

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

JANVIER 2026

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 09** REGARDS CROISÉS : QUELLE PLACE POUR LE
CONTRACT MANAGEMENT DANS LES STRATÉGIES
DE GESTION DES DIFFÉRENDS ?
- 16** THÉORIE
- 26** INTERNATIONAL
- 29** DÉJÀ-VU
- 30** CAS PRATIQUE
- 31** LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

N°17

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.



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

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

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

Isabelle Cretenet, Présidente AFCM - 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.

Quand l'anticipation fait la différence... dans les différends



Chères lectrices, chers lecteurs,

Le thème de ce numéro est relatif au nerf de la guerre : les différends et leurs conséquences. Or, en la matière, on ne le dira jamais assez, « mieux vaut prévenir que guérir » !

Il est essentiel pour chaque partie de pouvoir faire valoir ses réclamations conformément aux stipulations contractuelles, dans les temps et en fournissant tous les éléments permettant le succès d'une réclamation. Ainsi, les réclamations se préparent en amont. Cette anticipation permet notamment de régler les différends au fil de l'eau et d'éviter ainsi le contentieux.

Ce nouveau numéro du Journal du Contract Management vous apportera des éléments que nous espérons utiles sur la préparation et la gestion de vos différends mais aussi sur leurs conséquences.

Dans ce nouveau numéro, vous trouverez un article sur la révision 4 du nouveau standard de Contract Management, le « CMS™ » ainsi que différents comptes rendus d'événements qui se sont tenus sur l'année 2025.

Vous trouverez également les entretiens de différents acteurs avec lesquels nous avons discuté du Contract Management et de la gestion des différends.

Vous trouverez également des articles qui abordent chronologiquement le différend, de l'anticipation au contentieux.

Bonne lecture à tous et bonne année !

Caroline El Mejdoubi, Rédactrice en chef JCM,
et **Erwan Robert**, Senior Associate Reed Smith

CMS™ révision 4 : vers un standard ISO du Contract Management

FRUIT D'UN AN DE TRAVAUX INTERNATIONAUX RÉUNISSANT 27 EXPERTS DE 21 PAYS, LA NOUVELLE RÉVISION DU CMS™ MARQUE UNE ÉTAPE DÉCISIVE : POUR LA PREMIÈRE FOIS, LE CONTRACT MANAGEMENT DISPOSE D'UN CADRE VRAIMENT GLOBAL, DESTINÉ À DEVENIR LA BASE DU FUTUR STANDARD ISO ATTENDU EN 2026.



Thierry Vidal
Vice-président de l'AFCM

Thierry, pouvez-vous nous en dire plus sur ce nouveau standard de Contract Management, le « CMS™ » (Contract Management Standard), qui a été édité dans sa révision 4 en juin 2025 ?

Le CMS™ est un standard ANSI (américain). Il définit en quoi consiste le Contract Management et décrit les principes, processus, relations et interactions entre parties prenantes ainsi que les activités, tâches et compétences à mettre en œuvre.

Il s'agit du seul standard en Contract Management reconnu comme tel et certifié. Il a été créé en 2001 par la NCMA américaine (National Contract Management Association), l'équivalent américain de l'AFCM.

Justement, n'était-il pas dans le projet de l'AFCM (Association Française du Contract Management), dont vous êtes le Vice-Président, d'élaborer un tel standard ?

Depuis la création de l'AFCM en 2014, nous rêvions de cela ! Nous avons développé des « Guides » et des « Fiches d'interface » en ce sens. Ceci visait à poser les bases d'un tel standard en effet.

Mais la réalité est qu'il est très difficile de créer un standard et le faire reconnaître au niveau mondial. Cela nécessite beaucoup de moyens. La NCMA typiquement dispose de moyens que nous n'avons pas (l'organisation compte actuellement 20 000 membres contre 2 à 300 pour nous, et donc une structure, des salariés, des réseaux, une influence...).





Un standard ISO ne peut être constitué que sur la base d'un standard « régional » reconnu et seul le CMS™ a ce statut aujourd'hui. La 1^{ère} étape était donc de faire évoluer le standard existant.



Et cette révision 4 alors ?

En 2023, la NCMA et l'organisation internationale de Contract Management, la WCC (World Commerce & Contracting), dont je fais également partie, se sont rapprochées pour faire évoluer le standard américain vers un standard plus « global » ; c'est-à-dire qui puisse adresser le Contract Management à une échelle internationale.

Un standard ISO ?

Pas encore mais c'est bien le projet oui, pour 2026. Il faut savoir qu'un standard ISO ne peut être constitué que sur la base d'un standard « régional » reconnu et encore une fois seul le CMS™ a ce statut aujourd'hui. La 1^{ère} étape était donc de faire évoluer le standard existant.

Est-ce là que vous êtes intervenu ?

En amont de cette phase réellement. En effet, en tant que membre actif, je militais depuis quelques temps déjà, auprès des instances de la WCC, afin de créer ce standard ISO. Mais je n'étais pas le seul évidemment...

Comment la NCMA et la WCC ont-elles procédé ?

Fin 2023, elles ont créé une Joint-Venture et un institut (le Commercial & Contract Management Institute). Elles ont ensuite identifié et constitué un panel de 27 experts indépendants représentant 21 pays, répartis au sein de 3 groupes de travail différents (Americas, EMEA et APAC), pour travailler sur l'évolution du CMS™. J'ai été nommé expert représentant la France au sein du groupe de travail EMEA.

Quelles modifications et évolutions, en substance, ont-elles été faites au standard ?

Elles sont nombreuses. Le travail s'est étalé sur 1 an à travers des réflexions, des débats (passionnés), des

délibérations au sein puis entre groupes de travail, deux enquêtes publiques et le traitement de leurs résultats, des sessions d'arbitrages... Il est donc difficile de les résumer mais elles sont de 3 types :

1. des corrections et ajouts visant à faire du document un **standard global** qui puisse être admis et compris internationalement (corrections terminologiques, d'erreurs ou approximations, précisions et définitions manquantes),
2. des corrections et ajouts issus des **recommandations des experts** réunis au sein des groupes de travail (un consensus devait être trouvé au sein de chaque GT puis entre GT, un comité nommé le SCB entérinait alors les décisions ou procédait à des arbitrages en cas de désaccord),
3. des corrections et ajouts issus des **demandes formulées par les professionnels** à travers les 2 enquêtes publiques qui ont été menées (« Job Tasks » et « CMS body »).

Pouvez-vous mettre en exergue quelques points qui vous semblent représenter un progrès notable ?

Je me suis personnellement battu pour défendre de nombreux points, au sein de mon GT, auprès des autres GT, et lors des sessions d'arbitrage. Parmi la vingtaine de sujets concernés, je pourrais citer :

- **l'affirmation du caractère et de l'intérêt « universels » du Contract Management** (quelle que soit l'activité, que l'on parle de vente ou d'achats, du domaine public comme privé et quelle que soit la taille de l'organisation, il y a un seul et même Contract Management et non plusieurs),
- en lien avec cela, **la nécessité d'adapter le modèle proposé à l'organisation et au contexte** bien sûr,
- **l'abandon définitif du terme « administration de contrat »** pour décrire son exécution (afin que personne n'ait la tentation de limiter notre activité à ce seul aspect),
- **l'ajout du principe consistant à mener des revues contractuelles régulières** (en complément des revues de projet) pour faciliter les relations contractuelles et commerciales, créer et maintenir le lien,
- **la mise en avant des activités de flow-down** qui paraissent essentielles pour garantir le dérisquage du volet achats.

De fait, considérez-vous que ce standard soit complet et puisse être appliqué en l'état ?

Il y aura toujours à redire et un tel document ne sera jamais parfait évidemment. Ainsi le flou qu'il existe autour de ce qui doit être appliqué ou non ainsi que de la répartition exacte des rôles et responsabilités peuvent troubler. Mais ce flou est naturel si l'on considère que notre fonction est fondamentalement holistique, couvre un grand nombre de sujets et d'activités, qu'un standard se doit d'être englobant, et qu'il appartient donc à chaque institution ou entreprise de s'organiser comme elle l'entend dans le cadre dessiné en fonction de ses particularités et de son contexte...

L'AFCM a mis en place une structure et des outils dédiés pour permettre aux professionnels d'interpréter, comprendre et appliquer le standard (voir

encadré ci-dessous). Une adresse email est disponible pour tous ceux qui chercheraient un support (ISOcm@afcm-asso.fr).

En tout état de cause, ce standard est le résultat d'années de travail et de réflexion de la part de dizaines d'experts et de centaines de professionnels. Il constitue en ce sens une base très sérieuse et solide, une référence essentielle pour notre profession, un levier de changement et un outil de communication précieux également.

Il nous aidera, je n'en doute pas, à acquérir plus de savoirs, de professionnalisme et une plus grande reconnaissance encore.

Le mot de la fin ?

Rendez-vous en 2026 pour le standard ISO. Je pourrai alors mourir tranquille.

WE NEED YOU!



Pour que le standard ANSI devienne un standard ISO, il est **indispensable** qu'une démonstration soit faite à l'organisation internationale ISO et que 16 pays au moins adhèrent ou manifestent la volonté d'adhérer au standard.

La France compte une des plus grandes communautés de Contract Managers dans le monde et, à ce titre, **la candidature et la participation d'« Early Adopters » français sont primordiales** (ces *Early Adopters* peuvent être des institutions, des associations et des organisations de toutes sortes).

Comme évoqué dans notre article, l'AFCM (Association Française du Contract Management) a créé, pour aider ces *Early Adopters* à se manifester et adopter le standard plus aisément, un « Guide Opérationnel » permettant de comprendre le standard, communiquer à son sujet, l'utiliser et/ou le déployer (ce document, validé par la WCC, est accessible aux membres de l'AFCM et aux *Early Adopters*).

L'AFCM a également mis **à disposition de tous** une adresse email dédiée qui permettra aux *Early Adopters* de se manifester, et à tout un chacun de poser des questions relatives au standard.

L'association a, enfin, mis en place une organisation et des ressources capables d'apporter un support et des conseils opérationnels aux *Early Adopters*.

