dans le processus de sélection. **Noah Rubins KC**, associé du cabinet Freshfields, fort de son expérience en matière de litige, a exploré les attentes des praticiens vis-à-vis des algorithmes d'aide à la décision. Enfin, **Sandrine Coste**, ingénieure civile, experte en délais et quantum et associée de Lynkea, a partagé son vécu en tant qu'experte désignée dans des litiges complexes, insistant sur l'importance d'une sélection rigoureuse et adaptée au contexte technique du différend.

Identifier l'expert : une évolution constante

Au cours des premiers échanges, il a été souligné que le processus de sélection des experts a connu une évolution notable. Le rôle des avocats s'est transformé, avec une implication croissante des clients dans le choix des experts. L'expérience acquise à travers des centaines de cas a permis de structurer des approches rigoureuses de nomination, fondées sur des critères éprouvés. L'indépendance, la clarté de l'analyse et la pertinence technique ont été identifiées comme des éléments clés pour assurer l'efficacité du témoignage expert. Du point de vue de l'arbitrage, des grilles de lecture spécifiques sont appliquées pour évaluer les profils, en tenant compte du contexte du litige.

L'apport de l'intelligence artificielle

La discussion a ensuite porté sur l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans ce processus. Il a été expliqué que des outils basés sur des données permettent d'améliorer la visibilité des experts et d'optimiser leur sélection via des algorithmes de filtrage. Les attentes en matière d'IA incluent la rapidité de traitement, la pertinence des résultats, tout en préservant la qualité et la rigueur des analyses. L'intérêt d'outils capables d'associer des critères de compétence à ceux de diversité et de juridiction applicable a également été mis en avant.



“

*Les outils
pilotes par l'IA
doivent être
guidés par
des principes
d'éthique, de
diversité et de
transparence.*

”

IA et équité : vers une nomination plus juste ?

Les dernières interventions ont abordé les risques de biais que peuvent introduire ces outils automatisés. Des biais persistants ont été observés dans les méthodes traditionnelles de sélection, et il a été rappelé que la qualité des données, ainsi que la transparence des algorithmes, sont essentielles pour garantir l'équité dans les nominations.

L'évolution des profils des arbitres a été présentée comme un exemple inspirant en matière de diversité. Enfin, la nécessité de mettre en place des garde-fous a été affirmée, afin que les progrès technologiques ne compromettent pas les efforts entrepris en faveur d'une plus grande inclusion.

La table ronde s'est conclue sur une réflexion essentielle : les outils pilotés par l'IA offrent un potentiel réel, mais leur conception et leur utilisation doivent être guidées par des principes d'éthique, de diversité et de transparence. Les échanges ont soulevé de nombreuses questions portant en particulier sur la promotion de ces métiers dans les filières universitaires, et l'accompagnement et la montée en compétences des experts et expertes

évoluant dans le domaine des différends et n'ayant pas encore témoigné.

C'est pourquoi les associations **Equal Representation for Expert Witnesses France** et **ArbitralWomen** organisent une session de contre-interrogatoire destinée aux praticiens en devenir dans les domaines de la finance et de la construction n'ayant pas encore témoigné. Cette session permettra d'acquérir des bonnes pratiques en matière de contre-interrogatoire et d'appliquer ces connaissances à travers une étude de cas pratique. Des expertes rompuées à cet exercice partageront leurs enseignements et retours d'expériences.

La session aura lieu le 28 mai à Paris, de 9h à 12h et se déroulera en anglais.

Pour manifester votre intérêt, un formulaire en ligne est à votre disposition :
<https://lnkd.in/da35NbVt>

Pour en savoir plus sur l'ERE :
[Equal Representation for Expert Witnesses \(ERE\) | Take The Pledge | ERE](#)



Contract Management : une fonction pivot entre droit, achats et gouvernance

LE 9 AVRIL DERNIER, L'ISM-IAE PARIS SACLAY ET GREEN CONSEIL ONT ORGANISÉ LA 5^E ÉDITION DE LA JOURNÉE DU CONTRACT MANAGEMENT, UN ÉVÉNEMENT DESTINÉ À RÉUNIR DES PROFESSIONNELS, DES ENSEIGNANTS ET DES ÉTUDIANTS AUTOUR DE L'ÉVOLUTION D'UN MÉTIER ENCORE JEUNE, MAIS DEVENU CRUCIAL POUR LA GESTION DES ACHATS ET DES CONTRATS DANS LES ORGANISATIONS.

“

La diversité du public a enrichi les échanges, mêlant expérience pratique et analyse académique des enjeux du Contract Management.

”

Cette journée a permis de créer un espace de réflexion où se sont confrontées l'expérience des professionnels de terrain et les visions académiques, tout en impliquant activement les étudiants du Master MAQF, en collaboration avec GREEN Conseil.

L'équipe projet Achats et Avenir, composée d'étudiants de deuxième année du Master MAQF s'est fortement mobilisée afin de faire de cette journée bien plus qu'un événement académique. L'ambition suivie : servir de tremplin aux autres étudiants dans l'élaboration de leur parcours professionnel.

L'événement a réuni un public varié, comprenant des étudiants, des enseignants-chercheurs, des professionnels issus de grands groupes, ainsi que des consultants et des responsables contractuels. Cette diversité a enrichi les échanges, mêlant expérience pratique et analyse académique des enjeux du Contract Management. Deux tables rondes ont rythmé les échanges : la première, était centrée sur les défis actuels du Contract Management ; la seconde a exploré les évolutions du métier à court et à moyen terme.

Une première table ronde sur les défis actuels du Contract Management

La première table ronde, intitulée « Défis d'aujourd'hui : entre achats, gouvernance et posture métier », réunissait Mourad Attarça (responsable du Master MAQF – UVSQ), Clotilde Legoube (Samsung), Claire Tixador (EDF – AFCM) et Myriam Snoussi (EDF). Ensemble, ils ont dressé un état des lieux clairvoyant des enjeux actuels du Contract Management.

Loin des définitions théoriques et figées, les discussions ont mis en évidence la réalité d'un métier qui se construit au fil des projets et des besoins des organisations. Le rôle du Contract Manager reste encore trop souvent

méconnu ou mal compris, malgré sa contribution croissante à la réussite des projets. Cette situation est d'autant plus marquée dans les entreprises où les rôles entre les Acheteurs, les Juristes et les Contract Managers ne sont pas toujours clairement définis.

Un constat s'est rapidement imposé : le Contract Manager doit être intégré dès les premières étapes de négociation, bien avant qu'un contrat ne rencontre des difficultés. Il est essentiel que les organisations évitent de faire intervenir le Contract Manager de manière réactive, une fois que les problèmes sont déjà apparus. Cependant, cette anticipation reste complexe lorsque les frontières entre les différents rôles ne sont pas suffisamment clarifiées. Cela souligne l'importance de structurer les interactions entre les différentes parties prenantes et d'éviter des situations où chaque acteur se retrouve à travailler dans son propre silo sans une vision globale et coordonnée.

Les intervenants ont aussi mis en lumière la diversité des profils et des parcours des Contract Managers, soulignant qu'il n'existe pas une seule manière d'exercer ce métier. Selon le secteur d'activité, la culture de l'entreprise, et les interlocuteurs impliqués, le Contract Manager doit s'adapter en permanence. Cette flexibilité fait de lui un acteur clé dans la gestion des contrats et des relations inter-entreprises. Ce métier d'interface s'avère stratégique, non seulement pour gérer les risques, mais aussi pour renforcer la performance des projets, en assurant une solidité juridique et relationnelle des contrats.

L'importance des outils pour structurer les pratiques

La Journée du Contract Management s'est poursuivie avec la deuxième table ronde, dont le thème portait sur « L'avenir du Contract Management à court et moyen terme ».



