

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

JUIN 2026

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 07** REGARD CROISÉS
L'ANALYSE PRÉCONTRACTUELLE :
UN ENJEU MAJEUR
POUR LES ENTREPRISES
- 13** THÉORIE
- 19** INTERNATIONAL
- 21** CAS PRATIQUE

N°18

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, Rosher Arbitration - 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.

Faire vivre une culture du Contract Management utile, concrète et accessible



Chères lectrices, chers lecteurs,

Dans ce numéro de juin, pour appréhender au mieux l'été, nous avons décidé de mettre en avant les stratégies mises en place au sein des organisations avant la remise de l'offre. Un article viendra également porter un regard sur cette phase essentielle et structurante dans le cours d'un projet.

Vous trouverez aussi, dans la rubrique internationale, un article sur le NEC, qui permettra d'apporter un éclairage complémentaire sur des pratiques et référentiels utiles à notre activité.

Et bien sûr, ce numéro propose également vos rendez-vous habituels, avec un cas pratique et un quiz, pour continuer à apprendre de façon concrète, accessible et interactive.

Plus largement, ce numéro reflète notre volonté de partager des retours d'expérience, de mettre en valeur les bonnes pratiques et de faire vivre une culture du Contract Management utile, concrète et accessible à tous.

À travers ce journal, nous souhaitons contribuer à mieux faire connaître la richesse de ce métier, à diffuser des repères communs et à donner à chacun des clés pour nourrir sa pratique au quotidien.

J'espère que ce numéro vous apportera des éléments utiles, des pistes de réflexion et, surtout, l'envie de continuer à faire vivre ensemble notre métier.

Je vous souhaite une très bonne lecture.

Caroline El Mejdoubi, Rédactrice en chef JCM

Retour sur la 5^e Journée du Contract Management de l'ISM-IAE : Contract Management et Risk Management, vers une complémentarité stratégique et opérationnelle



Paris, 12 mai 2025 - L'Association Française du Contract Management (AFCM) a participé à la cinquième édition de la Journée du Contract Management, organisée par le cabinet GREEN Conseil et les étudiants du groupe projet du Master 2 Management des Achats et Qualité Fournisseurs (MAQF) de l'ISM-IAE, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Cet événement a réuni une centaine de participants professionnels, experts et étudiants autour de la complémentarité entre Contract Management et Risk Management, soulignant le rôle stratégique croissant du Contract Manager dans les organisations.

Ouverture : le contrat comme premier rempart contre le risque

La journée a débuté avec les mots de Didier Dalod, Président de la Commission Carrières, Développement et Formation de l'AFCM. S'appuyant sur deux exemples opérationnels concrets, il a rappelé que la rédaction et le suivi rigoureux du contrat constituent un levier stratégique de premier ordre. Une citation de Napoléon a conclu cette introduction et planté le décor :

“ Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable. ”

Napoléon

Le contrat comme instrument de gestion des risques : mythe ou réalité ?

Nicolas Icard, Jean-Baptiste Moniez, Tugba Taskin et Fatiha Bensaber ont apporté une réponse nuancée : le contrat est bien un outil d'allocation des risques, mais il ne peut jamais être exhaustif. C'est précisément là qu'intervient le Contract Manager, véritable chef d'orchestre entre les équipes juridiques, techniques et opérationnelles, chargé d'accompagner le contrat tout au long de sa vie et de rendre visible la valeur qu'il apporte, notamment dans les moments de tension.

La synergie entre acheteur et Contract Manager a également été au cœur des échanges. Une passation fluide, fondée sur le partage des risques et des hypothèses identifiés en amont, permet de transformer deux expertises complémentaires en avantage compétitif durable.

Un risque, deux expertises : Risk Management et Contract Management

Clotilde Legoubé, Florence Dumont, Karine Fournet et Maëlle Billant ont exploré la frontière, parfois floue selon les organisations, entre Risk Management et Contract Management. Les intervenantes ont rappelé que ces deux fonctions sont avant tout complémentaires : le juriste établit le contrat, le Contract Manager en assure la vie opérationnelle sur toute sa durée, accompagné ou non du Risk Manager, ou bien encore des opérationnels. Pour que le Contract Manager s'impose comme interlocuteur

de référence, la clé réside dans l'anticipation et la construction d'un relationnel solide en interne, bien avant que la crise ne surgisse.

Ce que nous en retenons

En tant qu'étudiants en alternance dans le domaine des achats, le Contract Management demeure souvent une fonction nébuleuse au sein de nos entreprises. Si le Master MAQF nous en donne les fondements théoriques, cette journée nous a permis de mettre des mots et des situations concrètes sur un métier que nous côtoyons sans toujours en mesurer pleinement les enjeux. Comprendre

comment le Contract Manager intervient, protège et crée de la valeur dans un contexte opérationnel réel : c'est ce que seule une telle journée peut véritablement apporter.

Conclusion

Cette 5^e édition a une fois de plus démontré la place grandissante du Contract Management dans les organisations. Les interventions des tables rondes ont mis en lumière la nécessité d'une collaboration étroite entre Contract Managers, acheteurs et Risk Managers pour naviguer dans un environnement contractuel toujours plus complexe.



Un séminaire d'expertes pour tout comprendre des variations

LE 26 JANVIER 2026 À PARIS, L'ERE CONSTRUCTION¹ ORGANISAIT UNE NOUVELLE ÉDITION DU CONSTRUCTION BREAKFAST SEMINAR, EN PARTENARIAT AVEC L'ÉCOLE SPÉCIALE DES TRAVAUX PUBLICS (ESTP) ET SES ALUMNI. PLUSIEURS SPÉCIALISTES DU SECTEUR ÉTAIENT RÉUNIS POUR DÉBATTRE D'UN SUJET MAJEUR 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.

“

Dans un secteur où les évolutions sont inévitables, anticipation et dialogue sont essentiels.