Aussi **n'hésitez plus, candidatez dès aujourd'hui** pour devenir *Early Adopter* du futur standard ISO, c'est-à-dire à la fois un précurseur, et un promoteur de la profession : ISOcm@afcm-asso.fr

Les expertes de l'ERE Construction partagent leurs connaissances

LANCÉE EN 2021, L'INITIATIVE EQUAL REPRESENTATION FOR EXPERT WITNESSES (ERE) A POUR OBJECTIF DE PROMOUVOIR UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'AMÉLIORATION DE LA VISIBILITÉ ET DE LA REPRÉSENTATION DES FEMMES EN TANT QUE TÉMOINS EXPERTS. DERNIÈREMENT, UN SÉMINAIRE RÉUNISSAIT PLUSIEURS EXPERTES DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION AFFILIÉES À L'ERE POUR APPORTER UN ÉCLAIRAGE SUR UN SUJET CLÉ : LES VARIATIONS.



Les variations, souvent inévitables, ont un impact direct sur les coûts, les délais et parfois la qualité des ouvrages.



Le **Construction Breakfast Seminar** organisé par l'**ERE Construction** le 16 octobre 2025 à Paris a réuni plusieurs spécialistes du secteur pour débattre d'un sujet au cœur des projets de construction : la gestion des variations, ces changements de conception, de matériaux ou de conditions qui contrarient voire bouleversent le déroulement d'un projet.

Les intervenantes – expertes en délais et en évaluation financière* – ont souligné que ces modifications, souvent inévitables, ont un impact direct sur les coûts, les délais et parfois la qualité des ouvrages.

Après avoir rappelé l'importance d'un référentiel contractuel clair pour mesurer les effets de toute variation, les intervenantes ont souligné la nécessité de disposer d'un planning à jour, partagé et validé par les parties. Selon leur expérience, en l'absence d'un tel référentiel partagé, l'évaluation des conséquences devient rapidement source de tensions puisque mesurer et gérer ces effets sans perdre la maîtrise du projet reste une tâche ardue. L'un des points majeurs du débat a porté sur la distinction

entre l'impact direct d'une variation et ses effets sur le reste du projet.

Les participantes ont également mis en garde contre les effets cumulatifs de plusieurs variations simultanées, susceptibles de provoquer des pertes de productivité et des litiges. En citant le SCL Protocol, elles ont insisté sur la nécessité de traiter les demandes de prolongation de délai dès leur apparition, plutôt que d'adopter une approche attentiste.

Enfin, les échanges ont rappelé que seule une documentation rigoureuse et contemporaine permet de prouver le lien entre un événement et son impact réel.

Au travers d'exemples et de retours d'expérience, les échanges avec l'auditoire - composé de Contract Managers et d'avocats - ont permis de converger vers une même conviction : dans un secteur où le changement est inévitable, anticiper, documenter et dialoguer restent les meilleures armes pour maîtriser les risques et éviter les contentieux.

*Les intervenantes de séminaire étaient : Mélodie Dujardin (8Advisory), Anastasia Pojoga Morali (Accuracy), Anne Tondeur (Lynkea), Xiaoye Ye (HKA), et Clara Samia en tant que Modératrice (Diales). Avec le soutien de : Élise Salerno (Ankura), Sandrine Coste (Lynkea), Joanna Closa (Karbet Consulting), Natasha Fortune (Diales) et Marine Maffre Maucour (HMC Advisory).

Retour sur la 4^e édition des rencontres du Contract Management

Un grand merci à **ENGIE** pour son accueil !

Cette journée a une nouvelle fois démontré la richesse et la diversité de notre communauté. Merci à toutes les entreprises présentes, aux animateurs et intervenants des tables rondes, et bien sûr à tous les participants, sans qui ces échanges n'auraient pas la même intensité ni la même énergie.

Trois temps forts ont rythmé cette édition :

- Table ronde : « De la formation au retour sur investissement : investir là où ça paie »
- Table ronde : « Les multiples facettes du Contract Management selon les secteurs »
- Présentation du travail sur la standardisation du Contract Management

Autant de discussions inspirantes sur la professionnalisation, la reconnaissance et l'évolution du métier de Contract Manager.

Vous souhaitez, vous aussi, faire partie de cette dynamique et contribuer à la structuration du métier ? Rejoignez dès maintenant l'AFCM et prenez part aux prochains temps forts de notre communauté !



Rendez-vous l'année prochaine pour une nouvelle édition avec les Contract Management Awards.



REGARDS CROISÉS

QUELLE PLACE POUR LE

CONTRACT MANAGEMENT

DANS LES STRATÉGIES DE

GESTION DES DIFFÉRENDS ?

LA GESTION DES DIFFÉRENDS, QUELLE QUE SOIT LEUR NATURE, CONSTITUE UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU MÉTIER DE CONTRACT MANAGER. CE DERNIER JOUE UN RÔLE CLÉ DANS LES ACTIVITÉS LIÉES À CETTE GESTION ET CONTRIBUE DE MANIÈRE DÉTERMINANTE À LA PRÉSERVATION DES DROITS ET INTÉRÊTS DE SON ORGANISATION.

CEPENDANT, IL CONVIENT DE PRÉCISER QUE LE CONTRACT MANAGER AGIT DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE DÉFINIE, LAQUELLE PEUT VARIER D'UNE ORGANISATION À UNE AUTRE, ET ÉVOLUER AU FIL DU TEMPS.

AFIN D'ILLUSTRER CES DIFFÉRENCES, NOUS AVONS INTERROGÉ PLUSIEURS PROFESSIONNELS ISSUS DE MILIEUX DIFFÉRENTS DANS LE BUT DE METTRE EN LUMIÈRE DIVERSES APPROCHES STRATÉGIQUES QUI PEUVENT ÊTRE ADOPTÉES EN FONCTION DE CONTEXTES QUI PEUVENT ÉVOLUER.



« Il n'y a pas une seule stratégie mais des stratégies différentes en fonction des différends »



Olivier Maire,
Directeur Achats et Contract
Management, Tunnel
Euralpin Lyon-Turin (TELT)

1. Quelle est la place du Contract Manager dans la gestion des différends au sein de votre entreprise ?

Cette place est grandissante dans notre entreprise. Notre mégaprojet est d'une dimension internationale et les enjeux techniques et financiers sont majeurs.

L'équipe Contract Management, dans son ensemble, a été complétée en 2024. Compte-tenu des enjeux, la mise en place de cette équipe et son intégration aux équipes de production ont dû être réalisées de manière accélérée et les résultats ont été rapidement visibles : parce que le Contract Management répondait à un besoin évident même s'il n'était pas toujours exprimé par les équipes de production.

Les Contracts Managers sont rapidement devenus « indispensables » pour la gestion contractuelle dans son ensemble et la gestion des différends en particulier. Cette place grandissante s'exprime particulièrement dans le traitement des différends. À mon sens, en raison de deux éléments :

- Le rôle du Contract Manager ne se limite pas aux différends : il participe à la vie du contrat, à la production en un sens, ce qui le rend plus légitime et pertinent lors de la survenance d'un différend ;

- Le Contract Manager apporte aux équipes de production une lecture différente, unique et experte des différends.

2. Quelle entité porte la stratégie à ce stade du différend ; c'est-à-dire au stade précontentieux ?

Question très importante ! La stratégie, et cela ne fait aucun doute, est portée nécessairement par les équipes de production (Project Managers). Le Contract Manager ne peut porter la stratégie en autonomie. C'est une évidence et un préalable. Le différend s'intègre dans un risque contractuel et fait suite, le plus souvent, à des événements opérationnels donc une stratégie indépendante n'aurait pas de sens et serait inefficace.

3. Lorsqu'un différend survient, mettez-vous en avant le Contract Manager ou au contraire préférez-vous le garder dans l'ombre ?

Il est de plus en plus mis en avant car son rôle est de plus en plus central dans la gestion des différends. Cependant, il n'y a pas de stratégie formelle de mise en avant ou pas. Une place, légitime, lui est donnée, il la prend et il l'assume. Il ne sera pas mis en avant tout seul. Il fait partie d'une équipe, il peut représenter la société en tant que « Contract Manager », avec des équipes de production qui, quant à elles, portent la stratégie.

4. Avez-vous une stratégie formalisée pour gérer les différends ? Si oui, comment s'y inscrit le Contract Manager ?

Il n'y a pas une seule stratégie mais des stratégies différentes en fonction des différends. Les différends sont le résultat d'événements souvent différents, apparaissent dans un contexte différent et à un stade différent de l'exécution d'un contrat.

“

Le Contract Manager apporte aux équipes de production une lecture différente, unique et experte des différends.

”

“

Le rôle du Contract Manager est de plus en plus central dans la gestion des différends. Mais il ne sera pas mis en avant tout seul. Il fait partie d'une équipe.

”

La stratégie est donc adaptée et l'objectif n'est pas la standardisation. On est plutôt sur des solutions sur mesure. Lors de l'apparition du différend, le Contract Manager va piloter le processus d'analyse de la réclamation. Il va proposer la stratégie aux équipes de production qui la porteront.

5. Quels sont les facteurs dont vous tenez compte pour élaborer votre stratégie ? Varie-t-elle selon le contexte spécifique de chaque situation ?

Effectivement ! Le contrat s'inscrit dans le projet. On ne peut pas ignorer l'impact d'un contrat sur un autre ou sur le projet dans son ensemble. Tout appartient à un contexte particulier, impacte de manière positive ou non la relation contractuelle.

Un Contract Manager ne peut pas ignorer la vie du contrat, son contexte opérationnel, la production, de même que ceux qui portent la stratégie – la production (Project Managers) – ne peuvent ignorer le contrat !

6. Comment cherchez-vous à éviter le contentieux ? Pourriez-vous partager un exemple de contentieux qui a servi d'apprentissage positivement ou négativement ?

Nous n'avons pas pour stratégie d'éviter le contentieux à tout prix. Ce n'est pas un objectif. Le contentieux est un mode de règlement des différends même si, effectivement, c'est sans doute le plus long, le plus coûteux et la voie dans laquelle les parties ont le plus à perdre. Il y a donc une préférence pour le règlement amiable quand cela est possible.