“

*Plus un
Contract
Manager
anticipe
les risques,
moins sa
performance
est visible.*

”

Cette séquence a donné lieu à un échange dense et prospectif autour de l'évolution du métier, de ses points d'ancrage et des mutations à venir. La table ronde réunissait Daniel Bigagli (Orange Business), Stéphane Courtignon (Orange Concessions), Sébastien Müller (Pivoines Conseil), Marie Dazinieras (Piman / AFCM) et Rayane Bouchemit (Karbet Consulting / ICM).

Dès les premières interventions, la place centrale du Contract Management dans les organisations a été affirmée. Marie Dazinieras a souligné que le Contract Manager est aujourd'hui la clé de voûte entre le contrat et le projet, et que sa transversalité naturelle lui assure un avenir florissant, car elle ne peut tout simplement pas disparaître. Rayane Bouchemit a prolongé cette idée en décrivant le Contract Management comme étant à la croisée des chemins entre les différents services, ce qui en fait un métier d'interface par excellence.

La réflexion a ensuite porté sur la notion de performance et les critères permettant aujourd'hui d'évaluer un bon Contract Manager. L'un des points saillants fut l'idée que plus un Contract Manager anticipe les risques, moins sa performance est visible. Une métaphore filée par les intervenants résume bien cette complexité : « un bon pilote ne se révèle que dans les virages ». Sébastien Müller a marqué les esprits avec une formule forte : « En suivant les règles, on meurt tous en bonne santé », pour rappeler que le rôle du Contract Manager suppose aussi une capacité à prendre du recul, à apprécier les risques et à faire preuve de discernement sur ce qui doit effectivement être respecté, et comment.

La discussion s'est ensuite tournée vers l'intégration des critères RSE dans les contrats, une dimension que Daniel Bigagli a qualifié de nouvelle composante majeure, désormais visible dans l'exécution contractuelle elle-même.

Enfin, l'un des grands thèmes de cette table ronde fut l'arrivée de l'intelligence artificielle dans la pratique métier. Loin de représenter une menace,

tous s'accordent à dire que l'IA n'a pas vocation à remplacer l'humain ni le Contract Manager. Comme l'ont formulé plusieurs intervenants, « l'IA n'est pas une douleur, mais un outil collaboratif ». Elle permet surtout de délester le Contract Manager des tâches les plus répétitives et standardisées pour lui permettre de se recentrer sur les aspects critiques, stratégiques et humains de la relation contractuelle. Une évolution technologique qui, bien utilisée, renforce au contraire la valeur ajoutée du métier.

Conclusion

La seconde table ronde a confirmé ce que la première amorçait déjà : le Contract Management est une démarche en pleine expansion, et s'impose de plus en plus comme une fonction pivot au sein des organisations. Loin de se limiter à une activité de contrôle ou de conformité, il devient une discipline stratégique, au croisement des métiers, des enjeux juridiques, économiques, opérationnels et humains.

Les participants ont largement salué la qualité des échanges et la richesse des témoignages. Les retours ont été très positifs, autant sur le fond que sur l'ambiance. La journée s'est conclue par un cocktail de clôture chaleureux, propice au networking, aux discussions informelles et à la consolidation de liens professionnels. Tous les profils présents, qu'ils soient juniors, confirmés ou en reconversion, ont pu y trouver des repères, des inspirations et une vision renouvelée du Contract Management.

En créant des ponts entre université et entreprises, Achats et Avenir a offert à chacun les ressources nécessaires pour comprendre les réalités du métier, préciser ses aspirations et aborder avec confiance son insertion professionnelle. GREEN Conseil, co-organisateur de l'événement aux côtés de l'ISM-IAE, a réaffirmé son engagement pour la valorisation de cette expertise en entreprise, en formation, comme en accompagnement stratégique.

Le rendez-vous est d'ores et déjà pris pour la prochaine édition.



GREEN Conseil

Les Fiches Interfaces du Contract Management

APRÈS AVOIR STRUCTURÉ LES FONDAMENTAUX DU CONTRACT MANAGEMENT DANS SES GUIDES MÉTIERS⁽¹⁾, L'AFCM, VIA SA COMMISSION PROCESSUS & OUTILS, A LANCÉ UN CHANTIER D'IDENTIFICATION DES INTERFACES ENTRE LE CONTRACT MANAGEMENT ET 7 FONCTIONS CLÉS DES ENTREPRISES OU DES ORGANISATIONS, EN METTANT LE FOCUS SUR LES INTERFACES À DÉVELOPPER EN PRIORITÉ, CAR À PLUS FORTE VALEUR AJOUTÉE. CET ARTICLE PRÉSENTE LES TENANTS ET ABOUTISSANTS DE CE CHANTIER, LES LIVRABLES DÉJÀ DISPONIBLES, LES ÉCHÉANCES À VENIR.

Vous pouvez retrouver les premières publications sur le site de l'AFCM www.afcm-asso.fr (accès par menu « L'Association / Commissions / Processus & Outils ») et un webinaire de présentation tous publics sera organisé le vendredi 10 octobre 2025 (SAVE THE DATE !)



Le Contract Management c'est un métier, une fonction, une expertise, qui nécessite pédagogie et sensibilisation constante.



Le processus d'élaboration

Durant ses travaux, la Commission⁽²⁾ a identifié 7 fonctions avec lesquelles le Contract Management interagit particulièrement afin de soutenir les affaires et les projets de développement : Commerce / Vente ; Management de Projet ; Achats ; Juridique ; Contrôle de Gestion / Finance ; Qualité ; Management des Risques. Des sessions en groupes de travail ont ensuite permis de répertorier les différentes interactions entre ces 7 Fonctions et le Contract Management (152 interfaces identifiées). Puis des séances plénières de votations / débats / rectifications, autour de ces interfaces ont abouti à la sélection pour chacune des 7 fonctions des dix interfaces pour lesquelles le Contract Management est susceptible d'apporter la plus forte valeur ajoutée (on parle des « Top 10 », détaillé dans chaque livrable). Un groupe dédié a par la suite travaillé à la rédaction des présentations de ces 7 Top 10, incluant les activités et livrables-types associés au Contract Management. Et enfin, la mise en forme a été réalisée par la société Kenzadventure⁽³⁾, partenaire de l'AFCM sur ce travail.

proposés par l'AFCM comme des outils pratico-pratiques pour tous (simples, clairs et précis), que certains utilisent déjà comme des modes opératoires à adapter à leur contexte, d'autres comme des propositions concrètes de « bonnes pratiques » de collaboration autour et avec le Contract Management, ou bien encore comme des leviers de sensibilisation terrain. Ils concourent d'ores et déjà à alimenter le référentiel métier du Contract Management souhaité par l'AFCM.

Ces Fiches Interfaces sont apparues nécessaires, car, en tant que fonction transverse, le Contract management interagit avec l'ensemble des Fonctions des organisations, et qu'il n'est pas toujours clairement défini en termes de rôles et responsabilités. C'est un métier, une fonction, une expertise, qui nécessite pédagogie et sensibilisation constante et qui peut, s'il est correctement compris et intégré, apporter une forte valeur ajoutée en aidant les autres fonctions à améliorer leurs pratiques, réduire les risques et maximiser les performances. Le contenu des Fiches Interfaces apporte l'éclairage nécessaire à la bonne compréhension de ces gisements de valeur !

La finalité

Si les Guides de l'AFCM⁽¹⁾ focalisent sur les pratiques et mettent en évidence des interactions, les Fiches Interfaces focalisent sur la nature des interactions du Contract Management avec les autres acteurs et contributeurs des affaires et des projets : quelles interactions ? Avec qui ? Comment ? Pourquoi ? Qu'apporte l'activité Contract Management ? Ces deux ensembles (Guides + Fiches Interfaces) sont conçus et

Déjà publié, et échéances à venir

Les fiches Commerce/Vente, Management de Projet, Achats, sont déjà en ligne sur le site de l'AFCM (accessibles aux membres) ; la fiche Juridique sera publiée en juin ; les fiches Contrôle de gestion/Finance et Management des risques sont prévues en juillet et la fiche Qualité est prévue pour septembre.