”

Les intervenantes – expertes en délais et en évaluation financière* – ont partagé leurs connaissances sur les modifications, souvent inévitables, ayant un impact direct sur les coûts, les délais et parfois la qualité des ouvrages doivent être appréhendés.

Après avoir rappelé combien il est important de disposer d'un référentiel contractuel précis pour évaluer les effets de toute modification, les intervenantes ont insisté sur la nécessité d'un planning actualisé, partagé et approuvé par l'ensemble des parties. Selon leur expérience, lorsqu'un tel outil de référence commun fait défaut, l'analyse des conséquences devient rapidement source de désaccords. En effet, mesurer et gérer ces impacts tout en conservant la maîtrise du projet s'avère particulièrement complexe. Un point central de la discussion a ainsi porté sur la différence entre l'impact immédiat d'une variation et les répercussions qu'elle peut entraîner sur l'ensemble du projet.

Les participantes ont également alerté sur les effets cumulés de multiples variations intervenant

simultanément, lesquelles peuvent engendrer une baisse de productivité et accroître le risque de litiges. En se référant au SCL Protocol, elles ont souligné l'importance de traiter les demandes de prolongation de délai dès leur survenance, plutôt que d'adopter une attitude attentiste. Les échanges ont par ailleurs rappelé que seule une documentation rigoureuse, établie au moment des faits, permet de démontrer de manière convaincante le lien entre un événement et ses conséquences réelles.

À travers des exemples concrets et des retours d'expérience, les discussions avec l'auditoire – composé d'opérationnels de la construction – ont finalement fait émerger une conviction commune : dans un secteur où les évolutions sont inévitables, l'anticipation, la traçabilité et le dialogue constituent les moyens les plus efficaces pour maîtriser les risques et prévenir les contentieux.

La prochaine édition de ce rendez-vous, organisé par le Groupe Construction de l'ERE France, aura lieu le 16 juin 2026.

¹ L'initiative *Equal Representation for Expert witnesses* (ERE) vise à promouvoir une meilleure représentation des femmes dans le domaine de l'expertise. Pour en savoir plus : <https://www.expertwitnesspledge.com/take-the-pledge>

Les intervenantes du séminaire étaient : Mélodie Dujardin (8Advisory), Anastasia Pojoga Morali (Accuracy), Anne Tondeur (Lynkea), Xiaoye Ye (HKA), et Clara Samia (Diales) en tant que Modératrice.

REGARDS CROISÉS

L'ANALYSE

PRÉCONTRACTUELLE :

UN ENJEU MAJEUR

POUR LES ENTREPRISES

L'ANALYSE PRÉALABLE À LA SIGNATURE D'UN CONTRAT CONSTITUE UNE ÉTAPE DÉTERMINANTE POUR TOUTE ORGANISATION. ELLE VISE À SÉCURISER L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE EN IDENTIFIANT LES RISQUES, LES OPPORTUNITÉS ET LES CONDITIONS DE L'EXÉCUTION CONTRACTUELLE.

CETTE PHASE MOBILISE SOUVENT PLUSIEURS EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES. LE CHEF DE PROJET, LE JURISTE, LE RISK MANAGER, L'ACHETEUR ET MAINTENANT LE CONTRACT MANAGER. ENSEMBLE, CES FONCTIONS CONTRIBUENT À CONSTRUIRE UNE VISION GLOBALE PERMETTANT D'ÉCLAIRER LA DÉCISION DE SIGNATURE ET DE PRÉSERVER LES INTÉRÊTS DE L'ENTREPRISE.

AFIN DE MIEUX COMPRENDRE QUI Y PARTICIPE ET COMMENT CES EXPERTISES S'ARTICULENT SELON LES ORGANISATIONS, NOUS AVONS INTERROGÉ DES RESPONSABLES DE CES ANALYSES SUR LA MANIÈRE DONT ILS ORGANISENT CELLES-CI ET SUR LES CONTRIBUTIONS SPÉCIFIQUES DE CHAQUE FONCTION DANS CE PROCESSUS.



« L'analyse précontractuelle occupe une place centrale dans notre organisation, dans le cadre d'un processus formalisé »



Karine Fournet,
Directrice Gestion des Risques au sein de la BU Secteur Eau et Environnement, VINCI Construction Grands Projets

1. Quelle est l'importance donnée à l'analyse précontractuelle au sein de votre organisation ?

L'analyse précontractuelle occupe une place structurante dans l'organisation. Elle s'inscrit dans un processus formalisé, déployé dès les premières phases de sélection des opportunités. Ce processus est piloté par la fonction juridique, avec une implication transverse des directions concernées.

Les modalités de validation sont adaptées au niveau d'engagement du projet. Lorsque les montants ou les enjeux sont significatifs, le processus prévoit une validation à un niveau hiérarchique élevé. Pour les projets de moindre envergure, la validation s'effectue à des niveaux appropriés, tout en conservant un socle d'analyse identique. Des principes internes de décision permettent de statuer sur l'opportunité de répondre ou non à un appel d'offres.

L'analyse est conduite en amont de la remise de l'offre, puis actualisée au fur et à mesure de l'avancement de la procédure, avant une validation finale préalable à l'engagement contractuel.

2. Comment identifiez-vous et mobilisez-vous les différentes expertises ?

La mobilisation des expertises repose sur un socle de fonctions clés, impliquées de manière transverse. Le pilotage est assuré par le responsable de l'offre, accompagné de son encadrement. Les fonctions du juridique, de la gestion contractuelle et opérationnelles sont systématiquement associées.

Cette mobilisation intervient très tôt dans le processus, en amont du lancement d'études significatives, afin de sécuriser les choix structurants et d'optimiser l'allocation des ressources.

3. L'implication de ces expertises est-elle systématique ou adaptée selon le type d'offre, le montant ou le risque ?

L'implication des expertises est systématique, quel que soit le type de projet. Les ajustements portent principalement sur l'intensité de l'analyse et sur les circuits de validation, en fonction des enjeux financiers, contractuels ou des risques identifiés.