Selon les pays, la place du contentieux est différente. Dans certains pays, le contentieux n'est que rarement une option alors que dans d'autres, le contentieux est aussi utilisé comme moyen de pression de négociation, ce qui n'est pas sans soulever une question d'ordre éthique d'ailleurs. Il faut en avoir conscience, privilégier le règlement amiable dès lors que ce règlement amiable est acceptable mais, encore une fois, pas de compromis à tout prix.



« Un haut niveau de maturité en Contract Management permet d'éviter le contentieux et de préserver les intérêts de l'entreprise »



Renaud Dupupet,
Directeur Juridique France,
Belgique, Luxembourg,
KONE

1. Quelle est la place du Contract Manager dans la gestion des différends au sein de votre entreprise ?

Au sein de KONE, la fonction de Contract Management est partagée entre différents acteurs avant commande et lors de l'exécution des commandes. Le titre de Contract Manager n'existe pas en tant que tel dans l'organisation.

L'entreprise KONE, un des leaders mondiaux des ascenseurs et escaliers mécaniques, a 3 activités :

- Service (maintenance & réparation des appareils) ;
- Modernisation ;
- Installations neuves.

Le Contract Management est différent selon ces activités. Ce qui est primordial, c'est la question du recouvrement, qui est gérée par la direction financière au sein d'un service précontentieux/contentieux avec le support éventuel d'avocats externes et de la direction juridique pour des questions spécifiques. Pour les activités de modernisation et d'installations neuves, c'est ici que le besoin en Contract Management est le plus complexe. Pour la phase de négociation avant commande, le département commercial doit suivre la politique commerciale avec un process d'approbation, encore plus élaboré en fonction du montant du projet (en particulier les Major Projects).

Lors de la phase d'exécution des commandes, c'est le département « Delivery Ops » qui gère l'installation et la livraison des équipements. Le Contract Management est surtout assumé par les superviseurs ou les chefs de projet en fonction du montant et de la complexité du projet. Ils sont supportés par un centre de service centralisé (Centre de service Installation) dont la mission est le suivi de la facturation des projets et de la gestion des litiges. La direction juridique peut intervenir en support, à leur demande.

2. Quelle entité porte la stratégie à ce stade du différend ; c'est-à-dire au stade précontentieux ?

Au stade précontentieux, en cas de recouvrement de créance sans litige d'exécution, la stratégie est prédéfinie par la direction financière et en cas de litige d'exécution, c'est une stratégie définie collectivement avec le superviseur, le Centre de service Installation et le recouvrement.

3. Lorsqu'un différend survient, mettez-vous en avant le Contract Manager ou au contraire préférez-vous le garder dans l'ombre ?

J'ai plutôt une vision collaborative. Mon expérience des années précédentes me montre que les entreprises « se musclent » de plus en plus en Contract Management, que ce soit du côté clients ou du côté sous-traitants. C'est pourquoi la fonction de Contract Management doit être renforcée.

4. Avez-vous une stratégie formalisée pour gérer les différends ? Si oui, comment s'y inscrit le Contract Manager ?

Il faut avoir une vraie stratégie en Contract Management, notamment pour définir les forces et faiblesses d'un contrat afin d'en assurer une exécution dans le meilleur intérêt de la société. Je suis actuellement dans une phase d'évaluation de ce sujet au sein de KONE, société que j'ai rejointe le 26 juin dernier.

5. Quels sont les facteurs dont vous tenez compte pour élaborer votre stratégie ? Varie-t-elle selon le contexte spécifique de chaque situation ?

Nous tenons compte de la relation commerciale et contractuelle ainsi que de l'imputabilité du litige pour les différends liés à l'exécution. Dans ce dernier cas, la stratégie sera systématiquement adaptée au contexte.



Le Contract Management est surtout assumé par les superviseurs ou les chefs de projet en fonction du montant et de la complexité du projet.



6. Comment cherchez-vous à éviter le contentieux ? Pourriez-vous partager un exemple de contentieux qui a servi d'apprentissage positivement ou négativement ?

Par exemple, dans une autre société dans laquelle j'ai travaillé il y a quelques années, nous avons connu un litige avec un de nos sous-traitants. Il s'agissait d'une problématique d'application de la loi de 1975.

Ce contentieux a duré 8 ans et a coûté à ma société de l'époque un demi-million d'euros en frais d'avocat, pour finalement aboutir à une transaction. Transaction qui aurait sans doute pu être conclue dès le départ du litige.

On attend d'un Contract Manager qu'il puisse être capable de pouvoir dire à l'entreprise : « Il y a peut-être une chance qu'on gagne mais il y a aussi une

grande chance qu'on perde ! Donc on a intérêt à trouver un accord ».

Ma conviction personnelle est qu'un faible degré de maturité en Contract Management favorise le contentieux. À l'inverse, un haut niveau de maturité permet d'éviter le contentieux et in fine de préserver les intérêts de l'entreprise.

Les avocats jouent également un rôle crucial ici. Ça ne veut pas dire que le contentieux est à éviter à tout prix - mais si l'exécution d'un contrat est suivie par un Contract Management connaissant parfaitement son contrat et ayant une relation d'une certaine proximité avec son homologue (client ou fournisseur), alors des litiges longs et coûteux, à la conclusion incertaine, peuvent être évités, au bénéfice des deux parties et de leur relation à long terme.



« Le CM doit exprimer la difficulté en temps utile et veiller à ce que ce soit audible par le contradicteur, pour créer du consensus »



Xavier Debosque,
Directeur juridique et
gestion contractuelle,
Eiffage Génie Civil

1. Quelle est la place du Contract Manager dans la gestion des différends au sein de votre entreprise ?

C'est une vraie question ! Chez Eiffage Génie Civil, l'activité de Contract Management est intégrée au sein de la direction juridique. Le Contract Manager est donc au cœur du dispositif de la gestion des différends. Il constitue un véritable lien entre les problématiques techniques opérationnelles et l'expression du différend vis-à-vis du tiers, qu'il s'agisse d'un client, d'un sous-traitant ou d'un partenaire.

Mais pour la qualification juridique des faits il se fait aider par les juristes.

2. Quelle entité porte la stratégie à ce stade du différend ; c'est-à-dire au stade précontentieux ?

La stratégie est portée par la direction opérationnelle en lien direct avec la direction juridique et contractuelle.

L'hypothèse du différend est souvent portée à connaissance par le Contract Management, tandis que la stratégie est impulsée par la direction opérationnelle. En revanche, le Contract Manager est une aide précieuse à la décision et à l'orientation de la stratégie, par son regard avisé et apaisé sur le différend. Le Contract Manager est un facilitateur.

3. Avez-vous une stratégie formalisée pour gérer les différends ? Si oui, comment s'y inscrit le Contract Manager ?

Le point de départ, c'est de dire que le différend qui n'est pas réglé en exécution peut probablement aboutir au contentieux. On doit donc viser le traitement des différends au fil de l'eau afin d'éviter le contentieux. En effet, la temporalité du contentieux n'est pas

cohérente avec l'activité économique d'un opérateur. La gestion du différend via le contentieux entraîne souvent la déception des deux parties.

Par l'expression d'une demande fondée et apaisée, animée par le Contract Manager vis-à-vis d'un partenaire, le chemin du consensus est facilité.

Le Contract Manager, qui est missionné dès la phase d'appel d'offres, a par conséquent la capacité d'expliquer la mécanique contractuelle aux opérationnels et peut filtrer la façon dont on peut présenter les sujets. Il doit exprimer la difficulté en temps utile et veiller à ce que ce soit audible par le contradicteur, pour créer du consensus, ce qui permettra de régler les sujets au fil de l'eau.

La stratégie est donc de travailler en transparence et de présenter les choses dès qu'elles arrivent ! Mais également de profiter du REX des projets précédents pour améliorer les mécaniques contractuelles, et notamment dans le règlement des différends. Il faut en effet profiter des bonnes pratiques développées sur les grands projets pour proposer des outils permettant de faciliter la communication sur des projets de taille plus modeste.

4. Quels sont les facteurs dont vous tenez compte pour élaborer votre stratégie ? Varie-t-elle selon le contexte spécifique de chaque situation ?

Il n'y a pas, a priori, de stratégie contractuelle. On n'est pas dans la vision d'une stratégie contractuelle à la prise d'affaire. Nous ne sommes pas dans la recherche de la faille contractuelle.

En revanche, nous sommes dans la recherche de l'expression des risques au travers du contrat et cela dès la prise d'affaire.

“

Nous sommes dans la recherche de l'expression des risques au-travers du contrat et cela dès la prise d'affaire.

”

Très concrètement, pour illustrer d'un exemple, si lors d'un appel d'offres, le contrat prévoit une clause où le titulaire a 7 jours pour exprimer un événement et sa conséquence, nous allons dans un premier temps tenter une négociation pour étendre ce délai. Si cela n'est pas possible, ce point est identifié comme critique et une organisation sera mise en place pour la gestion de ces alertes. Notre stratégie nous permet seulement d'identifier les points critiques pour se préserver des risques contractuels.

5. Comment cherchez-vous à éviter le contentieux ? Pourriez-vous partager un exemple de contentieux qui a servi d'apprentissage positivement ou négativement ?

Le contentieux de fin de chantier est un échec pour nous. La communication en temps réel est, selon moi, la clef. Mes vingt-deux ans d'expérience m'ont notamment appris que :

- La formalisation en temps réel et en transparence est primordiale ;
- Et des points d'étape dédiés à la gestion contractuelle doivent être planifiés.

Pour l'exemple je vais choisir une médiation sur un projet en Île-de-France.

L'exercice était très intéressant car le médiateur ne connaissait pas notre métier puisqu'il était spécialiste du droit du sport, donc les notions de béton armé, de parois moulées ou autres lui étaient inconnues. Cela a obligé les parties à formaliser leurs éléments de manière pédagogique et pragmatique. Il fallait éviter de noyer le médiateur dans les détails et au contraire être extrêmement synthétique.

Pour chaque item, parfois sur un format A4, on mettait en avant le fait générateur et le préjudice, avec des schémas et la justification du chiffrage. Cette forme de présentation nous a permis de présenter à un « profane » un sujet complexe, en lui permettant de percevoir les problématiques des deux parties, et cela nous a permis de converger en seulement 8 mois. Une médiation réussie collectivement !