Réalisation kenzadventure.fr

(1) 7 guides AFCM 2020/21 : 4 savoir-être indispensables ; 16 savoirs d'utiles à indispensables ; 16 pratiques et savoir-faire ; enjeux et besoins ; moyens et prérequis ; conduite du changement ; KPI

(2) La Commission Processus et Outils (CPO) est constituée d'une dizaine de membres de l'AFCM venant de business et d'organisations variés ce qui lui permet de confronter les points de vue et de les enrichir de diverses expériences.

(3) Kenzadventure – Créatrice de contenus digitaux & sites internet. Derrière kenzadventure, notre interlocutrice c'est Kenza : une entrepreneure passionnée de communication visuelle et de stratégie digitale. Spécialisée dans la création de sites web et la gestion des réseaux sociaux, elle accompagne les entreprises dans le développement de leur image en ligne, en alliant créativité, authenticité et performance. Kenza forme également sur l'ensemble de ses domaines d'expertise.

8/22

Conseils d'utilisation

**Contract Management :
35 Interfaces pour optimiser
le Project Management**

Le présent référentiel a été conçu par l'AFCM dans
l'objectif d'expliquer comment le Contract
Management (CM1) peut aider le Project Management
tandis que tout le monde se souvient que le CM1 est
un outil qui aide le PM.

**TOP 10 des interfaces Contract Management pour
maximiser la valeur du Project Management**

Pour les 10 à plus haute valeur ajoutée cet outil explique en quoi et de quelle manière
pour chaque activité décrite, le Project Management peut compter sur le Contract
Management comme étant... un allié précieux !

Si vous souhaitez faire usage de ce référentiel pour développer votre ou vos

Si vous souhaitez faire usage de ce référentiel pour développer votre ou vos

AFCM 2025 - Tous droits réservés

REGARDS CROISÉS

LA DIVERSITÉ,

UN FACTEUR-CLÉ

POUR LA FONCTION DE

CONTRACT MANAGEMENT

LE MÉTIER DE CONTRACT MANAGER EST UNE FONCTION OPÉRATIONNELLE ET STATÉGIQUE QUI NÉCESSITE DES COMPÉTENCES VARIÉES, CE QUI PEUT NOTAMMENT EXPLIQUER QUE LES CONTRACTS MANAGERS PROVIENNENT DE FORMATIONS VARIÉES.

SELON LA FORMATION LES RÉFLEXIONS SONT DIFFÉRENTES AINSI QUE LE CHEMINEMENT, MAIS TOUTE SOLUTION APPORTÉE EST PERTINENTE.

POUR REPRÉSENTER CES DIFFÉRENCES NOUS AVONS INTERROGÉS DES CONTRACTS MANAGERS DE FORMATIONS DIFFÉRENTES AFIN DE METTRE EN AVANT CETTE RICHESSE.



Un ingénieur analytique devenu expert orienté outils et solutions



Arthur Dalsace,
Contrat Manager,
Engie Solution

Quelle est votre formation et pourquoi le choix du Contract Management ?

J'ai toujours été intéressé par l'ingénierie. J'ai un diplôme d'ingénieur généraliste de l'ESME Sudria (spécialisé dans l'Énergie). En école d'ingénieur, nous avions des cours sur la gestion de projets que je trouvais très intéressants. Ainsi, à la suite de ce master, j'ai pu compléter ma formation par le parcours Leading International Industrial Projects (LIIP) de l'ESSEC et Polytechnique permettant d'appréhender la gestion des projets avec des enjeux importants. Les compétences techniques étaient enseignées à Polytechnique alors que des soft skills étaient plus dispensées à l'ESSEC. Après mon expérience de 3 ans en tant que chargé d'affaires pour ABB (en alternance), j'ai intégré l'entreprise ETF (filiale du groupe Vinci) en tant que Contract Manager. C'est ainsi que j'ai commencé ma carrière en tant qu'ingénieur, puis je me suis orienté dans la gestion de projets et enfin dans le domaine passionnant du Contract Management.

Votre formation vous aide-t-elle au quotidien ? Comment ?

Avec ma formation d'ingénieur, j'ai une appétence particulière pour la technique. Il est peut-être plus facile pour moi d'échanger avec des chefs de projets et de comprendre leurs difficultés. Appréhendant créer des outils simples afin de faciliter le travail des opérationnels, j'utilise mes

connaissances en informatique pour développer des outils notamment sur Excel en réalisant éventuellement des macros.

Quelles compétences avez-vous dû développer pour exercer cette fonction ?

Lors de mon premier poste de Contract Manager, je reportais directement au Directeur du projet et nous n'avions pas de responsable ni de référent en Contract Management. Il a fallu que j'échange régulièrement avec les juristes afin de me permettre d'acquérir des connaissances en droit que je n'avais pas. J'ai également dû suivre des formations plus spécifiques sur des sujets comme les réclamations. Pour conclure, j'ai développé des compétences sur les marchés publics et j'ai appris à maîtriser le CCCG travaux (équivalent du CCAG travaux pour la SNCF).

Quelles sont les forces et les limites de votre profil ?

Selon moi, les forces d'un Contract Manager de formation ingénieur sont sa capacité à analyser des problèmes techniques dans des environnements variés, sa capacité à échanger avec des chefs de projets ou encore à développer des nouvelles solutions. La principale limite concerne les connaissances juridiques. Avec un intérêt pour les sujets contractuels et une bonne capacité d'adaptation, il existe des formations juridiques qui permettent de se mettre à niveau.

Racontez une expérience où votre profil vous a conduit à prioriser certains aspects du contrat que d'autres profils auraient peut-être négligés ?

Afin de faciliter l'exécution des tâches incombant au Contract Manager, contrairement à des profils plus juridiques, j'ai des facilités à automatiser certaines tâches redondantes. Par exemple, en utilisant un système de publipostage pour sécuriser nos contrats de sous-traitance et ainsi gagner du temps. Enfin, mon profil m'a permis de créer un autre outil Excel permettant d'ajouter facilement des rappels Outlook automatiquement en fonction d'échéances contractuelles pour me prémunir des forclusions.

Vous êtes plus à l'aise avec le suivi contractuel administratif, financier, planning ou technique ?

Comparé à mes collègues Contract Managers ayant une formation juridique (académique), je pense être moins à l'aise avec le suivi contractuel administratif. En effet, ils ont pu développer ces connaissances lors de leurs cursus.

Dans la négociation d'une réclamation vous préférez analyser, préparer ou la présenter ?

J'apprécie travailler sur les différentes phases et aspects des réclamations. Je pense que la complexité principale réside dans la récupération des justificatifs pour démontrer notre argumentaire.

Une solide expérience des achats au service d'une gestion contractuelle terrain



Abessamad AZZA,
Contrat Manager,
Société des grands projets

Quelle est votre formation et pourquoi le choix du Contract Management ?

J'ai une formation en Langues Étrangères Appliquées, avec une spécialisation en commerce international. Ensuite, j'ai intégré une école de commerce, ce qui m'a permis de partir étudier aux États-Unis, à l'University of California Riverside, où j'ai obtenu un diplôme en gestion des entreprises. Ce parcours m'a donné une vision globale des enjeux internationaux, commerciaux et managériaux.

Après ça, j'ai travaillé pendant plus de dix ans dans les achats internationaux. C'est dans ce cadre que je suis intervenu à la Société du Grand Paris sur des achats industriels.

À la fin de cette mission, on m'a proposé un poste de Contract Manager en interne pour suivre les marchés en phase d'exécution. Ce n'était pas mon choix initial, mais c'est devenu une évolution naturelle. C'est un métier transversal, exigeant et très stimulant. Je m'y retrouve pleinement.

Votre formation vous aide-t-elle au quotidien ? Comment ?