L'approche repose sur le principe qu'indépendamment de leur taille, les projets peuvent présenter des risques qu'il convient d'anticiper.

4. Quel est selon vous l'apport de chaque fonction ?

Les contributions des différentes fonctions sont complémentaires. Le responsable de l'offre apporte une vision d'ensemble et un retour d'expérience issu d'opérations passées. Les fonctions opérationnelles appréhendent le projet sous l'angle de sa faisabilité et de sa performance économique.

“

La gestion contractuelle joue un rôle clé dans l'anticipation des risques d'exécution.

”

La fonction juridique veille à la conformité contractuelle et réglementaire, tandis que la gestion contractuelle assure l'articulation entre les exigences juridiques et les contraintes opérationnelles, en proposant des solutions pragmatiques et équilibrées.

Les expertises d'assurances ont intégrées dès les phases amont. Le cas échéant, des compétences spécifiques (finance de projet, montages complexes, international) peuvent être mobilisées selon la nature des opérations.

5. Pouvez-vous partager un exemple où la contribution du Contract Manager a permis d'identifier un risque majeur ou d'anticiper une difficulté d'exécution ?

La gestion contractuelle joue un rôle clé dans l'anticipation des risques d'exécution, en contribuant à la lecture critique des engagements contractuels et à l'identification de points de vigilance susceptibles d'avoir un impact sur le déroulement du projet.

Cette contribution permet d'alerter en amont, de sécuriser la position de l'entreprise et de favoriser une exécution maîtrisée des contrats.

Dans certains contrats de droit privé, la durée d'exécution n'était pas exprimée en mois, mais définie par la seule mention « jusqu'à la fin de réalisation des prestations ». Si cette rédaction était juridiquement recevable, l'analyse menée par la gestion contractuelle a permis d'identifier à la fois un risque et une opportunité.

En effet, l'absence de durée contractuelle clairement définie limitait la capacité à démontrer et à faire valoir d'éventuels préjudices en cas de décalage du planning indépendant de la responsabilité de l'entreprise, notamment pour la justification de coûts supplémentaires. Cette identification en amont a permis de mieux sécuriser l'exécution contractuelle et d'anticiper les impacts potentiels.



« Au mieux on évalue les risques en phase d'offre, plus vite on peut estimer les besoins en exécution »



Marie Degonse,
Directrice du Contract & Risk Management,
Division Ingénierie et Construction, Suez

1. Quelle est l'importance donnée à l'analyse précontractuelle au sein de votre organisation ?

Suez Ingénierie et Construction est une entité dédiée aux projets de construction. Une grande importance est donnée à l'analyse des risques contractuels en phase d'appel d'offres car les cahiers des charges sont souvent complexes. Et c'est à cette étape qu'on a le levier le plus important pour négocier ou au moins mettre en évidence les risques principaux à prendre en compte (ou les pistes d'opportunités futures). Et ainsi permettre de remettre la meilleure offre, à la fois compétitive et avec une vision maîtrisée des risques et opportunités.

Plus on aura évalué les risques en phase d'offre, plus vite on pourra évaluer les besoins en exécution (et prévoir les moyens à mettre en œuvre).

De plus, on assiste à une évolution dans les procédures d'appels d'offres des grands projets d'infrastructures, avec des contraintes planning de plus en plus fortes et des maîtrises d'ouvrage plus exigeantes. Dans ce contexte, il est donc très important de maîtriser et d'anticiper l'exécution future.

2. Comment identifiez-vous et mobilisez-vous les différentes expertises ?

En phase d'appels d'offres, chaque discipline est consultée séparément et doit analyser les documents sous son propre prisme. Chacune sait identifier les contraintes et les hypothèses relatives à son périmètre, et identifier les risques liés à la future réalisation de son scope.

Il y a ensuite une centralisation par le responsable de l'offre. C'est lui qui a la responsabilité finale de la synthèse et de la prise en compte éventuelle des remarques qu'il aura sélectionnées avec un facteur de priorisation. Il va identifier les risques les plus

critiques, puis les qualifier et les quantifier. Ce sont ces risques majeurs qui seront ensuite présentés à la Direction pour évaluation du profil de risque et décision du montant de contingences à allouer.

Les différentes disciplines sollicitées sont l'ingénierie (conception / études GC), la fonction achats, la planification, la fonction juridique, la gestion financière et le Contract Management.

Autant que possible, le Directeur des Opérations est partie prenante dans cette analyse également. Pour donner sa vision sur les problématiques d'exécution de projet en général ou encore sur la mobilisation des ressources et du staffing du projet.

3. L'implication de ces expertises est-elle systématique ou adaptée selon le type d'offre, le montant ou le risque ?

Cela dépend de la taille et de la complexité des affaires. Pour des affaires plus petites ou moins critiques, c'est le responsable de l'offre qui évalue la pertinence de consulter les experts pour compléter son tableau d'analyses des risques. Cette consultation n'est imposée par le processus Qualité que pour les grosses affaires (>20M€).

Mais chaque personne amenée à lire les documents du contrat ou à participer à la réponse à l'AO peut contribuer et donner son avis, bien sûr ! Il en va de la responsabilité de chaque acteur du projet d'alerter quand il identifie un risque (ou au contraire, de proposer une bonne idée ou une stratégie gagnante).

4. Quel est selon vous l'apport de chaque fonction ?

Chaque fonction a toujours un regard différent au vu de sa propre expertise mais aussi de son REX, ainsi que de sa connaissance de son domaine et de ses évolutions.

“

*Les regards
croisés
permettent une
vision éclairée,
alimentée par
des profils
différents.*

”

Chacun a sa sensibilité pour aider le responsable de l'offre à prendre une décision adaptée. Les regards croisés permettent une vision éclairée, alimentée par des profils différents.

5. Pouvez-vous partager un exemple où la contribution du Contract Manager a permis d'identifier un risque majeur ou d'anticiper une difficulté d'exécution ?