Contract Management : 3 choses à faire dès le début d'un projet de construction

QUELLES SONT LES CLÉS D'UN CONTRACT MANAGEMENT SÉCURISÉ ET QUALITATIF DANS LE DOMAINE DE LA CONSTRUCTION ? NOUS PARTAGEONS ICI TROIS BONNES PRATIQUES À ADOPTER DANS LE CADRE DE CHAQUE PROJET, SUSCEPTIBLES DE GÉNÉRER DE LA VALEUR, DE LA CONFIANCE ET DE LA RÉSILIENCE AU SERVICE DE CHAQUE PARTIE PRENANTE.



Par Peter Rosher
Partner Reed Smith

Le Contract Management est vaste et chaque projet a ses spécificités. L'objectif n'est pas de livrer une recette miracle, mais de poser trois fondations simples et robustes pour sécuriser l'exécution, maximiser vos chances de succès et se tenir prêt en cas de différend.

1. Préparer un tableau des clauses à délais dès le début du projet

Dans le domaine du Contract Management, il est essentiel d'anticiper les risques liés aux délais contractuels. Les contrats de construction, qu'il s'agisse de CCAG, FIDIC, NEC ou autres, comportent fréquemment des clauses imposant des délais stricts pour notifier certains événements ou réclamations, sous peine de perdre définitivement certains droits. Par exemple, la clause 20.1 ou 21.1 des contrats FIDIC (selon l'édition) impose de notifier une réclamation dans un délai précis à compter de la survenance d'un événement, faute de quoi le droit à réclamation est perdu. Ces clauses, dites de forclusion contractuelle, sont courantes et peuvent avoir des conséquences majeures si elles ne sont pas respectées.

Pour éviter tout oubli, il est recommandé de dresser, dès le lancement du projet, un tableau récapitulatif de toutes les clauses comportant un délai d'action. Ce tableau doit préciser, pour chaque clause, l'événement déclencheur, la date de départ du délai, la durée du délai, le formalisme requis, le canal de notification, les pièces justificatives à joindre, ainsi que les personnes responsables de la rédaction, de la validation et de l'envoi. Il est également utile d'indiquer le statut de chaque action, la prochaine échéance et les risques encourus en cas d'inaction.

Ce document doit être vivant et partagé avec l'ensemble des parties prenantes du projet : juristes, Contract Managers, Project Managers et autres

membres clés de l'équipe. La direction juridique peut fournir un modèle à adapter à chaque projet, une fois le contrat signé. Pour renforcer l'efficacité de ce suivi, il est judicieux de connecter ce tableau à un calendrier partagé et à un système d'alertes automatiques, afin de recevoir des rappels à l'approche des échéances (par exemple à J-10, J-3 et J-1). Cette organisation permet de sensibiliser tous les acteurs aux enjeux contractuels et de sécuriser l'exécution du contrat.

2. Organiser une gestion documentaire rigoureuse et auditable

La gestion documentaire est un pilier du Contract Management, notamment dans les projets de construction où de nombreux intervenants se succèdent et où la mémoire du projet peut rapidement se perdre. Il n'est pas rare qu'un collaborateur quitte le projet, emportant avec lui une partie de la connaissance et parfois même des documents essentiels. Sans un référentiel documentaire unique et bien structuré, il devient difficile, voire impossible, de retrouver les preuves nécessaires en cas de litige ou de négociation.

Dès le lancement du projet, il est donc crucial de centraliser tous les documents dans une plateforme dédiée (type CDE ou DMS) et dotée de droits d'accès adaptés, d'un journal d'audit, d'un système de gestion des versions et de sauvegardes automatiques. Il convient également de définir une convention de nommage claire, d'utiliser des métadonnées pertinentes (lot, événement, clause, jalon) et d'établir un plan de classement commun à toute l'équipe. L'archivage doit porter sur tous les échanges clés : courriers, e-mails formels, comptes rendus de réunion, rapports d'avancement, plannings de référence et leurs révisions, procès-verbaux, approbations et notifications.



Erwan Robert
Senior Associate Reed Smith

“

Sans un référentiel documentaire bien structuré, il devient difficile de retrouver les preuves nécessaires en cas de litige ou de négociation.

”

La numérisation systématique des documents papier critiques est indispensable, tout comme le contrôle de leur lisibilité et de leur accessibilité. Il est également important de formaliser un processus d'onboarding et d'offboarding pour les membres de l'équipe, incluant une checklist de transfert, la copie des boîtes mails projet et la réattribution des tâches en cours. Enfin, il faut fixer des règles de rétention conformes aux exigences contractuelles, légales et réglementaires (notamment RGPD), et s'assurer que les sauvegardes sont régulièrement testées.

Le principe à retenir est simple : un document non archivé correctement est un document inexistant. Pour garantir la conformité, il est utile de proposer des modèles, des liens d'accès rapides et de mettre en place des indicateurs de complétude, des rappels automatiques et une répartition claire des responsabilités.

3. Mettre en place un suivi opérationnel efficace et diligent

Dans la gestion quotidienne d'un projet, il est fréquent que certains sujets soient mis de côté ou oubliés, faute de système de suivi adapté. Cette absence de réactivité ou de traçabilité peut se retourner contre vous lors d'une négociation, d'une médiation ou d'un arbitrage, l'autre partie pouvant arguer d'un manque de diligence ou d'intérêt de votre part. Il est donc essentiel de structurer le suivi des actions et des échanges.

Pour cela, il est recommandé de tenir un registre des sujets et actions à traiter, précisant pour chacun les échéances, le responsable (selon la matrice RACI), les dépendances éventuelles et les documents associés. La mise en place de workflows de validation (revues juridiques ou techniques) et de niveaux de service internes (SLA) permet de fluidifier les processus et d'assurer le respect des délais. Des rappels et escalades automatiques, associés à des rituels de revue réguliers (hebdomadaires pour les points urgents, mensuels pour les sujets de fond), garantissent que rien n'est laissé de côté.

Des tableaux de bord simples et visuels permettent de suivre en temps réel les *time bars* à risque, les réclamations en cours, les réponses attendues et les actions en retard. Il est également important de tenir un journal des correspondances envoyées et reçues, afin de pouvoir démontrer la proactivité et la cohérence temporelle de vos démarches.

L'intelligence artificielle peut également être un atout, à condition d'en encadrer l'usage : génération de brouillons de courriers, synthèses de pièces, recherche automatisée dans le référentiel documentaire. Ces outils doivent être utilisés dans le respect des règles de confidentialité, avec un contrôle humain systématique et une traçabilité des sources. L'IA permet de gagner du temps, mais ne dispense jamais d'une vérification attentive.

Conclusion

En mettant en place un registre des délais contractuels, une gouvernance documentaire solide et un système de suivi opérationnel efficace, vous vous donnez les moyens de sécuriser vos droits, de gagner un temps précieux et de renforcer votre position lors des négociations. Le contrat n'est plus un obstacle, mais un véritable levier au service de la réussite du projet et de la préservation des intérêts de toutes les parties.

Pour bien démarrer, assurez-vous d'avoir :

- identifié et cartographié toutes les *time bars*, avec des responsables désignés et des rappels automatiques en place ;
- mis en service une plateforme documentaire opérationnelle, avec des conventions de classement claires et un processus d'offboarding prêt à l'emploi ;
- instauré un registre d'actions, des rituels de suivi réguliers et des tableaux de bord accessibles à tous ;
- validé et partagé des modèles de documents ainsi que des politiques d'utilisation de l'IA adaptées à votre organisation.

En suivant ces recommandations, vous posez les bases d'un Contract Management efficace, proactif et résilient.

La réclamation pas à pas

LA GESTION DES RÉCLAMATIONS, BIEN QUE RELEVANT DU CHAMP DU CONTRACT MANAGEMENT, CONSTITUE UN EXERCICE SUBTIL, DONT LES SPÉCIFICITÉS S'APPRÉHENDENT DE FAÇON EMPIRIQUE EN GRANDE PARTIE. CE TEXTE DÉCRIT CERTAINS PRINCIPES DE BASE ET NOTIONS « FONDAMENTALES », AFIN DE PARTIR DU BON PIED EN LA MATIÈRE !

NB : La réclamation n'est pas uniquement une demande financière, cela peut être également une demande d'extension de temps mais ici le sujet ne traitera que de la demande financière.



Caroline El Mejdoubi,
Rédactrice en chef JCM,
Experte en Contract et Claim
Management

La gestion des réclamations fait partie intégrante des tâches d'un Contract Manager, même si les anticiper et les éviter doivent également être au programme.

Au cours de l'exécution d'un contrat, formuler des réclamations afin d'obtenir une compensation financière liée à des événements imprévus est monnaie courante.

Mais voilà, dès lors que la volonté existe, de nombreuses entreprises vont se heurter à ce difficile exercice entraînant en premier lieu un rejet de celle-ci.

Cet article n'a pas vocation à vous faire devenir un expert de la réclamation ou du « claim », qui requiert de l'exercer beaucoup pour se perfectionner, mais de vous donner quelques astuces et conseils méthodologiques, pour vous permettre a minima de passer la première étape : sa lecture et sa recevabilité en principe.

Il est impossible d'aller plus loin au travers d'un simple article, car l'expérience forge la capacité de chacun à

s'améliorer dans cet exercice délicat. C'est donc un point de départ, avec des conseils à mettre en œuvre et à expérimenter sur le terrain.

Déjà, c'est quoi une réclamation ?

La réclamation est une demande émise par une des parties à un contrat pour obtenir une indemnité qui vise à réparer un préjudice subi, résultant d'un fait imputable à l'autre partie. Elle naît d'un différend.

Elle diffère de la prestation supplémentaire, non prévue au contrat initial, exécutée à la demande du client et qui doit faire l'objet d'un accord sur le prix avant sa réalisation.

La distinction entre ces deux natures est fondamentale pour bien qualifier la demande et appliquer la procédure adaptée.

Les fondamentaux de la recevabilité

Souvent répétés mais peu souvent respectés.

Sur la forme

- Toute réclamation doit faire l'objet d'un écrit, idéalement transmis par lettre recommandée avec accusé de réception.
- Il faut respecter le délai de notification prévu au contrat, s'il en existe un. Dans le cas contraire, un délai raisonnable devra être respecté avec tout ce que « raisonnable » entraînera de discussions.
- La demande doit être étayée, elle doit indiquer clairement les faits invoqués et le montant demandé.