Oui, clairement. Mon expérience en achats m'a donné des outils et des réflexes que j'utilise tous les jours, surtout en termes de soft skills, qui sont essentiels en Contract Management.

Dans ce métier, on est en interaction permanente avec les

titulaires, les juristes, les chefs de projet, les opérationnels. Il faut donc savoir adapter sa communication, bien se positionner et collaborer intelligemment avec tout le monde.

La négociation, la gestion des priorités, la capacité à faire passer des messages clairs, à désamorcer les tensions ou à construire des compromis équilibrés, ce sont des compétences que j'ai développées en achats et qui me servent beaucoup aujourd'hui.

Quelles compétences avez-vous dû développer pour exercer cette fonction ?

Ça peut paraître évident, mais j'ai vraiment compris que savoir lire et décrypter un contrat, c'est la base du métier. Pourtant, beaucoup de gens, et j'en faisais partie au début, ne prennent pas toujours le temps de le faire correctement.

J'ai eu une manager qui me répétait sans cesse : « Lis ton contrat », chaque fois que je lui posais une question. Et elle avait tellement raison. Je me suis rendu compte qu'en effet, beaucoup de réponses s'y trouvent déjà. Relire son contrat, l'interroger régulièrement, c'est une vraie compétence.

J'ai donc appris à analyser les clauses, à identifier les risques, et à comprendre quels leviers activer, surtout à quel moment et de quelle manière.

Enfin, j'ai appris à être très réactif et à bien prioriser, parce qu'en phase d'exécution, les sujets arrivent souvent tous en même temps, avec des enjeux urgents.

Quelles sont les forces et les limites de votre profil ?

Parmi mes forces, je dirais d'abord mes soft skills. Je suis à l'aise à l'oral, j'ai une bonne capacité de synthèse et je vais rapidement à l'essentiel, ce qui facilite les échanges avec toutes les parties prenantes.

Mon expérience en achats m'a aussi permis d'acquérir des compétences concrètes en négociation, gestion de projet et suivi opérationnel, qui sont clés dans le métier de Contract Manager. Pour les limites, je ne suis pas juriste, donc certains aspects très techniques du droit des contrats restent complexes pour moi. Je ne suis pas non plus un expert technique pur, même si j'ai un vrai intérêt pour ces sujets.

Racontez une expérience où votre profil vous a conduit à prioriser certains aspects du contrat que d'autres profils auraient peut-être négligés ?

Oui, j'ai un exemple en tête. Lors d'une négociation sur des prestations supplémentaires, j'ai vraiment eu le réflexe d'acheteur. J'ai analysé les devis en détail, demandé des décompositions précises, et vérifié ce que n'était pas déjà prévu au contrat.



“

*Relire
son contrat,
l'interroger
régulièrement,
c'est une vraie
compétence.*

”

J'ai aussi comparé les prix avec nos tarifs contractuels et des benchmarks internes. Grâce à ça, on a évité des surcoûts injustifiés et même obtenu des économies.

Et ça m'a rappelé une phrase d'un ancien directeur achats EMEA chez qui j'avais travaillé. Il disait souvent : *"Savings must be part of your DNA."* Cette culture m'est restée, et elle m'est très utile aujourd'hui.

Vous êtes plus à l'aise avec le suivi contractuel administratif, financier, planning ou technique ?

Je suis surtout à l'aise avec le suivi administratif et financier.

J'ai mis en place des tableaux de bord dynamiques, notamment avec Power BI, pour suivre les aspects administratifs comme les avenants, les ordres de service, les procès-verbaux, les courriers, les réclamations, mais aussi les jalons, les livrables, les échéances, et bien sûr les aspects financiers comme le coût objectif, la facturation, les montants en cours de négociation, les pénalités ou les primes.

Ce sont des outils que j'ai développés au fil de mes expériences, que ce soit dans les achats ou en mission de conseil. Aujourd'hui, ils me permettent de piloter mes contrats de

manière structurée, fiable et lisible.

Dans la négociation d'une réclamation vous préférez analyser, préparer ou la présenter ?

Je préfère analyser, sans hésiter. C'est là où je me sens le plus utile : comprendre les enjeux d'une réclamation, croiser les éléments contractuels, administratifs, financiers, et parfois techniques, pour vérifier si la demande est fondée. J'aime décortiquer les documents, relier les points avec les ordres de service, les jalons, le contrat, et identifier les leviers possibles, notamment financiers, pour la négociation.



Une juriste rigoureuse, orientée analyse, prévention et communication stratégique



Nahla EL Sayed,
Contract Manager,
Piman consultants

Quelle est votre formation et pourquoi le choix du Contract Management ?

Je suis issue d'une formation juridique, qui m'a permis d'acquérir des compétences en droit des contrats.

Mon intérêt pour le Contract Management s'est concrétisé au cours de mon expérience sur le projet du Grand Paris Express. Ce projet d'envergure m'a permis de découvrir concrètement le rôle stratégique du Contract Manager, notamment dans la gestion des relations contractuelles complexes et la prévention des litiges notamment. C'est à cette occasion que j'ai compris à quel point cette fonction alliait mes compétences juridiques à une vision plus opérationnelle et stratégique des projets.

Votre formation vous aide-t-elle au quotidien ? Comment ?

Oui, ma formation juridique m'est précieuse au quotidien. Elle me permet d'analyser les contrats avec rigueur, d'identifier les risques juridiques potentiels et de proposer des solutions adaptées en amont pour sécuriser les engagements contractuels.

Elle m'aide également à rédiger ou à interpréter des clauses complexes, à structurer des argumentaires solides lors de négociations, et à dialoguer efficacement avec les parties prenantes. Ma formation constitue un socle essentiel pour anticiper les difficultés, prévenir les litiges et défendre au mieux les intérêts du projet ou de l'entreprise.

Quelles compétences avez-vous dû développer pour exercer cette fonction ?

Au-delà de mes compétences juridiques, j'ai dû développer plusieurs aptitudes-clés pour exercer la fonction de Contract Manager. Des compétences en gestion de projet, pour comprendre les enjeux opérationnels, suivre l'évolution des engagements contractuels et assurer une coordination avec les équipes techniques.

Ensuite, j'ai renforcé mes compétences en communication, car le Contract Management implique d'interagir avec de nombreux interlocuteurs, parfois dans des contextes sensibles, pour faire valoir les droits contractuels tout en maintenant une relation constructive.

J'ai également développé une capacité d'analyse pour anticiper les risques. Enfin, l'esprit de synthèse et la réactivité pour traiter des situations parfois complexes dans des délais contraints.

Quelles sont les forces et les limites de votre profil ?

Parmi mes principales forces, je dirais que mon profil juridique me permet de maîtriser les enjeux contractuels et de sécuriser les relations entre les parties. Je dispose également d'une aisance à travailler en interface avec des équipes pluridisciplinaires, ce qui est essentiel en Contract Management.

Concernant mes limites, mon parcours très juridique implique une familiarisation constante avec les aspects techniques des projets.

Racontez une expérience où votre profil vous a conduit à prioriser certains aspects du contrat que d'autres profils auraient peut-être négligés ?

Sur un des projets sur lequel j'intervenais, j'ai été amenée à analyser un avenant portant sur une modification du périmètre des prestations.



“

Mon profil juridique m'amène à porter une attention particulière aux zones de fragilité contractuelle.

”

En tant que juriste de formation, j'ai identifié une clause qui paraissait anodine mais qui, dans le nouveau contexte, pouvait exposer l'entreprise à des risques financiers importants.

J'ai insisté sur la nécessité de clarifier les responsabilités et de rééquilibrer la clause. Cette vigilance a permis de sécuriser juridiquement la position de l'entreprise. Mon profil juridique m'amène à porter une attention particulière aux zones de fragilité contractuelle.

Vous êtes plus à l'aise avec le suivi contractuel administratif, financier, planning ou technique ?