L'identification d'un risque financier sur une pénalité de retard. Elle portait sur l'assiette complète du montant de la concession alors que notre activité ne portait que sur une partie de l'opération, rendant ainsi la pénalité inadaptée. La modification de l'assiette de calcul a permis une maîtrise de ce risque.

L'équipe offre avait identifié une optimisation de conception qui aurait pu permettre un gain, en temps de construction et future opérabilité. Elle a donc souhaité mettre cette proposition au cœur de son offre mais le Contract Manager a pu identifier une exigence contraire forte du client et prévenir l'équipe offre de ne pas proposer cette solution en cas de base mais plutôt comme une variante.

La lecture croisée, technique et contractuelle, est la vraie valeur ajoutée du CM. Il est le trait d'union entre les différentes disciplines. Et un vrai levier dans la maîtrise des risques et opportunités.



L'analyse précontractuelle est la clé de voûte de nos projets



Barbara Duguay,
Directrice Juridique
et Conformité
Groupe RATP

1. Quelle est l'importance donnée à l'analyse précontractuelle au sein de votre organisation ?

L'analyse précontractuelle est au cœur de nos offres et est la clé de voûte de nos projets.

On retient deux temps principaux :

- Dans un premier temps et pour chaque offre à produire, un juriste dédié est identifié. Il fait partie intégrante de l'équipe Offre ;
- Dans un second temps, nos Contracts Managers sont nommés selon des critères précis pour suivre le projet en phase d'exécution.

L'analyse précontractuelle est faite sur tous les volets, tant juridique, technique que financier : il s'agit d'une approche transversale.

L'objectif de cette approche est d'identifier et de gérer nos risques et nos opportunités.

Cette analyse sous-tend notre gouvernance et accompagne la prise de décision et la validation de la soumission d'une offre.

La note juridique est un prérequis du processus de gouvernance.

2. Comment identifiez-vous et mobilisez-vous les différentes expertises ?

Notre stratégie est de répondre aux besoins, de respecter les exigences du client et de nous différencier. Dans ce cadre, le processus d'offre prévoit la mobilisation d'une équipe multifonctionnelle : offre, technique, opérations, finance, assurance, juridique, RH, innovation, communication.

3. L'implication de ces expertises est-elle systématique ou adaptée selon le type d'offre, le montant ou le risque ?

L'implication est systématique mais le dimensionnement est plus ou moins important selon le cas d'espèce.

4. Quel est selon vous l'apport de chaque fonction ?

L'implication de chaque fonction permet de se challenger, d'éviter les silos, de travailler en transversalité, d'optimiser l'analyse des risques et le dimensionnement de l'offre. Cela permet également de développer, lorsque le contexte le permet, une certaine uniformisation des pratiques au sein de RATPDEV.

5. Pouvez-vous partager un exemple où la contribution du Contract Manager a permis d'identifier un risque majeur ou d'anticiper une difficulté d'exécution ?

Le travail de suivi des CM en phase dite « run » permet aux équipes de management de piloter la performance de leur projet, en anticipant les obstacles d'une part, et en utilisant les opportunités pour naviguer dans un contexte changeant d'autre part. Leur connaissance du contrat permet d'alimenter les débats et de mettre sur la table tous les éléments à considérer.

Quelques exemples :

- L'identification d'un changement de loi ouvrant droit à des amendements contractuels ;
- Ou encore l'anticipation d'un événement générateur de dommages, comme des travaux autour du périmètre de la voie pour un projet d'infrastructure ferroviaire.

Il s'agit donc d'un cercle vertueux car il oblige à une amélioration continue, notamment au travers du REX sur les offres.

“

Le travail de suivi des CM en phase de «Run» permet aux équipes de management de piloter la performance de leur projet.

”



Ilham Benabbes,
Directrice de la Performance
Groupe RATP

Le budget des projets d'infrastructure : ce que le Contract Manager doit savoir et dire



Par Sammy Benoudiz,
Ingénieur Agronome,
Consultant indépendant
chez Kanda Consulting,
Expert en Claim Management

Il est un sujet que les professionnels des grands projets d'infrastructure abordent volontiers en privé, mais rarement en public : le chiffrage en phase amont est structurellement fragile.

Ce constat n'est pas nouveau. Ce qui l'est davantage, c'est l'accumulation et l'accélération des facteurs qui aggravent cette fragilité : instabilité réglementaire, ruptures technologiques sur les équipements, supply chain durablement perturbée, renouvellement des équipes sur des projets qui durent des décennies, et une pression politique qui appelle un chiffre unique là où la réalité technique commande une fourchette (par exemple AACE).

Les dépassements ne sont pas des accidents. Ils sont la matérialisation différée d'une réalité que tous les acteurs pressentaient, et que personne n'avait intérêt à formuler clairement au départ. C'est précisément dans cet espace, que le Contract Manager a un rôle à jouer. Un rôle qu'il n'occupe pas encore systématiquement, et qu'il doit apprendre à revendiquer.

Cet article propose d'examiner cette problématique selon trois angles : celui du client public, celui du maître d'œuvre et de l'ingénierie, et celui de l'entreprise de construction. Trois positions, trois logiques, trois vulnérabilités contractuelles et un fil conducteur commun.

Le client public : le budget voté comme contrainte structurelle

1. La décision politique précède la réalité technique

Dans les projets portés par une collectivité ou une entité publique ou parapublique, la temporalité est particulière. La décision de lancer un grand projet est rarement le fruit d'une maturation technique sereine.

Elle s'inscrit dans un calendrier politique, répond à une volonté électorale, et doit être défendue devant une assemblée délibérante. Ce processus peut prendre plusieurs dizaines d'années parfois.

Le budget voté n'est donc pas un chiffre technique stabilisé. C'est un chiffre politique, calibré pour être acceptable, finançable, défendable. Il reflète les équilibres du moment : ce que la majorité peut voter, ce que les financeurs peuvent entendre, ce que l'opinion publique peut absorber.