Sur le fond

Il est indispensable de démontrer l'existence du triptyque gagnant :

1. fait générateur,
2. préjudice,
3. lien de causalité.

Pour illustrer le fameux triptyque, je vous propose un cas, page suivante, qui nous permettra de raccorder chaque élément du triptyque à un cas concret.

Le titulaire d'un marché de peinture devait intervenir pour la réalisation de travaux de peinture dans la zone A sur une durée de 5 jours. Au bout de 3 jours, le client lui demande de cesser ses travaux. Les travaux n'ont repris que deux jours plus tard, pour deux jours. Ces travaux avaient été sous-traités, impliquant ainsi 2 jours de facturation supplémentaire du sous-traitant vers l'entreprise de peinture.

1. Fait générateur : La demande doit être justifiée par un événement précis qui n'est pas du fait de l'entreprise.

→ Décision du client de stopper les travaux pour ne les reprendre que deux jours plus tard. Dans ce cas, l'événement ne relève pas du fait de l'entreprise mais bien d'un événement extérieur qui repose sur la responsabilité du client.

Comment je le démontre ? On se pose la question de comment a été matérialisée la demande du client. S'agit-il d'un ordre de service, d'une information glissée dans une réunion et donc apparaissant dans un compte rendu de réunion, ou bien un courrier ? Peu importe la matérialisation, il faudra la joindre à la demande pour appuyer ce fait. Attention : si l'information a été donnée à l'oral, il est nécessaire de faire en sorte de tracer cette demande, en rappelant l'échange dans un courriel par exemple (ex : « pour faire suite à notre entretien oral de ce jour, nous avons retenu... »), sans quoi l'irrecevabilité peut vous être opposée.

2. Préjudice : Il doit exister un préjudice et celui-ci doit être détaillé. La réclamation doit inclure un calcul précis des sommes réclamées, étayé par des justificatifs.

→ Ici le préjudice consiste en deux jours d'arrêt ayant pour conséquence une mobilisation supplémentaire des équipes sur une durée de deux jours. Quels justificatifs ? L'entreprise a été facturée par son sous-traitant pour deux jours d'attente, il conviendra donc de joindre la facture à l'appui du montant réclamé.

3. Lien de causalité : Il est indispensable de démontrer le lien direct entre le fait invoqué et le préjudice subi.

→ La décision du client d'arrêter les travaux a bien entraîné la démobilisation des équipes. On fait donc le lien entre le fait et le préjudice direct.

Le plus difficile c'est de le prouver

On retrouve très souvent les mêmes typologies de préjudices, alors je vais vous indiquer quels sont les types de justificatifs qui peuvent être utilisés. Cette liste est non exhaustive.

- **Surcoûts d'études :** Prolongation ou reprise d'études, modifications de conception, analyses complémentaires. Feuilles de temps, ordres de service, rapports d'activité, devis ou factures de bureaux d'études externes.
- **Surcoûts d'encadrement :** Mobilisation prolongée du personnel d'encadrement, coordination accrue, gestion de crise. Planning prévisionnel et actualisé, pointages du personnel, courriers de mobilisation/démobilisation.
- **Frais de stockage :** Stockage prolongé de matériaux ou équipements en raison de retards du chantier. Factures de stockage, contrats de location, photographies datées des stocks.
- **Immobilisation de matériels :** Machines ou équipements indisponibles, non utilisés du fait du maître d'ouvrage. Contrats de location, états des lieux, attestations de non-utilisation, rapports de chantier.
- **Pénalités de sous-traitance :** Paiement d'indemnités à des sous-traitants suite à des interruptions ou modifications de planning. Contrats de sous-traitance, courriers de réclamation des sous-traitants, justificatifs de paiement.

Conclusion

Le traitement des réclamations requiert une grande rigueur dans la rédaction, la collecte des justificatifs et le respect des procédures. La coordination entre les différents intervenants et leur connaissance des quelques principes susmentionnés sont primordiales pour garantir la cohérence globale et préserver les intérêts de l'entreprise.

L'essentiel reste avant tout la traçabilité, garder des preuves quoi qu'il arrive : au mieux vous n'en aurez jamais besoin, au pire, cela vous évitera d'expliquer que vous ne pourrez étayer une réclamation par manque de preuve.

La garantie décennale « décryptée » au regard de la jurisprudence

LA GARANTIE DÉCENNALE EST UN PILIER JURIDIQUE ESSENTIEL À LA SÉCURISATION DES PROJETS DE CONSTRUCTION ET À LA PROTECTION DES MAÎTRES D'OUVRAGE. PAR LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS QU'ELLE EST SUSCEPTIBLE DE COUVRIR, SON CHAMP D'APPLICATION PEUT TOUTEFOIS ÊTRE COMPLEXE À DÉLIMITER. C'EST SUR CE POINT QUE L'APPORT DES JURIDICTIONS SE RÉVÈLE DÉTERMINANT, AFIN D'Y VOIR PLUS CLAIR. EXPLICATIONS.



Auriane Bender

Avocate au Barreau
de Paris

Il arrive fréquemment que le contentieux vienne éclaircir des points de droit jusque-là incertains ou mal définis, levant ainsi les ambiguïtés qui persistent dans certains domaines juridiques, comme le montre l'arrêt du Conseil d'État du 22/07/2025, *Lille Métropole Habitat*, n°491997.

Le Conseil d'État a profité de la période estivale pour écarter les travaux de remaniement de terrains, réalisés en complément de travaux de démolition, du champ d'application de la garantie décennale des constructeurs.

L'occasion de revenir sur le régime de la garantie décennale et son champ d'application.

Sur le principe, la garantie décennale reconnaît tout constructeur d'un ouvrage responsable, vis-à-vis du maître d'ouvrage (ou de l'acquéreur), des dommages compromettant la solidité de l'ouvrage ou le rendant impropre à sa destination⁽¹⁾.

Cette responsabilité s'applique de plein droit et l'entrepreneur ne peut pas se contenter de démontrer son absence de faute pour s'exonérer de cette responsabilité : seul le caractère exogène de la cause lui permet d'obtenir cette exonération⁽²⁾. À ce titre, la Cour de cassation a récemment affirmé que le constructeur ne peut pas s'exonérer de sa

responsabilité du seul fait que la cause du désordre est inconnue. Cette incertitude ne suffisant pas à constituer une cause étrangère exonératoire⁽³⁾.

En droit privé comme en droit public⁽⁴⁾, la garantie décennale est une garantie légale. En d'autres termes, la garantie décennale est d'ordre public et s'applique même lorsque le contrat ne le prévoit pas.

La garantie décennale s'apprécie d'une part par la notion de « constructeur »⁽⁵⁾, et notamment tout intervenant sur le chantier par le biais d'un contrat de louage d'ouvrage, mais aussi par la notion d'« ouvrage », qui – contrairement à la première – n'est pas définie par le Code civil.

La notion d'« ouvrage » fait donc l'objet d'une analyse au cas par cas par les juridictions publiques et privées qui permettent chaque jour d'en affiner les contours. C'est d'ailleurs le cas de la décision rendue par le Conseil d'État le 22 juillet 2025.

Dans cette décision, la haute juridiction considère que les travaux de démolition et de remblaiement des terrains ne constituent pas un ouvrage au sens de l'article 1792 du Code civil. S'il est tentant d'affirmer qu'il s'agit là d'une règle absolue, il convient toutefois de nuancer le propos en ce qui concerne les travaux de remblaiement.

(1) Article 1792 du Code civil ;

(2) Article 1792 du Code civil, alinéa 2.

(3) Civ. 3^e, 11/09/2025, n°24-10.139.

(4) Le juge administratif appliquant depuis longtemps un régime basé sur les articles 1792 et suivants du Code civil de telle sorte que la présente étude fera une analyse transversale de cette garantie ; voir en ce sens : CE, Ass., 02/02/1973, *Trannoy*, n°82706 ; CE, 08/12/1999, *Société Borg Warner*, n°138651 ; ou encore récemment CE, 02/10/2024, *Département des Bouches-du-Rhône*, n°474364.

(5) Article 1792-1 du Code civil.

Il semble que ce ne soit pas tant la nature des travaux que leur ampleur et leur conséquence sur l'ouvrage à venir qui prive le maître d'ouvrage d'obtenir leur qualification d'ouvrage :

« Il ressort des pièces du dossier soumis aux juges du fond que les travaux de remaniement du sol confiés, en complément des travaux de démolition d'un bâtiment existant, à la société Sodenor **étaient d'ampleur limitée et se bornaient pour l'essentiel au « remblaiement des terrains » en matériaux compactés et en terre végétale, ainsi qu'à l'engazonnement des espaces verts.**

En jugeant que de tels travaux, quand bien même ils auraient été réalisés dans l'attente d'une opération de construction immobilière, **ne portaient pas en eux-mêmes sur la réalisation d'ouvrages**, au sens des principes régissant la garantie décennale des constructeurs, et n'étaient ainsi pas susceptibles de donner lieu à l'engagement de la responsabilité de la société Ramery Revitalisation à ce titre, la cour, qui ne s'est pas contredite, n'a pas commis d'erreur de droit ni inexactement qualifié les faits qui lui étaient soumis »⁽⁶⁾.

Une lecture plus approfondie nous permet de penser que la décision du Conseil d'État aurait probablement été différente en d'autres circonstances.

À cet égard, la Cour administrative d'appel de Bordeaux a reconnu que, dans le cas de travaux souterrains, les infiltrations qui « *trouvent leur origine dans l'absence d'une couche de protection, qui aurait dû être répandue sur la membrane d'étanchéité, et dans des fautes de mise en œuvre du remblai et la présence de gros blocs de pierres* » constituent des désordres pris en charge au titre de la garantie décennale des constructeurs de l'ouvrage⁽⁷⁾.

Ce jugement n'a *a priori* pas fait l'objet d'un pourvoi et, bien que le Conseil d'État n'ait pas été amené à se prononcer sur ces faits, l'approche de la juridiction bordelaise ne semble pas s'inscrire en opposition avec la décision Lille Métropole Habitat qui a suscité le présent article.