Je suis naturellement plus à l'aise avec le suivi contractuel administratif et juridique, qui correspond à mon cœur de formation, même si mon expérience sur des projets complexes m'a permis de développer des compétences en lien avec les volets financier et planning, notamment pour assurer une cohérence entre les engagements contractuels, les échéances du projet et les aspects budgétaires. Quant à l'aspect technique,

même s'il ne relève pas directement de mon domaine initial, je m'efforce toujours de comprendre les enjeux opérationnels. Mon objectif est d'avoir une vision globale, en intégrant les différentes dimensions du contrat.

Dans la négociation d'une réclamation vous préférez analyser, préparer ou la présenter ?

Même si j'accorde beaucoup d'importance à l'analyse et à la préparation qui sont des étapes clés pour construire une réclamation solide, je préfère la présentation. C'est à ce moment que le travail en amont prend tout son sens, et que l'on peut défendre la position de l'entreprise de manière convaincante. J'apprécie particulièrement cet exercice car il mobilise à la fois mes compétences juridiques, la capacité à structurer un argumentaire clair et pertinent, et l'aisance dans la communication.



Partie 2

Le Contract Manager et la gestion de la communication en phase d'appel d'offres

SUITE DE L'INTERVENTION DE FRANÇOIS BRESSON AUX RENCONTRES DE L'AFCM, AVEC UNE FOCAL SUR LA NÉGOCIATION, SUJET AU CŒUR DE LA PHASE D'APPEL D'OFFRES



François Bresson,
Directeur Juridique
Contracting & Corporate
Engie GBS

La première question que le CM peut poser ouvertement à l'équipe de négociation est de savoir si l'on peut prendre le risque de mal négocier ? **Mal négociier revient à mal communiquer.** Mal communiquer reviendrait à nier l'autre alors qu'on est à la table des négociations parce qu'on a besoin de lui.

Pour bien négocier, il faut développer son **intelligence émotionnelle** qui consiste à identifier, comprendre, gérer ses émotions pour choisir sa capacité à influencer ou son besoin de l'être. Daniel Kahneman (lauréat du Prix Nobel 2012) a constaté que les individus préfèrent conclure avec des personnes qu'ils apprécient et en qui ils ont confiance même si la personne offre un produit ou service de moindre qualité ou à un prix plus élevé. De là, nous comprenons qu'en négociation il est préférable de **se focaliser sur sa posture plutôt que sur le résultat à atteindre** et c'est cela l'esprit de développement.

Mal négociier reviendrait à :

- **Ne pas se préparer :** négocier c'est trouver un accord avec une partie qui peut nous dire non. Cette préparation vise à se préparer au NON d'autrui mais aussi à savoir jusqu'où nous pouvons dire oui. Qu'est-ce qui est important pour l'équipe de négociation (qualité, coût, délai ?). Par exemple, si l'équipe cherche un engagement sur un résultat, il conviendra d'interroger les bonnes personnes. Sur le build ou sur le run ? Avoir un résultat sur le build est intéressant mais si le projet implique une forte collaboration de client, est-ce qu'on ne se trompe pas d'objectif ?
- **Trop se préparer :** se préparer pour chercher l'accord à tout prix sera contre-productif. Se focaliser sur le résultat, c'est chercher à contrôler

ce qui ne nous appartient pas. Il faut plutôt chercher à bien influencer, bien écouter et ne pas être dans la peur de l'échec ou d'espoir de gagner. Agiter son esprit entre peur et espoir nous prive des ressources utiles à la communication à l'instant T.

- **Débattre de tout :** le débat n'a pas sa place en négociation. Il vise à vouloir avoir raison et peut nous pousser à agir par excès d'orgueil, quel qu'en soit le prix ! Il vise à convaincre et porte sur des principes, des idées, des opinions. Il n'est pas créateur de valeur dans le cadre de la construction d'un accord. Veux-t-on avoir raison ou tirer le maximum d'une situation ?
- **Marchander constamment :** marchander revient à partir d'une position de principe et faire en sorte que chaque partie rogne sa position pour que chacune arrive à mi-chemin l'une de l'autre. Marchander revient à chercher le compromis, ce qui amène chaque partie à dégrader sa position dans l'unique but d'obtenir un OUI en sacrifiant ses besoins. Le marchandage répond à une logique de gagner en ayant le dernier mot, pas de gagner avec l'autre en l'augmentant. Si le jeu consiste à couper la poire en deux, une IA pourra le faire demain.
- **Accepter la rupture trop facilement :** c'est la pire des situations. Si la négociation donne lieu à un conflit engendré par des maladroresses, les parties vont dégrader le lien et vont commencer à ressentir de la défiance, puis de la distance. Pour se prémunir de cela, il faut se demander de quoi a-t-on peur si l'on ne tombe pas d'accord. Puis, de quoi a-t-on peur quand on a peur de ne pas avoir d'accord ? Et enfin, quel serait le bénéfice de ne pas avoir d'accord ?



“

Pour bien négocier, il faut développer son intelligence émotionnelle

”



Une fois les réponses obtenues, on connaîtra son NON et on comprendra le NON d'autrui, en prenant connaissance de son référentiel et de ce qui fait sens pour lui. À partir de là, la négociation peut démarrer et devenir créatrice de valeur.

- **Vouloir éviter le conflit à tout prix** : si le conflit n'est pas résolu avant la prise de distance alors il sera trop tard. La méfiance s'imposera et le lien sera rompu. Cela représentera une perte de temps et d'argent pour les parties. Il est donc essentiel d'autoriser le conflit. Il permet l'innovation et sécurise les personnes. Ce point est central pour le Contract Manager, car le processus de créativité vient de la capacité à gérer du conflit. La gestion de conflit fait partie intégrante de la communication car elle doit autoriser l'expression d'émotions trop fortes pour qu'elles soient contenues. La purge doit être autorisée et encadrée pour ne pas devenir polluante. Elle doit être valorisée. Animée par la colère, il faut rechercher l'émotion qui la déclenche. Si la colère cache de la peur, il faudra questionner cette peur pour trouver le besoin qui se cache derrière. En trouvant une solution pour répondre à ce besoin, il sera alors plus simple de ramener autrui dans la sphère collaborative. Ce processus est issu de la Communication Non Violente, ou CNV, théorisée par Marshal Rosenberg.

Ne pas savoir dire NON : Dire OUI trop facilement va générer un coût supplémentaire dans la durée. Dire OUI trop vite a pour effet de raccourcir la communication ou bien de l'aseptiser. Or nous avons compris qu'elle était créatrice de valeur. Elle permet aux parties de s'écouter et se comprendre. Dire Oui trop rapidement peut cacher une incertitude et une mauvaise maîtrise des risques. Aussi, ne pas savoir dire NON à autrui revient à se soumettre. Si je mise tout sur un OUI, je deviens otage de ma négociation. J'évite le conflit et je ne communique pas, je valide simplement ce que j'entends par peur du Non. Or je ne dois pas avoir besoin d'accord, j'ai besoin seulement de communiquer, j'ai besoin de négocier pour augmenter l'autre afin qu'il m'augmente moi. Comme tirer parti de son référentiel pour cela ? Comment s'aider sans céder ? Comme dire NON pour se dire OUI à soi ? Le NON est salvateur car il permet à l'autre de se dire OUI ce qui va dévoiler son référentiel si l'on prend le temps de poser les questions ouvertes « pourquoi » et « comment ». Sachez détecter les NON et intéressez-vous vraiment aux raisons. Isolez les objections et écoutez-les. Ex : il y a une différence entre dire « c'est trop cher » et dire « je n'ai pas le budget ». Pourquoi n'avez-vous pas le budget ? Comment peut-on vous aider à avoir un budget ? Dire NON dès le début de la négociation permet de chercher ensuite un accord sur les bases d'une certitude. Cela donne un cadre à la communication et cela rassure les parties. À partir de là, la danse et la rencontre des volontés pourra s'exécuter.