Ce budget initial devient une référence durable. Et pendant que le projet avance, lentement, le coût à terminaison réel évolue. Les révisions de budget, elles, attendent. Parfois pour des raisons techniques, souvent pour des raisons politiques : personne ne veut être celui qui annonce le dépassement.

2. Une transparence impossible ?

On pourrait objecter qu'il suffirait de présenter dès le départ un budget assorti d'une fourchette d'incertitude. C'est ce que recommandent les meilleures pratiques internationales. Mais pour un client public, présenter un budget financé par le contribuable en sachant pertinemment qu'il sera largement dépassé crée une situation intenable : soit on dit la vérité et le projet est politiquement tué, soit on présente un chiffre acceptable et on découvre collectivement les dépassements au fur et à mesure, comme si c'était une surprise.

Ce n'est ni un manque de transparence, ni de la mauvaise foi, c'est un dysfonctionnement systémique. Le cadre démocratique du vote budgétaire est structurellement incompatible avec la nature probabiliste et évolutive du coût réel et du planning d'un projet long.



Le Contract Manager doit être présent bien plus tôt qu'il ne l'est aujourd'hui ; pas en bout de chaîne, quand les dérives sont déjà là .



3. L'allotissement : premier arbitrage contractuel majeur

Au-delà du budget, le client public doit très tôt trancher une question qui conditionne toute la trajectoire contractuelle du projet : faut-il un grand lot unique ou plusieurs lots spécialisés ?

Cet arbitrage est rarement présenté comme un sujet de Contract Management. Il devrait l'être.

Un grand lot confié à un groupement de majors concentre les risques contractuels, mais offre une solidité opérationnelle : les grands groupes réclament en permanence, négocient durement, mais travaillent jusqu'au bout. Le risque d'arrêt de chantier par défaillance financière ou rupture de la relation contractuelle est limité.

Un allotissement en lots multiples distribue les risques, favorise l'accès aux PME locales, et peut améliorer la compétitivité. Mais il démultiplie les interfaces entre lots, et crée des sources potentielles de claims croisés et de blocages opérationnels. La coordination devient nécessaire et son coût est systématiquement sous-estimé.

Le Contract Manager est rarement présent autour de la table lors des décisions de lancement. L'intégrer dès cette phase permettrait d'éclairer ces arbitrages avec une lecture contractuelle rigoureuse et d'anticiper les zones de friction avant qu'elles ne deviennent des différends.

Le maître d'œuvre et l'ingénierie : une lucidité sous contrainte

1. Une position structurellement inconfortable

Le bureau d'études ou l'ingénieur occupe une position particulière dans l'écosystème du projet. Il a été sélectionné sur la base de ses références et de la qualité de ses équipes. Il est prestataire du décideur, et il doit, par nature, accompagner la vision technique et financière de ce client, même quand cette vision se fragilise.

Un bureau d'études ne contredit pas frontalement son client. C'est la réalité d'une relation commerciale où l'ingénieur, garant technique du projet, ne peut se permettre de fragiliser la confiance de son client en exprimant des doutes sur le budget ou le planning.

2. Le rôle du Contract Manager côté maître d'œuvre

Dans ce contexte, le Contract Manager côté ingénierie a un rôle essentiel : aider l'équipe à formaliser et anticiper les alertes, même quand elles ne peuvent pas

être exprimées frontalement au client. Concrètement, cela signifie :

- Documenter les hypothèses retenues et celles qui ont été écartées ;
- Constater des coûts d'études devenues obsolètes ;
- Formaliser les réserves techniques dans les livrables ;
- Structurer dès l'amont les éléments qui permettront, le moment venu, de justifier des avenants.

Ce travail de traçabilité est défensif, et il protège l'ingénieur autant qu'il sert le projet. Un bureau d'études dont le « Project Control » et le « Contract Management » sont alignés dès la phase études est beaucoup mieux armé quand les dérives se matérialisent.

L'entreprise de construction : l'acteur le plus structuré, et le plus lucide

1. Une veille organisée bien avant l'appel d'offres

Côté entreprise de construction, le rapport au projet est fondamentalement différent. Les grandes affaires se voient venir de loin, parfois plusieurs années avant la publication de l'appel d'offres, à travers des échanges continus avec le client, ses services techniques, ses AMO, et les bureaux d'études impliqués.

Avant même de recevoir le cahier des charges, l'entreprise a souvent une vision précise des caractéristiques du projet, de ses zones de risque, et de ses enjeux commerciaux. Elle a commencé à identifier ses partenaires potentiels pour constituer un groupement complémentaire en termes de compétences techniques, de capacité financière, et de connaissance du client.

Le choix du mandataire du groupement est lui-même un acte stratégique : il doit connaître le client, et être capable de gérer la relation contractuelle dans la durée, y compris dans les phases difficiles. C'est pourquoi évaluer la capacité de Contract Management du mandataire devrait être un critère explicite avant de rejoindre un groupement : un mandataire techniquement solide mais contractuellement peu aguerri expose ses associés à des risques qu'ils n'ont pas toujours anticipés.

2. La réunion Go/No Go : un moment de vérité

La décision de répondre à un appel d'offres majeur fait l'objet d'une réunion formelle réunissant dirigeants, commerciaux, équipes techniques, juristes et direction financière. Cette réunion s'appuie sur une matrice de risques construite avec soin, qui intègre la complexité technique du projet, sa localisation géographique, le

profil du client, la composition du groupement envisagé, et le plan de charge de l'entreprise.

C'est à ce stade que la présence du Contract Manager prend tout son sens. Sur la base de la matrice des risques, il peut identifier les sujets qui deviendront des sources de claims, et donc anticiper les marges de manœuvre à intégrer dans l'offre. Sa lecture croise utilement celle des équipes techniques et financières.