“

La garantie décennale s'apprécie d'une part par la notion de « constructeur », mais aussi par la notion d'« ouvrage » qui, contrairement à la première, n'est pas définie par le Code civil.

”



(6) CE, 22/07/2025, Lille Métropole Habitat, n°491997.

(7) CAA Bordeaux, 12/03/2020, ASF, n°17BX00477.

(8) CAA Nantes, 18/12/2020, Commune de Plélan-le-Grand, n°19NT02733.

(9) Civ. 3^e, 24/05/2011, Société Sotrameca, n°10-17.106.

“

*Le compactage
insuffisant du
remblai cause
un désordre
direct sur
l'ouvrage et
semble donc
pouvoir relever
de la
responsabilité
décennale des
constructeurs.*

”

Dans le cas de la décision Lille Métropole Habitat, la juridiction considère que les travaux de remblai d'un terrain à la suite d'une opération de démolition ne portent pas « en eux-mêmes sur la réalisation d'un ouvrage » : ces derniers n'ont a priori aucun rôle actif sur l'ouvrage à venir.

À l'inverse, les travaux de remblaiement réalisés par les constructeurs et contribuant à l'étanchéité de la tranchée couverte pourraient être considérés comme portant « en eux-mêmes » sur la réalisation de l'ouvrage dans la mesure où ils participent à son étanchéité.

L'impact direct des remblais sur l'ouvrage est facilement mis en exergue dans le cas de la tranchée couverte puisque les stalactites créées par les infiltrations rendaient dangereux l'usage de ladite tranchée.

Nous pourrions également citer le jugement rendu par la Cour administrative d'appel de Nantes le 18 décembre 2020 à propos de remblaiement devant recouvrir le réseau d'assainissement de la commune de Plélan-le-Grand. Les pièces du marché de travaux imposaient notamment un certain niveau de compactage du remblai utilisé par la société, exigence qui n'a pas été respectée par le titulaire dudit marché et qui a conduit à déformer la voirie réalisée à la suite⁽⁸⁾.

Là encore, le jugement rendu par la Cour administrative semble tout à fait compatible avec la décision récente du Conseil d'État puisque le remblai a un rôle actif sur l'ouvrage de voirie qui prend directement appui dessus. Pour le dire autrement, le compactage insuffisant du remblai cause un désordre direct sur l'ouvrage et semble donc pouvoir relever de la responsabilité décennale des constructeurs.

Ainsi, lorsque les travaux de remblaiement exercent une fonction qui leur est propre, ils paraissent pouvoir retenir la qualification d'ouvrage. C'est d'ailleurs ce qu'a également retenu la Cour de cassation à propos d'enrochement :

*« Mais attendu qu'ayant, par motifs propres et adoptés, constaté que les travaux exécutés par la société Sotrameca avaient consisté dans un enrochement constitué de gros blocs de pierre empilés les uns sur les autres à la place d'un talus descendant en pente douce vers un chemin limitant la propriété des époux X... et dans le comblement de l'espace entre la roche et le sommet du talus pour créer un plateau en prolongement de leur terrain, et que la paroi ainsi créée d'une longueur de 60 mètres sur une hauteur variant de 1,30 mètre à 3,20 mètres était composée de deux types de pierre répartis de manière homogène, la cour d'appel, qui a relevé **la fonction de soutènement de cet enrochement ainsi que l'ampleur des travaux réalisés, a pu en déduire que ces travaux constituaient un ouvrage** au sens de l'article 1792 du Code civil ».*

Ainsi, il semble que sur cet aspect le Conseil d'État a suivi son rapporteur public, M. Pichon de Vendeuil, qui avait considéré dans ses conclusions que :

« Pour être qualifiés « d'ouvrage », il faut que les travaux aboutissent, par eux-mêmes et non simplement pour une construction future, à l'édification d'une installation distincte ; c'est notamment en ce sens, selon nous, que des fondations ou des soutènements constituent des ouvrages, alors qu'un simple remblaiement, qui n'a d'autres effets que de remettre un terrain en état, n'en relève pas ».

En conclusion, si cette décision peut sembler novatrice au premier abord, il semble qu'elle vienne simplement affirmer une grille de lecture déjà bien établie par les juridictions. Certes, la garantie décennale accorde une certaine sécurité au maître d'ouvrage mais cette protection n'en demeure pas moins limitée à son objet. Il semblerait que les travaux de remblaiement n'emportent pas systématiquement la qualification de travaux de construction, permettant d'être couverts au titre de cette garantie : l'ampleur et la fonction des travaux étant déterminantes pour emporter cette qualification.

Grands projets : la médiation essentielle dans la gestion des conflits... et plus encore

LA MÉDIATION EST (PRESQUE) INCONTOURNABLE DANS LE TRAITEMENT DE CONFLITS ÉVENTUELS, MAIS ELLE EST AUSSI PORTEUSE D'OPPORTUNITÉS DANS LA CONDUITE DES PROJETS - COMME « TREMPLIN » DE COOPÉRATION PAR EXEMPLE. ALORS, DE L'INSTALLATION D'UN RAPPORT DE FORCE À L'ÉMERGENCE D'UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE, COMMENT LA MÉDIATION PEUT-ELLE ÊTRE VALORISÉE DANS L'INTÉRÊT DE TOUS ?



Patrice Galvan,
Avocat, Médiateur,
Contract Manager

Quel rôle pour la médiation dans l'accompagnement des grands projets ?

À cette question, le professionnel expérimenté pourrait passer rapidement son chemin.

Soit qu'il considère que le monde du projet a ses outils spécifiques, CRD, DAB, arbitrage, réclamations, contentieux ; soit qu'il reconnaisse les vertus de rapidité et d'économie de coût qui valent la peine de recourir à la médiation, y compris dans le monde du projet. Encore faut-il savoir comment faire ? Et, quel médiateur choisir ?

Pour apprécier l'intérêt de la médiation, on peut faire un bref rappel des éléments de genèse des conflits. Le conflit traduit une dynamique d'opposition : je me heurte facilement à celui qui est différent de moi, qui pense autrement, agit différemment ou partage d'autres intérêts. Il participe de logiques de pouvoir et de domination, d'un mode relationnel centré sur le rapport de force. Mais le conflit a aussi d'autres origines en lien avec les émotions et la psychologie de ses acteurs : peur, colère, honte,

frustration, incompréhension, malentendu, etc., qui modèlent notre perception des situations et limitent notre capacité à adopter une posture constructive, au profit d'un mode plus instinctif et souvent agressif. Enfin, le conflit est évolutif, le plus souvent vers l'aggravation, on parle « d'escalade du conflit ».

L'impact du conflit est à la fois financier et humain. Voir à ce propos l'excellent article du professeur Bruno DEFFAINS – infra JCM N°16, qui relaye l'étude EQUANIM – LAMY réalisée en 2024⁽¹⁾, laquelle chiffre à 30 milliards d'euros par an le coût des contentieux interentreprises en France. L'étude OPINIONWAY – TOPICS publiée en 2021⁽²⁾ estime à 152 milliards d'euros le coût de la conflictualité au travail (prenant en compte : absentéisme, perte de motivation, RPS, grèves...). Au-delà des coûts financiers, ce sont aussi les tensions, le stress, la souffrance, la détérioration des relations qui coûtent aux acteurs des conflits. Dans un grand projet, les conflits vont mettre les plannings en défaut, réduire les marges, fragiliser la confiance entre les acteurs, compromettre la réalisation du projet.

Les conflits dans les grands projets

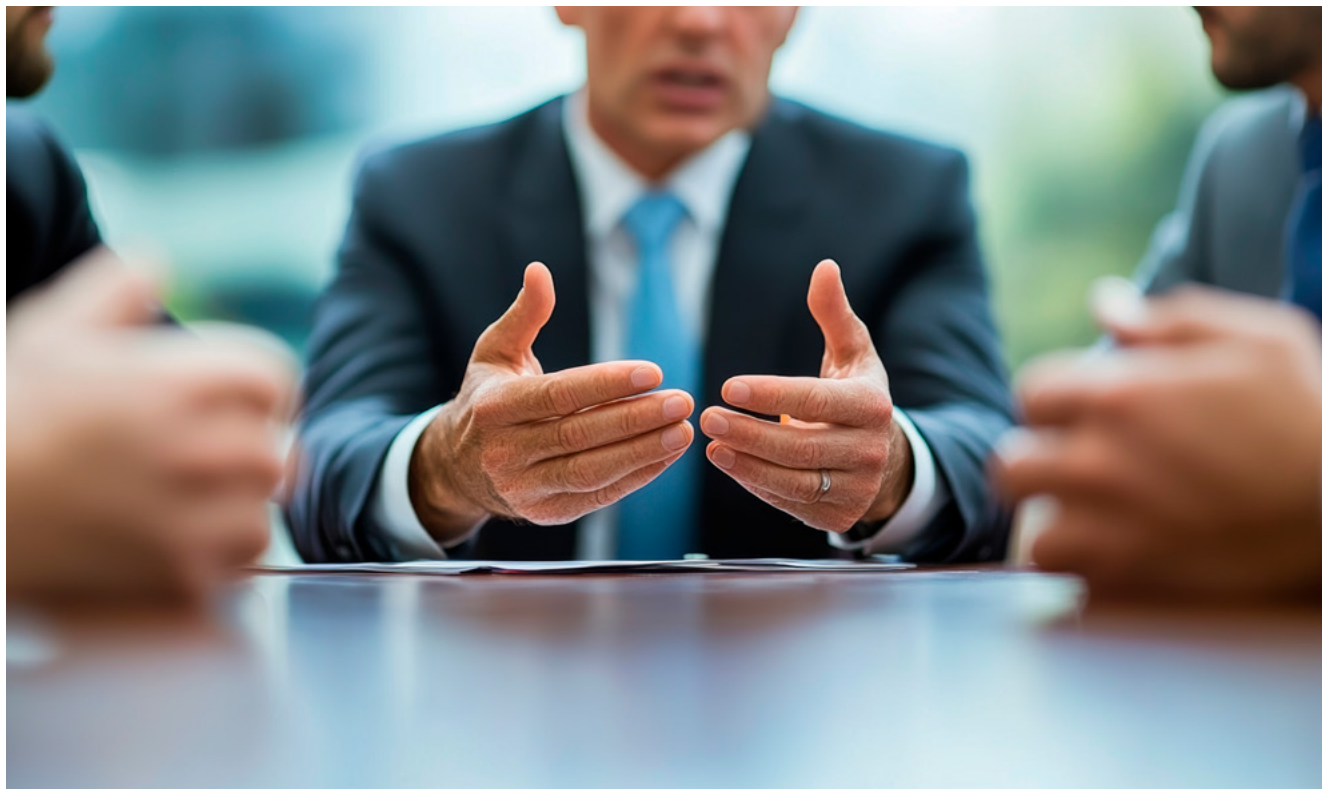
Dans le monde des grands projets, on observe classiquement le schéma suivant en trois étapes :

- 1. La réclamation** : l'une des parties exprime une revendication (Demande de Rémunération Complémentaire, défauts techniques, retards sur les jalons).
- 2. La négociation** : la réclamation initiale appelle souvent un contre-claim. Les parties tentent de s'entendre, de trouver des compensations ou de faire porter le poids de leurs demandes sur un autre acteur : sous-traitant, maîtrise d'ouvrage, etc.