- **Imposer** : c'est la négation de la communication puisqu'elle deviendrait unilatérale. Cela a un effet en opposition totale de la créativité recherchée. Imposer revient à utiliser du pouvoir. Cette manière de faire déclenche 3 types de comportements : attaquer, céder ou fuir. Il y a alors 3 effets possibles. Soit la personne se défend en réaction à sa privation de liberté et son orgueil va la couper de ses besoins et de son écoute. Soit la personne va céder, ce qui conduira à un accord biaisé et non durable, donc coûteux. Soit la personne va fuir et démissionner de la négociation pour la reporter ou la déléguer dans de mauvaises conditions.

- **Voir la négo comme un champ de bataille** : voir l'autre partie comme un ennemi, c'est créer à travers notre comportement une stratégie qui va amener autrui à adopter réellement une posture d'ennemi. Ce ne sont pas nos croyances qui vont modifier notre comportement, c'est la situation que l'on va vivre. Ce ne sont pas non plus nos croyances qui vont changer le comportement d'autrui, c'est ce qu'il verra de notre manière de nous comporter dans la situation.

● ● ●

“

Conclure une négociation revient à gagner avec le client contre les autres soumissionnaires.

”

Si je vois autrui comme quelqu'un de neutre et que j'adopte une posture collaborative, bienveillante et détendue, je vais susciter une posture similaire chez autrui. Il faut donc bannir le langage guerrier de nos échanges.

● **Voir la négociation comme du Win-Win** : négocier ce n'est pas gagner car ce n'est pas une compétition. Ce n'est pas un jeu ou un sport. Le sport est généralement doté de règles, d'un chronomètre et d'un arbitre. L'appel d'offres pourtant a les allures de compétition puisque plusieurs soumissionnaires doivent démontrer que leur offre est la meilleure. Il y a un planning et un client qui délibère. Malgré tout, la négociation doit être préservée de cela. Conclure une négociation ne revient pas à gagner contre le client. Il revient à gagner avec le client contre les autres soumissionnaires. Négocier n'est pas du gagnant-gagnant. Négocier c'est du donnant-donnant sur le temps long et parfois de manière asynchrone entre les deux parties.

Le Contract Manager devra donc réunir les conditions pour que chacun obtienne le maximum de la situation. Pour une négociation durable, il s'agit donc de détecter les risques pour les valoriser et saisir les opportunités chez autrui. C'est cela qui mènera à l'accord lorsque les deux parties seront parvenues à comprendre comment la ressource que l'une d'elle détient permettra de valoriser l'autre.

FORMALISER DES ÉCHANGES DE QUALITÉ – Puisque l'on sait tous que « les paroles s'envolent, les écrits restent », il va sans dire que la qualité de production des différents livrables en phase d'appel d'offres revêt

une importance particulière. Le Contract Manager peut être le garant de cette qualité.

Le Contract Manager le sait mieux que quiconque car il fera du contrat un outil de pilotage au centre de sa communication en phase d'exécution. Il le fera à différentes fins :

- Traçabilité et preuves pour la gestion de changement et de réclamation
- Clarté des messages factuels adressés aux bons destinataires pour une communication efficace
- Mise à jour des évolutions du projet pour un bon pilotage
- Sécurisation du projet

Les bonnes pratiques sont les suivantes :

● **Gestion des flux d'informations** : définir les règles de communication avec le Management et avec les prestataires afin que l'équipe qui communique sur le projet parle d'une seule voix. Attribuer un rôle au Contract Manager pour la revue de qualité et de cohérence des communications structurantes ayant un impact sur le champ contractuel. S'assurer que les ordres du jour sont toujours clairement établis avant chaque réunion. Bien définir à l'avance la matrice d'escalade selon la nature et l'importance du sujet, ainsi que le circuit de validation et de signature des documents, en vérifiant que les personnes disposent bien du mandat nécessaire. Assortir les validations d'un résumé des points importants (executive summary) tenant compte du rôle du destinataire et clarifiant ce que l'on attend de lui.

● **Gestion des documents** : centraliser les modèles de documents à jour (annexes, PV, Compte-rendu, email de sollicitation, support de présentation, modèle de synthèse, email d'escalade etc.). Le format des annexes doit être adapté pour anticiper la construction du contrat. Le Contract Manager préconisera un format de réponse qui préfigure la structure du contrat avec des annexes services, prix, niveaux de services. Il conviendra d'établir des règles de nommage pour les fichiers et leurs versions successives et de prévoir un espace de stockage des documents en mode collaboratif.

● **Registre de communication** : ce registre est généralement tenu en phase d'exécution pour mémoriser tous les événements importants de la communication entre le client et le prestataire. Cependant, le Contract Manager peut ouvrir ce registre dans la phase de négociation afin de rendre lisible l'esprit des parties au moment où il s'agira d'interpréter telle clause des mois après le démarrage des prestations.

● ● ●



Les différentes versions du contrat révisé pourraient le permettre, mais elles ne donneraient aucune indication sur le contenu des échanges et des validations.

● **Promouvoir une culture de gestion du risque :** dans l'appel d'offres, trop souvent le dossier est piloté par le prix. Il arrive que l'on force les besoins opérationnels à s'adapter et trop souvent les risques associés ne sont pas assez visibles. Pourtant la complexité normative s'accroît. La *compliance* n'a jamais eu autant de poids. Le Contract Manager devra éviter une exposition au risque sans provision, sans anticipation. La solution est de publier sa gestion de risque le plus tôt possible au début des négociations. Elle doit contenir des informations précises sur les déviations et les risques associés et servir de référentiel pour déclencher les demandes d'approbation selon la matrice d'escalade. Cette matrice est utile pour ne pas solliciter le management pour des sujets inappropriés et inversement de le solliciter assez tôt pour des sujets qui en valent la peine. Il convient de rester vigilant concernant le registre des risques, car il impose la réalisation d'une synthèse (ou d'un mémo d'escalade) pour obtenir les validations nécessaires. Cette synthèse doit être factuelle et adaptée au champ d'action du décideur.

● **Liste et suivi de l'état d'avancement des livrables :** plusieurs livrables sont aux mains de multiples contributeurs : support de présentation pour les comités de validation, analyse de risque, business case, dossier d'analyse des offres / notations, accord de confidentialité, règlement de consultation, cahier des charges, propositions techniques, propositions commerciales, synthèse de maintenance, contrat, annexe services, SLA⁽¹⁾, conditions financières, PAQ⁽²⁾, PAS⁽³⁾, réversibilité⁽⁴⁾, GDPR⁽⁵⁾, scorecard contrat⁽⁶⁾, contract awareness,

contract summary, fiche de mise en signature. Le risque est d'avoir un niveau de qualité hétérogène, des contradictions, erreurs, omissions autant de failles à exploiter pour un prestataire en phase de négociation et d'exécution. La solution de tenir un registre des livrables permettant la réalisation de *checklists* et de suivis semble incontournable.

● **Supprimer l'implicite :** dans les situations où plusieurs personnes ou équipes travaillent simultanément sur un même dossier, il arrive fréquemment que chacun s'attende à ce qu'un autre s'empare du problème. Cette tendance à se reposer sur l'effort collectif présente des risques. Par exemple, un risque est que rien n'avance et que l'on attende la situation de blocage pour agir dans l'urgence. C'est ainsi que les décisions seront prises sans considération des intérêts des acteurs. La recommandation est de faire un compte rendu avec des actions claires et des responsables identifiés après chaque réunion. Faire un suivi récurrent aux yeux de tous permettra de conserver la dynamique d'équipe et d'aboutir à des livrables de qualité et rendus dans les temps.