3. La préparation de l'offre : moment clé du Contract Management

La phase de préparation de l'offre est celle où la qualité du chiffrage se joue réellement côté entreprise. C'est ici que les équipes techniques et de chiffrage (costing) construisent les hypothèses qui engageront l'entreprise (ou le groupement) pour toute la durée du contrat.

Le Contract Manager doit être en interaction étroite avec ces équipes à ce stade. Non pour alourdir le processus, mais pour :

- Identifier avec les juristes les clauses contractuelles à risque dans le dossier d'appel d'offres ;
- Pointer les ambiguïtés du Bordereau de Quantités (BOQ), certaines constituant des opportunités de claims futurs, d'autres des transferts de risques camouflés que l'entreprise devra assumer si elle ne les a pas identifiés à temps ;
- Structurer les réserves et les hypothèses de l'offre de manière à faciliter la gestion contractuelle future et proposer des stratégies.

Ce travail conjoint facilite ensuite le transfert entre l'équipe offre et l'équipe réalisation – l'un des points de rupture les plus fréquents et les plus coûteux dans la vie d'un projet.

Conclusion : le Contract Manager comme traducteur de l'incertitude

Ce panorama à trois voix révèle une réalité commune : tous les acteurs d'un grand projet d'infrastructure perçoivent, à des degrés divers, la fragilité du chiffrage initial. Tous s'y adaptent en provisionnant discrètement, en anticipant les claims, en ajustant leurs positions, chacun avec une lecture lucide des fragilités du projet.

C'est la conséquence rationnelle d'un système dans lequel la réalité technique est incompatible avec les contraintes de chaque partie. Le Contract Manager, dans son contexte, peut jouer un rôle nouveau et structurant : celui de **traducteur de l'incertitude**. Aider le client public à construire un langage de l'incertitude politiquement acceptable, aider l'ingénieur à tracer ses alertes sans altérer la relation client, aider l'entreprise à lire les risques du dossier avant de s'engager.

Pour cela, il doit être présent bien plus tôt qu'il ne l'est aujourd'hui. Pas en bout de chaîne, quand les dérives sont déjà là. Mais dès les phases amont, là où les décisions structurantes sont prises.

C'est peut-être la prochaine frontière du métier.

Le flow-down contractuel : méthode opérationnelle et retour d'expérience sur un levier clé du Contract Management



Par Théo Hermantin,
Senior Consultant/Partner,
HMC Advisory

Le flow-down, entre théorie contractuelle et réalités terrain

*Dans les projets complexes, et tout particulièrement dans les projets industriels, énergétiques ou d'infrastructures, la sous-traitance constitue un levier indispensable de performance pour l'entreprise, mais également une source majeure de risques. Retards, surcoûts, non conformités techniques ou litiges peuvent trouver leur origine dans de **mauvaises articulations entre le contrat principal et les contrats de sous-traitance.***

Sur le terrain, ce décalage est récurrent : bien souvent, des engagements lourds sont pris vis à vis du client final, tandis que les contrats de sous-traitance restent approximatifs, incomplets voire déconnectés des obligations réellement assumées par l'entreprise principale. Dans ce contexte, le flow down devrait s'imposer comme un mécanisme clé du Contract Management.

*Or, il ne s'agit pas d'un simple exercice de reproduction contractuelle, mais d'un **travail exigeant de traduction, de hiérarchisation et d'adaptation des obligations** du contrat de tête vers les accords passés avec les sous-traitants. Bien maîtrisé, le flow down devient un outil majeur de sécurisation du projet ; négligé, il constitue un facteur de dérive contractuelle.*

Le flow-down vu du terrain : une source fréquente de dysfonctionnements

Les retours d'expérience issus de projets montrent que les difficultés liées au flow down ne tiennent pas tant à une méconnaissance du concept qu'à sa **mise en œuvre concrète**. Plusieurs erreurs récurrentes peuvent être identifiées.

Erreur n°1 – Le flow-down tardif ou subi

Sur de nombreux projets, le flow down est traité trop tard, souvent après la signature du contrat principal, dans des délais contraints et sous pression opérationnelle. Il devient alors un exercice subi, où la recherche de l'équilibre de la répartition des risques se retrouve fortement contrainte. Il en résulte que des obligations clés du contrat de tête ne sont pas répercutées, ou le sont de manière inadaptée vers les sous-traitants.

Erreur n°2 – Le copier-coller du contrat principal

Autre travers courant : la reprise quasi mécanique de clauses du contrat principal dans les contrats de sous-traitance. Sur le terrain, cette pratique génère incompréhension et résistance, voire la négociation de clauses inapplicables pour le sous-traitant. En cas de désaccord, ces clauses mal calibrées peuvent se révéler inefficaces.

Erreur n°3 – L'oubli des obligations « transverses »

Certaines obligations ne sont pas directement techniques mais ont un impact opérationnel majeur : reporting, coopération avec les autres lots, exigences HSE, gestion documentaire, obligations de notification.



Les projets montrant les meilleures performances contractuelles sont ceux où le flow-down est anticipé et intégré très en amont.



Si toutes ces obligations ne sont pas systématiquement mentionnées dans le contrat principal, leur omission dans le flow down est l'une des causes les plus fréquentes de difficultés en phase d'exécution.

Erreur n°4 – La déconnexion entre juridique et opérationnel

De nombreux flow down échouent faute d'appropriation par les équipes projet qui ne sont pas systématiquement impliquées dans cette démarche menée par la direction des achats. Des obligations existent contractuellement mais ne sont pas connues, comprises ou suivies, rendant leur mise en œuvre et leur opposabilité très fragiles.

Erreur n°5 – La croyance que les CGA et CGV sont protectrices ou au contraire inapplicables

Enfin, les Conditions Générales d'Achat et de Vente sont à analyser à la lumière du corpus contractuel dans son ensemble. Ces pièces standards méritent que l'on s'y attarde et que l'on vérifie qu'elles servent la stratégie de flow-down de façon appropriée.