“

La médiation n'est pas simplement un outil de règlement d'un litige, mais aussi un processus structuré et porteur de changement.

”



3. L'accord, ou le contentieux arbitral ou judiciaire.

Si la négociation échoue, on bascule dans une phase qui est fréquemment longue, coûteuse, destructrice.

Si ce mouvement à trois temps est fréquent, constitue-t-il pour autant une danse efficace ?

Dans un grand projet, le caractère interdépendant des parties (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, sous-traitants, fournisseurs) rend la dimension relationnelle primordiale. La relation ne s'arrête pas aux suites de la réclamation, elle conditionne la suite du projet. Un conflit mal géré peut affecter durablement les organisations. La stigmatisation de certains acteurs affecte leur réputation et peut compromettre ou contaminer de futurs projets.

La médiation : stratégie optimale de gestion des réclamations ?

Les arguments en faveur de la médiation sont connus : elle permet des économies de temps et de coûts par rapport aux procédures judiciaires ou arbitrales. Selon des données comparatives, une procédure judiciaire peut durer 10 fois plus de temps et coûter 5 à 6 fois plus cher qu'en cas de recours à la médiation⁽¹⁾.

Si l'impact coût-délai suffit à convaincre n'importe quel responsable de projet de recourir à la médiation,

elle représente un apport encore plus important par son effet transformatif. En effet, la médiation n'est pas simplement un outil de règlement d'un litige, mais aussi un processus structuré et porteur de changement. On peut le décomposer en quatre temps :

1. Comprendre le contexte : les parties exposent leurs positions, leurs besoins, leurs enjeux.

2. Favoriser la rencontre des parties impliquées dans le conflit.

3. Explorer ensemble les causes profondes du désaccord et plus seulement les symptômes.

4. Engager le dialogue constructif et rechercher ensemble un terrain d'entente durable, permettant de soutenir la poursuite du projet.

Ce processus permet d'ouvrir un espace de coopération, de restaurer ou renforcer la confiance, de réviser des modes de fonctionnement, de clarifier les attentes, d'ajuster les process.

La médiation permet de régler les litiges, de donner un nouveau souffle par le renforcement de la confiance entre les acteurs et en enrichissant le projet de REX fructueux.

“

Dans un grand projet, le caractère interdépendant des parties rend la dimension relationnelle primordiale.

”

“

Il n'y a rien de magique, si ce n'est d'accepter que la prévention est toujours plus efficace et rentable que le traitement des conflits. La meilleure manière de résoudre un conflit, c'est d'éviter qu'il naisse !

”

Médiation et coopération

La coopération joue un rôle clé : elle permet de rompre le cycle du rapport de force, d'instaurer un climat d'écoute et de respect, et de créer une relation efficiente entre les parties.

Dans la médiation, la coopération n'est pas simplement souhaitable : elle est la condition de la réussite.

Lorsque les protagonistes acceptent de passer d'une posture « d'adversaires » à une posture de « partenaires » c'est l'intérêt supérieur du projet qui est respecté, ce pourquoi tous les acteurs du projet sont rémunérés.

Transformer le conflit en opportunités

Un conflit peut devenir un tremplin pour une amélioration des pratiques et de la satisfaction des équipes, l'accroissement de la performance et de la notoriété de l'entreprise.

Le schéma classique Réclamation → Négociation → Contentieux présente notamment l'inconvénient de laisser les acteurs dans l'opposition, de ne pas questionner les modes de fonctionnement, les processus, les relations. Au contraire, choisir la voie de la médiation, c'est adopter une posture proactive : accepter que le conflit présente une opportunité de remise en question et donc de progrès.

Anticiper pour encore plus d'efficacité : la médiation de projet

On peut être encore plus efficace en s'organisant, dès le démarrage du projet, afin de réduire les situations conflictuelles et d'éviter le recours au contentieux.

La vie d'un projet amène inévitablement son lot d'événements qui impactent celui-ci. L'analyse des risques est une pratique incontournable qui permet aux chefs de projets de se projeter dans les situations impactantes de façon à prévoir les correctifs avec un maximum de réactivité. Certes, tout n'est pas prévisible et ne peut être anticipé,

mais c'est la gestion de ces impacts par les équipes qui va transformer les événements en situations conflictuelles. C'est donc au niveau de la relation qu'il convient d'agir pour éviter la génération du conflit. La médiation est un excellent mode de résolution de ces conflits, mais elle peut aussi et surtout être une méthode de conduite des projets, qui va permettre à tout moment de travailler la relation afin d'éviter que les événements impactants soient une cause de conflits.

Il n'y a rien de magique, si ce n'est d'accepter que la prévention est toujours plus efficace et rentable que le traitement des conflits. La meilleure manière de résoudre un conflit, c'est d'éviter qu'il naisse ! L'énergie, le temps, l'argent dépensés en règlement des conflits sont bien plus importants que ce qu'il est nécessaire d'investir pour la prévention du projet.

Les médiateurs de projets interviennent en accompagnement des directions de projets pour permettre ces résultats. Les techniques et outils utilisés sont robustes, ils sont de plus en plus utilisés dans les projets de développement internationaux, dans les sujets environnementaux et citoyens également. Il est grand temps que le monde des grands projets industriels s'en inspire.

Conclusion

Ces propos sont issus de mon expérience personnelle, quel que soit le poste d'observation : (avocat, juge, Contract Manager) : la médiation est un outil puissant pour prévenir les conflits, réduire leur intensité et les résoudre dans les conditions les plus satisfaisantes.

La médiation répond à l'urgence des situations, la réduction coût/temps et s'inscrit dans la pérennité du projet : restauration de la relation, transformation des pratiques.

Pour les responsables de projets, intégrer la médiation de projet à leur pratique, c'est adopter une posture gagnante : anticiper les conflits non comme une fatalité à subir, mais comme un levier à activer. Les conflits ne sont plus nécessairement les ennemis du projet, mais ils peuvent en devenir de puissants alliés.

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

(2) <https://www.opinion-way.com/fr/publications/observatoire-du-cout-des-conflits-vf-2021-15872/>

Gérer les claims en Suisse dans le domaine de la construction : de l'art du conflit à la culture du compromis (sous SIA 118)



EN SUISSE, UN CLAIM N'EST PAS UN COUP DE SANG : C'EST UNE DÉMONSTRATION FROIDE, ENCADRÉE PAR LA SIA 118.



Didier Dalod,
Expert en Contrat, Claim et Litigation, Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman, référent du groupe en matière de Contract Management et formateur certifié

Une question préliminaire : qu'est-ce que la SIA 118 ? La SIA 118 est une norme contractuelle suisse qui fixe les conditions générales applicables aux contrats d'entreprise de construction (droits/obligations des parties, réception, défauts, paiements, délais). Elle sert de cadre de référence très utilisé en Suisse pour sécuriser l'exécution des travaux et la gestion des modifications, des métrés et des litiges.

En Suisse, le traitement des contentieux de construction ne se résume ni à des échanges acrimonieux ni à des courriers indignés. Il s'enracine dans une culture particulière : celle du compromis, soutenue par un socle normatif solide, la SIA 118, qui structure la relation contractuelle de bout en bout. Là où d'autres systèmes juridiques font du litige un bras de fer, la pratique suisse tend à en faire un exercice d'ordonnement des faits, de qualification juridique, puis de recherche de solution. Le claim n'est pas une explosion ; c'est un processus.

« Un bon claim à la suisse, c'est un conflit maîtrisé qui a déjà un pied dans la solution. »

Le claim à la suisse : la primauté du compromis

Parler de « claims » en Suisse, c'est inévitablement parler de compromis. Non pas au sens de renoncement, mais au sens de construction d'un équilibre nouveau après la survenance d'un aléa : retard, défaut, condition imprévue, modification d'ouvrage.

Le réflexe n'est pas d'abord contentieux. Il est double :

1. Rétablir la réalité des faits, avec précision et sans emphase.
2. Explorer un terrain d'entente, dans le respect de la norme et du contrat.

La SIA 118 sert de fil d'Ariane : elle offre un langage commun et une architecture de traitement des événements, qui permet aux parties d'éviter que la divergence ne dégénère en affrontement stérile.

« Le compromis, en Suisse, n'est pas un aveu de faiblesse : c'est la forme la plus aboutie du professionnalisme contractuel. »

La SIA 118 : colonne vertébrale du traitement des claims

La SIA 118 n'est pas un simple appendice technique. Elle est la grammaire de la vie du chantier : réception, défauts, modifications, délais, prix, responsabilité.



En Suisse, le traitement des contentieux s'enracine dans une culture particulière : celle du compromis, soutenue par un socle normatif solide, la SIA 118 (...). Le claim n'est pas une explosion ; c'est un processus.



“

Plus un
claim est SIA
118-compatible,
moins il a
besoin de
superlatifs pour
convaincre.

”

Pour le Contract Manager, elle joue trois rôles majeurs :

- **Cadre** : elle définit la logique de réception, les modalités de déclaration de défauts, les délais d'avis, la place laissée à la réfection, les conditions d'adaptation des délais et des prix.
- **Langage commun** : elle permet de quitter le terrain de l'opinion pour revenir à celui de la norme partagée.
- **Référence probatoire** : un claim qui se coule dans la structure de la SIA 118 gagne instantanément en crédibilité.