À la lumière de cette étude sur le rôle du Contract Manager dans la communication en phase d'appel d'offres, nous pouvons conclure que les compétences à développer sont nombreuses. Si nous devons les résumer, il s'agirait de la liste suivante :

- La chefferie de projet
- La compréhension de son organisation (gouvernance, procédures, processus)
- La compréhension des besoins, de la stratégie, des acteurs du projet d'appel d'offres
- La gestion de conflit avec la Communication Non Violente
- Le processus de négociation
- Le Growth mindset⁽⁷⁾

(1) SLA (Service Level Agreement)

Accord de niveau de service définissant les engagements précis du prestataire en matière de qualité de service (disponibilité, délais, performance), ainsi que les indicateurs de suivi et les pénalités éventuelles en cas de non-respect.

(2) PAQ (Plan d'Assurance Qualité)

Document définissant les dispositifs, procédures et contrôles mis en place pour garantir la qualité des livrables et des services fournis dans le cadre du contrat.

(3) PAS (Plan d'Assurance Sécurité)

Document précisant les mesures organisationnelles, techniques et procédurales destinées à assurer la sécurité des données, des systèmes et des infrastructures liés à l'exécution du contrat.

(4) Clause contractuelle prévoyant les conditions et modalités de transfert des services, des données et des compétences à un autre prestataire ou au client en cas de changement de fournisseur, de fin de contrat ou de résiliation.

(5) Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD en français).

(6) Scorecard contrat

Tableau de bord contractuel permettant de suivre et d'évaluer la performance globale du contrat à l'aide d'indicateurs clés (qualité, respect des SLA, incidents, risques, etc.).

(7) Concept popularisé par la psychologue Carol Dweck, désignant la croyance que les capacités, les talents et l'intelligence peuvent être développés par l'effort, l'apprentissage et la persévérance, contrairement à un état d'esprit fixe où l'on considère que ces qualités sont innées et immuables. Le growth mindset encourage la prise de risques, la résilience face aux échecs et une attitude proactive envers le développement personnel et professionnel.

Le contentieux interentreprises : un coût stratégique évitable ?



Bruno Deffains,
Professeur à l'Université
Paris-Panthéon-Assas,
Avocat of Counsel,
De Gaulle Fleurance

Introduction : le contentieux, angle mort du pilotage stratégique ?

Dans les organisations confrontées à la complexité croissante des projets et à la densité contractuelle accrue des relations d'affaires, les litiges interentreprises restent généralement perçus comme des épisodes ponctuels et juridiquement déconnectés de la stratégie de l'entreprise. Pourtant, une analyse économique révèle leur rôle déterminant dans la dégradation de la valeur, la fragilisation des partenariats, et la réduction de la marge.

L'étude que nous avons réalisée pour quantifier le coût des contentieux interentreprises en France montre que ces conflits représentent près de 30 milliards d'euros par an, soit environ 1,18 % du PIB ⁽¹⁾. Ce chiffre, conservateur par construction, donne notamment la mesure de ce que coûte une gestion non anticipée du risque contractuel.

Dès lors, intégrer le contentieux comme un objet à part entière du Contract Management s'impose. Il ne s'agit plus simplement de sécuriser le contrat dans sa phase de négociation ou d'exécution, mais bien de gouverner le cycle de vie de la relation contractuelle en incluant la gestion du conflit comme levier de performance.

Mesurer l'invisible : une approche économique du coût du contentieux

Le contentieux n'est pas qu'une affaire de droit : c'est une affaire d'économie. Pour en objectiver les effets, nous avons structuré notre approche autour d'une typologie propre à l'analyse économique du droit, distinguant trois strates de coûts :

- **Le coût primaire**, qui recouvre les montants en jeu dans les litiges (dommages-intérêts, sanctions, pertes directes d'exploitation).

- **Le coût secondaire**, constitué des dépenses de prévention (conformité, formation, dispositifs contractuels).

- **Le coût tertiaire**, correspondant aux frais de résolution (honoraires, gestion interne du litige, mobilisation des ressources).

Notre analyse s'appuie sur des données issues de sources variées (ministère de la Justice, CNB, AMF, INPI, CNIL, etc.), croisées avec des outils de modélisation prédictive (notamment via Prédicte) pour combler les lacunes statistiques. Il en ressort que le coût primaire est estimé à plus de 5,4 milliards d'euros, le coût secondaire à plus de 13 milliards, et le coût tertiaire à plus de 10,7 milliards.

Cette démarche permet de sortir de l'approximation intuitive pour entrer dans une logique de gestion du risque fondée sur des ordres de grandeur partagés. Elle rappelle surtout que le contentieux est un véritable poste de coûts cachés dans les entreprises, dont la réduction peut être stratégiquement rentable.

Le Contract Management éclairé : faire du litige un levier de performance

Loin d'être un simple outil de réduction des risques juridiques, le Contract Management moderne est une fonction transversale qui articule droit, finance, gouvernance et opérations. Intégrer la dimension contentieuse dans cette dynamique revient à doter l'entreprise d'une capacité de pilotage fine des aléas de la relation d'affaires.

Cela suppose :

- une **cartographie dynamique des risques contentieux** selon les typologies contractuelles (distribution, fusions, IT, PI, environnement...),



(1) <https://www.lamy-tiaisons.fr/entreprise/communiqués-de-presse/cout-conflictualite-de-la-vie-des-affaires.html>

“

La médiation participe à la construction d'une relation contractuelle mature, fondée sur l'autonomie, la coopération et la stabilité.

”

- une **analyse coûts / bénéfices ex ante** des clauses de résolution des conflits,
- une **intégration dans les indicateurs de performance** de KPIs relatifs aux coûts de gestion du litige,
- un **dialogue renforcé entre directions juridiques et opérationnelles**.

Il ne s'agit pas de judiciaireiser la gestion des contrats, mais au contraire de professionnaliser la prévention et la désescalade des conflits. Le contentieux n'est pas toujours évitable, mais il peut être rendu stratégiquement soutenable.

Médiation et *dispute boards* : la création de valeur par l'amiable

L'étude met en évidence le potentiel économique des modes alternatifs de résolution des litiges (MARL), et en particulier de la médiation. Les comparaisons internationales, notamment en Europe, montrent qu'un conflit traité par médiation coûte en moyenne 5 à 6 fois moins cher, et est résolu en 10 fois moins de temps qu'un contentieux judiciaire.

L'enjeu d'efficacité est donc évident, mais il faut y ajouter une autre dimension : celle de la confiance. La médiation (et encore plus la médiation préventive via les *dispute boards*) participe à la construction d'une relation contractuelle mature, fondée sur l'autonomie, la coopération et la stabilité.

L'intégration de ces dispositifs dans la gouvernance contractuelle est donc une stratégie de création de valeur, à la fois économique, juridique et relationnelle. Elle permet de sécuriser les projets complexes, de réduire les tensions internes et d'améliorer la capacité d'exécution.

Conclusion : un nouvel horizon pour le Contract Management

Le chiffre de 30 milliards d'euros n'est pas seulement un constat de l'importance réelle d'un sujet sous-estimé. C'est aussi et surtout une invitation à repenser en profondeur la manière dont les entreprises appréhendent le contentieux. Ce dernier n'est pas un désastre à gérer, mais un signal à interpréter, un risque à piloter, une opportunité à structurer.

En ce sens, le Contract Management se dévoile comme une fonction stratégique de création de valeur, capable de faire du contrat non seulement un outil juridique, mais un vecteur de confiance, de performance et de compétitivité.

L'efficacité économique de la résolution des conflits, l'anticipation des dérives, l'investissement dans la médiation ou les *dispute boards* ne sont plus des options : ce sont les nouveaux standards d'une entreprise agile, responsable et stratégiquement alignée sur la complexité du monde contractuel contemporain.



10 commandements humoristiques, mais sérieux, de la négociation contractuelle aux États-Unis



Didier Dalod, associé fondateur de Piman Consultants, a débuté sa carrière comme diplomate aux États-Unis, pour se tourner très vite au contact des anglo-saxons, vers le monde du Contract Management. Didier est administrateur de l'Association Française du Contract Management (AFCM) et Président de la Commission Carrières, Développement et Formation de l'AFCM.