Mettre en œuvre un flow-down efficace : méthode et bonnes pratiques éprouvées

Une démarche structurée et anticipée

Les projets montrant les meilleures performances contractuelles sont ceux où le flow down est anticipé et intégré très en amont. La méthode que nous proposons de mettre en place repose sur une démarche structurée en plusieurs étapes :

- 1. Lister exhaustivement les droits et obligations** issus du contrat principal et de ses annexes, dans un outil de travail partagé.
- 2. Identifier les obligations visant explicitement les sous-traitants**, en distinguant l'indispensable du souhaitable.
- 3. Qualifier les autres obligations** : celles à cascader impérativement, celles à adapter et celles qui ne doivent pas être répercutées.
- 4. Comparer ces exigences avec les standards contractuels existants** de l'entreprise.
- 5. Identifier les écarts et les manques** dans les modèles et pratiques internes.
- 6. Proposer des ajustements contractuels réalistes**, intégrables dans la négociation avec les sous-traitants.

Cette approche permet d'éviter les oublis critiques et de promouvoir une cascade contractuelle cohérente et défendable, même si elle ne permet pas de transférer à des tiers l'intégralité des risques (pénalités, responsabilité, notamment).

Trois réflexes clés du Contract Manager en matière de flow-down

● Toujours raisonner en exécution, pas uniquement en rédaction

Une clause bien rédigée mais inapplicable sur le terrain est une fausse sécurité. Chaque obligation transférée doit être questionnée au regard des moyens, interfaces et dépendances réels du sous-traitant et de la capacité de l'entreprise principale à la faire appliquer.

● Hiérarchiser plutôt qu'accumuler

Chercher à tout cascader conduit souvent à l'inefficacité. Un bon flow down repose sur une priorisation claire des obligations réellement structurantes pour le projet. Les parties doivent garder en tête que garantir à chaque partie une répartition des risques relativement juste joue en faveur du projet et de la relation contractuelle. Il semble à tout le moins admissible pour une entreprise générale de conserver une part, même limitée, des risques, notamment ceux liés à la coordination et à la gestion des interfaces entre les sous-traitants.

● Assurer la traçabilité et la diffusion de l'information

Le flow down ne s'arrête pas à la signature : matrices, obligations clés et points de vigilance doivent être partagés avec les équipes projet pour être activés en exécution. Sur les projets suffisamment longs, ce partage devrait idéalement avoir lieu en plusieurs occasions – lancement, démarrage de la phase approvisionnement, démarrage de la construction – puisque les enjeux et le profil de risque évoluent au cours de l'exécution du projet.

Outils opérationnels au service du flow-down

La matrice de flow-down

Outil central du Contract Management, la matrice de flow down permet de cartographier les obligations du contrat principal, d'identifier celles qui doivent être répercutées et de préciser vers quel sous-traitant et sous quelle forme. Sur le terrain, elle constitue un support précieux de dialogue entre juridique, achats et projets.

Check-lists et retours d'expérience

Les check lists issues des projets précédents permettent de capitaliser sur les erreurs passées et d'identifier rapidement les clauses sensibles. Elles constituent un outil simple mais particulièrement efficace pour fiabiliser les pratiques.

Interfaces Contract Management / Achats / Projets

Les projets les plus matures sont ceux où le flow down n'est pas l'affaire d'un seul métier. Des revues contractuelles croisées, en phase de consultation

comme en phase d'exécution, renforcent considérablement la robustesse du dispositif.

Les retours terrain montrent que le flow down est un des points de fragilité des projets lorsqu'il est traité comme un exercice secondaire ou dans l'urgence. Outre le fait qu'il soit indéniablement un processus structurant du pilotage contractuel, cette démarche assure à ceux qui la conduisent une meilleure connaissance des droits et obligations de leurs contrats et plus largement la garantie d'identifier de façon plus précise les enjeux et risques des projet auxquels prennent part leurs organisations.



NEC3/NEC4 : le contrat qui vous oblige à arrêter de faire semblant



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



Les contrats NEC3/NEC4 ne sont pas des contrats. Ce sont des machines à produire du management.
Dit autrement : là où beaucoup de contrats dorment dans SharePoint jusqu'au premier conflit, NEC vous met un gyrophare sur le bureau et vous dit : « Tu as vu le problème ? Très bien. Maintenant, tu fais quoi, aujourd'hui ? » C'est probablement pour cela qu'ils dérangent autant. Ils ne récompensent pas le Contract Manager bibliothécaire. Ils récompensent le Contract Manager chef d'orchestre, contrôleur aérien et parfois psychologue de chantier.

Leur ADN est clair : processus, anticipation, transparence, décisions rapides. NEC décrit lui-même ces contrats comme une famille visant à mettre en œuvre de bonnes pratiques de Project Management autant qu'à définir des relations juridiques. Le cœur du système repose notamment sur les alertes **Early Warnings**, les changements de Scope, le Programme et les **Compensation Events**, qui doivent fonctionner comme une chaîne opérationnelle, pas comme quatre silos administratifs jaloux.

L'intérêt majeur ? NEC transforme le risque en sujet de management avant qu'il ne devienne un sujet d'avocats. L'**Early Warning** impose au Contractor et au Project Manager de notifier les sujets susceptibles d'affecter coût, délai, avancement ou performance. En clair : on ne garde pas une grenade dégoupillée dans sa poche en attendant la réunion mensuelle. Et NEC va plus loin : une alerte précoce peut précéder un Compensation Event, mais elle ne le remplace pas ; les deux doivent être pilotés proprement.

“

L'intérêt de NEC est de transformer le risque en sujet de management, avant qu'il ne devienne un sujet d'avocats.

”

“

Pour les Contract Managers, NEC est l'opportunité de devenir architecte de la performance contractuelle.