« Plus un claim est SIA 118-compatible, moins il a besoin de superlatifs pour convaincre. »

La première question à se poser, face à une difficulté, n'est pas « *Pouvons-nous réclamer ?* », mais « *Quelle mécanique de la SIA 118 gouverne cette situation ?* »

Réception, défauts, avis : le triptyque fondateur

La gestion des défauts, en Suisse, est un terrain essentiel du contentieux – et donc du compromis. La SIA 118 impose une discipline de forme qui conditionne la solidité d'un claim.

Trois piliers :

1. Une réception formalisée

- Procès-verbal de réception,
- réserves explicites,
- datation et signatures. Pas de réception « tacite » vaguement supposée : la trace écrite fait foi.

2. Un avis de défaut rigoureux

- Description précise du défaut,
- date de constat,
- insertion dans la chronologie du chantier. L'oral ne suffit pas : ce qui n'est pas écrit n'existe pas.

3. Un droit réel à la réfection

L'entrepreneur doit pouvoir intervenir, proposer un remède, organiser la correction. Une intervention unilatérale d'un tiers, sans lui laisser cette chance, affaiblit considérablement le fondement du claim. « Un défaut non notifié dans les formes, ce n'est pas un dossier ; c'est une opportunité perdue. »

Chaque événement dans sa « case » SIA 118

Les litiges les plus complexes se dénouent souvent grâce à une idée simple : tout événement de chantier a sa place dans la SIA 118. Quelques exemples :

- Ordre de modification du maître de l'ouvrage → adaptation de prix et de délai, à formaliser et chiffrer sur la base d'éléments objectifs.
- Conditions imprévues → notification, justification des surcoûts, demande de prolongation, impact planning démontré.
- Défauts → avis, analyse, proposition de remède, suivi de la réfection.

Le rôle du Contract Manager est d'assigner l'événement à la bonne « case » de la SIA 118, puis de dérouler, avec constance, la mécanique associée. « Le génie du Contract Manager n'est pas d'inventer des arguments, mais de mettre chaque fait à la bonne place dans la norme. »





Un claim véritablement abouti se termine par une proposition de solution, pas seulement par une somme à payer : prolongation, indemnisation [...]



Construire un claim suisse : méthode et hauteur de vue

Un claim rédigé dans l'esprit suisse n'est ni une diatribe ni un catalogue de reproches. C'est un mémoire structuré, qui conjugue rigueur factuelle et élégance de formulation.

Une architecture possible :

Le cadre normatif

On rappelle d'emblée que le contrat est soumis à la SIA 118 (en précisant la version et les éventuelles dérogations). Le lecteur comprend immédiatement le référentiel dans lequel s'inscrit l'analyse.

« Situer le claim dans la SIA 118, c'est montrer que l'on vient parler droit, pas ressentis. »

Les faits, dans l'ordre

Une chronologie claire : dates, événements, ordres, correspondances, procès-verbaux, constats. Sans adjectifs inutiles. Un ton neutre, presque judiciaire.

La qualification selon SIA 118

Chaque bloc factuel est relié au mécanisme idoine :

- gestion des défauts,
- modification d'ouvrage,
- conditions imprévues,
- retard imputable à l'une ou l'autre partie, etc.

On ne « crée » pas le claim : on reconnaît la situation dans la norme.

L'impact objectif

On chiffre, de manière motivée :

- l'impact délai (jours de prolongation, perturbation de séquences, heures supplémentaires),
- l'impact financier (temps, moyens supplémentaires, immobilisations, pertes d'efficacité).

Le discours reste posé : il démontre, il n'exagère pas.

La proposition de compromis

C'est là toute la singularité suisse : un claim véritablement abouti se termine par une proposition de solution, pas seulement par une somme à payer :

- prolongation de délai,
- indemnisation partielle ou totale,
- partage de surcoût,
- adaptation de certaines obligations réciproques.

Le claim n'est pas une fin en soi : c'est le marchepied d'un compromis structuré. Tel est l'enjeu d'un claim dans les terres helvétiques.

Négocier sous SIA 118 : le compromis comme horizon naturel

Dans la phase de négociation, la SIA 118 devient un point fixe autour duquel les positions peuvent se rapprocher.

Une stratégie efficace consiste à :

1. Ancrer le débat dans la norme : montrer comment chaque étape (avis, réflexion, chiffrage) s'inscrit – ou non – dans le cadre SIA 118.
2. Reconnaître lucidement les faiblesses de sa propre position : un avis tardif, une documentation partielle, une réaction trop lente... Cette lucidité renforce la crédibilité générale du discours.
3. Mettre sur la table une solution raisonnable : les tribunaux restent l'exception ; la transaction équilibrée est la règle implicite d'un projet bien gouverné.

La SIA 118 n'est pas une arme de guerre : c'est une table de négociation pré-imprimée.

Conclusion : de la gestion des claims à la gouvernance des relations

Gérer les claims en Suisse, ce n'est pas seulement maîtriser un art de la réclamation. C'est, plus profondément, orchestrer une gouvernance contractuelle où la SIA 118 sert de boussole et où le compromis est assumé comme une forme supérieure de résolution. Le Contract Manager ne se contente pas d'empêcher le litige : il construit les conditions d'un accord durable, économiquement acceptable et juridiquement solide.

« En Suisse, le véritable succès d'un claim, ce n'est pas de gagner un procès, c'est de signer un compromis que chacun peut défendre sans baisser les yeux. »

Les meilleures histoires des Contract Managers

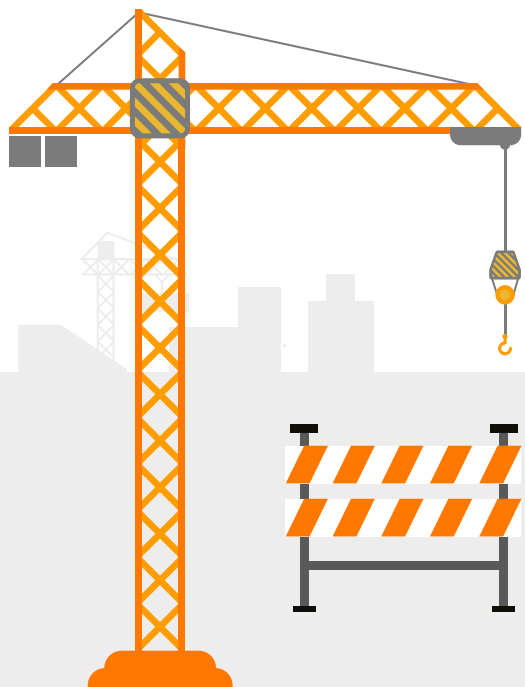
« La caution bancaire doit également être scrutée »

Le cocontractant mis en défaut, l'autre partie a la possibilité de procéder à l'appel de la caution bancaire à première demande. Mais au moment de la mobiliser, surprise : la caution avait expiré.

Pourquoi ? Parce que la date de validité inscrite sur le document n'était pas celle négociée au contrat.

Résultat : aucune couverture, aucune possibilité d'appel, et un risque financier intégralement à la charge du client.

Une simple vérification aurait suffi : la date, la durée, les conditions d'appel, le montant, la forme — tout doit être contrôlé, ligne par ligne. Pensez bien à vérifier la validité des cautions bancaires avec vos services juridiques et contrat.



« À chacun sa fenêtre d'intervention »

Sur un chantier, l'entreprise titulaire d'un lot devait intervenir en été : ciel dégagé, journées longues, météo clémente. Le calendrier du lot précédent dérive, le chantier prend du retard.

Et voilà que l'intervention de ce titulaire bascule en plein hiver. Soit une modification des conditions d'exécution aux yeux du titulaire du lot subissant le retard du lot précédent.

Le contrat met bien à la charge des titulaires de lot le risque intempéries mais...

Problème : chaque entreprise gère ce risque à sa façon... Suivant les zones géographiques où se déroulent les travaux, les entreprises lisseront le risque de façon linéaire... D'autres considéreront le caractère saisonnier des précipitations/températures...

Pensez bien à vérifier les notes d'hypothèses du planning d'intervention des entreprises ou à défaut la façon dont elles entendent gérer le risque.



Envoyez-nous vous aussi vos « déjà-vus » !

JCM@afcm-asso.fr

Le JCM vous met au défi !

CONTEXTE

La société Alpha, spécialisée dans la construction, exécute un contrat de travaux publics pour le compte de la collectivité Beta. À mi-parcours du chantier, Alpha rencontre des retards dus à des conditions météorologiques exceptionnelles et souhaite présenter une réclamation pour obtenir une extension de délai et la prise en charge de certains coûts supplémentaires. Le contract manager d'Alpha doit préparer et gérer cette réclamation efficacement.

QUESTIONS

1. Quels sont les éléments essentiels à réunir avant de soumettre une réclamation au client ?
2. Quels sont les « tips » pour maximiser les chances d'acceptation d'une réclamation ?
3. Comment suivre et documenter la gestion d'une réclamation après son dépôt ?



Quiz / vrai ou faux ?

1. Une réception peut être à la fois sous réserve et avec réserves.
2. Le point de départ des délais de garantie est différent pour une réception sous réserve.
3. Dans le cas d'une réception sous réserve, le décompte général définitif peut être émis par l'entreprise dès la réception.



> 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.



1^{ER} SEMESTRE 2026

28 janvier 2026 (8h30-12h)

Réunion WCC : « Paris : WorldCC Connect In-Person Event » avec participation de l'AFCM, chez Gino Legal Tech



[Cliquez ici pour plus d'informations](#)

16 février 2026 (9h-18h)

Colloque RDAI / ESCP / AFCM : « Approche flexible et collaborative : nouvel enjeu contractuel face aux incertitudes et changements », chez Gide



[Cliquez ici pour plus d'informations](#)

27 mars 2026 (9h-11h, Lyon)

Masterclass : « Faire confiance au potentiel de la parole dans les relations interpersonnelles », O. Lancelin, Coach

12 mai 2026

Journée du Contract Management de l'ISM-IAE de Paris SACLAY, Guyancourt



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.