1. « Standard is your friend (mais surveillez-le bien !) »

Aux USA, les contrats standards type AIA ou ConsensusDocs sont omniprésents. Utilisez-les comme une bouée de sauvetage—mais attention : parfois, ce sont des bouées en plomb ! Vérifiez chaque virgule, sinon, vous risquez une petite surprise juridique.

2. « Aux États-Unis, c'est clair ou c'est cher »

Soyez précis, sinon un contrat flou pourrait devenir le cauchemar d'un avocat américain enthousiaste. Souvenez-vous : si un doute existe, l'interprétation pourrait se retourner contre vous plus vite qu'un pancake dans une poêle !

3. « Mangez des donuts et serrez des mains »

Aux États-Unis, les contrats se négocient autant autour d'un café et d'un donut que dans une salle de réunion. Ne sous-estimez jamais le pouvoir diplomatique d'un café Starbucks : c'est la première étape pour créer la confiance.

4. « Indemnity clauses : la bête noire »

Ces clauses d'indemnisation peuvent être aussi agréables à négocier qu'un trajet sur un taureau mécanique. Accrochez-vous fermement, négociez votre responsabilité, ou soyez prêt à tomber de haut et douloureusement.

5. « Change Orders : préparez-vous à changer souvent ! »

Un projet américain sans « Change Orders » ? Ça n'existe pas, un peu comme un BBQ sans sauce. Anticipez-les clairement pour éviter d'avoir autant de surprises qu'à Thanksgiving chez votre belle-famille.

6. « Soyez tough, mais souriez (un peu) »

Aux USA, négocier comme un bulldozer avec un sourire Colgate marche plutôt bien. Soyez ferme et juste, mais rappelez-vous que votre partenaire appréciera davantage votre humour que vos ultimatums.

7. « Arbitrage : mieux vaut prévenir que guérir »

Les procès aux États-Unis coûtent très cher. Négociez donc une bonne clause d'arbitrage ou de médiation dès le départ, sauf si vous aimez financer les vacances aux Bahamas de votre avocat.

8. « Bonds & Insurance : la paperasse comme sport national »

Aux États-Unis, les obligations d'assurance et de cautionnement sont prises très au sérieux. Si vous pensiez que remplir votre déclaration d'impôts était compliqué, attendez de voir la tête d'un bond américain... Armez-vous de patience... et d'un bon café !

9. « Time is money... Beaucoup de money »

« Time is of the essence » signifie littéralement « chaque minute compte ». Respectez scrupuleusement vos délais ou préparez-vous à voir votre marge fondre plus vite qu'une glace sous le soleil du Texas.

10. « Claims : l'Amérique adore ça ! »

Aux USA, un projet sans claim est aussi rare qu'un Américain sans carte de crédit. Préparez vos arguments, accumulez les preuves, car tôt ou tard vous devrez défendre votre portefeuille avec autant de vigueur qu'un quarterback en finale du Super Bowl !

Les meilleures histoires des contract managers

L'email c'est pas si rapide.

Le contrat prévoyait que la charte graphique soit validée au travers d'un formulaire dédié et co-signé.
Lors de la livraison, l'entreprise livre une version qu'elle croyait validée.

Le client refuse et l'entreprise conteste car elle a en sa possession un mail validé par le chef de projet.
Mais voilà, la procédure n'avait pas été respectée.

Tout était dans le contrat !

On n'improvise pas la validation contractuelle. Même si c'est plus rapide par mail.

« Attention le vent peut tourner. »

Dans un monde où tout doit aller vite et faire l'objet de standardisation ou d'industrialisation, quoi de plus efficace que de standardiser les appels d'offres, en ce compris les annexes techniques. Même technologie (des éoliennes), même calendrier, même schéma contractuel et à priori même schéma commercial, quel meilleur exemple pour une reprise in extenso des documents de l'un pour l'autre. D'un point de vue achats, ce fut effectivement une bonne idée, massification des besoins, négociations commerciales groupées, moins de ressources et plus de gains. Mais après la mise en service industrielle, un des deux projets a vite déchanté. En effet, même si rien ne ressemble plus à une éolienne qu'une autre éolienne, le vent, lui, est versatile et n'aime pas le copié-collé. Résultat : un arc qui ne produit pas, car trop de vent par rapport aux spécifications, un client et un fournisseur mécontents et un avenant qui ne va pas être aisé négocier.

Chaque projet est unique, on ne cessera jamais de le dire. Se fonder sur des expériences ou des modèles est nécessaire, mais le faire sans réflexion est dangereux.

Le chantier dans le noir

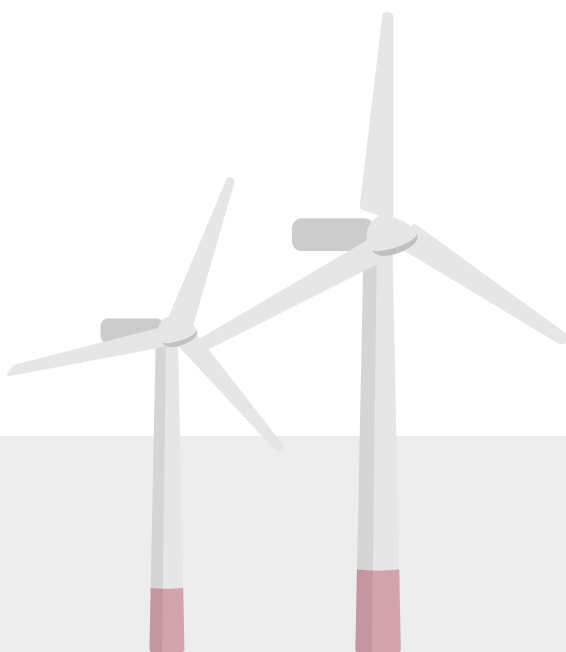
Tout est prêt ! Le contrat est signé, le projet va démarrer. Mais voilà, l'entreprise arrive sur le chantier mais aucun raccordement électrique prévu. La logistique, ça compte !

Bon et évidemment il a fallu discuter qui devait fournir l'énergie temporaire.

Tout projet commence par une prise. Y penser permet d'éviter de finir dans le noir.



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



Le JCM vous met au défi !

CONTEXTE

Dans le cadre d'un appel d'offres public, deux entreprises élaborent une offre commune et répondent en groupement d'entreprises. Le cahier des charges stipule que ce groupement doit être solidaire avec mandataire commun.

QUESTIONS

1. Quels risques ce format fait-il porter aux co-traitants ?
2. Par quels moyens **CONTRACTUELS** les co-traitants peuvent-ils limiter leur exposition ?
3. Quels **AUTRES** moyens les co-traitants peuvent-ils envisager ?



Quiz / vrai ou faux ?

1. Dans le cas d'un GME conjoint en cas de défaillance le mandataire est nécessairement solidaire de faire réaliser la prestation ou les travaux.
2. Le groupement doit se constituer au moment des candidatures.
3. Le groupement a la personnalité morale.



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

LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

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



2^E SEMESTRE 2025

10 juillet

Dispute Boards by Commission Gestion contractuelle followed by a cocktail

22 septembre 2025

Carré des personnes morales de l'AFCM

30 septembre

Terra Nova report by Commission Marchés publics et privés

10 octobre 2025

Commission P&O : webinar : présentation des fiches interfaces de l'AFCM (horaire communiqué via le site)

5 novembre 2025

Les rencontres du Contract management AFCM

November 6-7, 2025

9th Annual Engineering, Procurement, and Construction (EPC) Contract & Project Management Summit, Barcelona, Spain

14 novembre 2025

SCL France Annual Conference suivi d'un cocktail



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

POUR ADHÉRER À L'AFCM



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

Pourquoi adhérer ? 5 raisons :

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

POUR ADHÉRER À L'ADUCMA



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

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