”

Pour un Contract Manager, c'est une arme redoutable. À condition de l'utiliser comme une arme, pas comme un presse-papier britannique. Votre kit de survie NEC tient en cinq routines : un **Early Warning Register** vivant, un registre des Compensation Events, un Programme accepté et mis à jour, une gouvernance de décision courte, et un rituel hebdomadaire où l'on tranche vraiment. Pas une réunion d'« alignement des parties prenantes » où chacun récite son horoscope contractuel. Une vraie réunion : problème, impact, options, owner, date de décision.

NEC4 pousse encore plus loin cette logique de modernisation : suite élargie, meilleure administration, place donnée au BIM, à l'« early contractor involvement », à la gestion du risque et à la relation contractuelle. La suite NEC4 a aussi intégré des évolutions récentes, notamment l'option X29 sur le changement climatique, publiée en 2022 pour les principaux formulaires NEC4, avec l'idée d'inscrire les exigences climat dans le Scope et de piloter un Climate Change Plan.

Mais attention : NEC n'est pas une tisane collaborative. C'est un espresso contractuel. Mal dosé, il rend nerveux tout le monde.

Premier risque : croire que « mutual trust and co-operation » signifie « soyons gentils ». Non. Cela signifie : soyons rapides, factuels, documentés, cohérents. La coopération NEC n'est pas une fresque murale avec des post-it pastel. C'est une discipline. Si le Project Manager n'a pas le pouvoir de décider, si le client valide en comité tous les 45 jours, si le Contractor notifie en retard « pour ne pas froisser la relation », le système se grippe. NEC aime les décisions. Les organisations bureaucratiques aiment les validations. Devinez qui gagne souvent ?

Deuxième risque : l'hyper-administration. NEC peut devenir une machine à notifications compulsives. Tout devient Early Warning, tout devient Compensation Event, tout devient débat de planning. Le Contract Manager doit donc filtrer sans étouffer : qualifier, prioriser, lier les sujets entre eux. Un Early Warning sans action est juste un cri dans un tunnel.

Un Compensation Event sans programme fiable est une facture avec une moustache.

Troisième faiblesse : le Programme. Dans NEC, le planning n'est pas un poster décoratif collé dans la base vie. C'est l'ossature du contrat. S'il n'est pas accepté, mis à jour, relié aux événements, alors l'évaluation délai/coût devient du théâtre d'improvisation. Le Contract Manager doit donc traiter le planning comme une pièce contractuelle vivante : baselines, hypothèses, interfaces, accès, décisions client, événements implémentés. Sinon, le jour du claim, chacun arrive avec son propre film. Et rarement avec le même réalisateur.

Quatrième danger : les fameuses **Z clauses**, ces modifications maison qui promettent de « sécuriser » le contrat et finissent parfois par le transformer en Frankenstein contractuel. On ajoute une validation ici, une dérogation là, un délai impossible, une responsabilité floue, et l'on obtient un NEC vidé de sa logique. C'est comme acheter une Tesla et demander à un garagiste de remettre un moteur diesel « par prudence ».

Alors, faut-il utiliser NEC3/NEC4 ? Oui, si le projet accepte trois vérités simples : le risque se manage tôt, le temps contractuel vaut de l'argent, et la relation doit être organisée, pas seulement invoquée. Non, si l'on cherche un contrat-alibi où chacun pourra dire, trois ans plus tard, « ce n'était pas clair ».

Pour les Contract Managers, NEC est une formidable opportunité : sortir du rôle de pompier juridique pour devenir architecte de la performance contractuelle. Mais il impose une hygiène sévère : notifier vite, décider vite, tracer proprement, challenger le programme, relier coût-délai-scope, et former les équipes terrain. Le vrai sujet n'est donc pas NEC3 ou NEC4. Le vrai sujet est : votre organisation est-elle prête à être adulte contractuellement ?

Parce qu'au fond, NEC ne crée pas la collaboration. Il révèle brutalement si elle existe. Et quand elle n'existe pas, il allume la lumière. Parfois, ça pique les yeux.

Le JCM vous met au défi !

CONTEXTE

La société Construct'Pro exécute un contrat forfaitaire privé de rénovation complète de plateaux de bureaux pour le compte de la société ImmoTech, dans un immeuble en site occupé. Le contrat, d'un montant de 850 000 €, prévoit explicitement que toute modification de périmètre doit faire l'objet d'un ordre de service écrit signé des deux parties avant exécution.

Dès le démarrage du chantier, le représentant d'ImmoTech sur site prend l'habitude de s'adresser directement au chef de chantier pour lui demander de « petits ajustements » : déplacement d'une cloison, ajout de prises électriques, modification de l'emplacement de luminaires, reprise d'un revêtement de sol sur une zone non prévue au marché. Chaque demande semble anodine prise isolément. Le chef de chantier, soucieux de maintenir une bonne relation avec le client, exécute sans formaliser.

Trois mois plus tard, lors d'une revue contractuelle mensuelle, le Contract Manager de Construct'Pro réalise que l'ensemble de ces modifications représente un surcoût cumulé de 47 000 € – intégralement exécuté, non notifié, et non valorisé dans aucun document contractuel. Au moment où Construct'Pro tente de facturer ces travaux supplémentaires, ImmoTech conteste : selon elle, ces ajustements s'inscrivaient dans les tolérances du forfait.

QUESTIONS

1. Sur quels documents le Contract Manager peut-il s'appuyer pour reconstituer a posteriori l'origine de ces modifications ?
2. Quelle démarche adopter immédiatement pour tenter de régulariser la situation ?
3. Quelle organisation mettre en place pour le reste du chantier ?



Quiz / vrai ou faux ?

1. Dans un contrat forfaitaire privé, le client peut exiger des modifications de périmètre sans rémunération complémentaire dès lors qu'elles sont de faible valeur unitaire ?
2. Un compte rendu de réunion de chantier non contesté par le client dans un délai raisonnable peut valoir commencement de preuve des faits qui y sont mentionnés ?
3. L'exécution par l'entreprise de travaux supplémentaires sans ordre de service écrit la prive automatiquement de tout droit à réclamation ?



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