

# REVUE DE DROIT DES AFFAIRES INTERNATIONALES

INTERNATIONAL BUSINESS LAW JOURNAL

n° 3 - 2015

SOMMAIRE - CONTENTS

## ARTICLES

Mahdi MÖSBAH	Energies renouvelables en Tunisie : esquisse du cadre légal / Renewable energies in Tunisia: outline of the legal framework.....	215
Peter ROSHER	Partnering / alliancing — une nouvelle manière de penser la construction / Partnering/alliancing—a new way of thinking about construction .....	237
Roger TAFOTIE	Build operate and transfer (BOT) option as a signalling device for developing countries / Le build, operate and transfer (BOT) comme instrument de signaling pour les pays en développement.....	249

## *Table Ronde : Les Contract Managers en France*

David CHEKROUN et Eric THOMAS	Les contract managers en France : formation, rattachement dans l'organisation de l'entreprise, positionnement au sein d'une équipe projet / Contract managers in France: training, attachment in the business organisation, position within the project team .....	262
----------------------------------	--	-----

## ACTUALITES

EMERGENCE D'UN DROIT INTERNATIONAL / REGIONAL DES AFFAIRES / EMERGENCE OF AN INTERNATIONAL/REGIONAL BUSINESS LAW

Firmine MAKOUGOUM FAHA	Personnes morales et responsabilité pénale en droit de l'Ohada .....	273
------------------------	--	-----

ARBITRAGE INTERNATIONAL ET AUTRES MODES DE REGLEMENT DES CONFLITS / INTERNATIONAL ARBITRATION AND ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

Antonio MUSELLA et Živa FILIPIĆ	« Les Brèves » / Briefing .....	287
------------------------------------	---------------------------------	-----

# LES *CONTRACT MANAGERS* EN FRANCE

## CONTRACT MANAGEMENT IN FRANCE

La synthèse qui suit rend compte des débats qui se sont déroulés lors d'une table ronde organisée le 15 janvier 2015 par la *Revue de Droit des Affaires Internationales*, et à l'occasion desquels des représentants de six entreprises ainsi que trois professeurs ont été amenés à réfléchir sur le thème du *contract management* en France, avec pour points de mire les questions de la formation des *contract managers* et de leur rattachement dans l'organisation de l'entreprise et leur positionnement au sein d'une équipe projet.

Les discussions étaient organisées par David Chekroun, Professeur de droit à ESCP Europe et membre du comité de rédaction de la revue, avec la participation de son éditeur en chef, le Professeur Henry Lesguillons et de Eric Thomas, Directeur juridique du groupe Lagardère ; et ont réuni Carole Xueref, Secrétaire générale d'Essilor International (et par ailleurs membre du Collège de l'Autorité de la Concurrence) ; Damien Goubau, Directeur juridique de Veolia Water Technologies ; Gwenaël Ropars, Directeur juridique de DCNS Group ; Gilles Pillet, Professeur de droit à ESCP Europe ; Arnaud Douville, Directeur juridique de la division projets de Vallourec ; et Alain Homps, Directeur juridique régional adjoint de EDF. Le compte rendu des débats a été assuré par Diane de Araujo, juriste stagiaire au sein de la Direction juridique du groupe Lagardère.


The following report is a summary of the discussions that were organized by the *Revue de Droit des Affaires Internationales (International Business Law Journal)* on January 15, 2015, where representatives from six companies along with three university professors were asked to comment on the theme of contract management in France, with a particular focus on the background of contract managers and their positioning within the companies' organization and within relevant project teams.

The discussions were organized by David Chekroun, law professor at the ESCP Europe Business School and member of the journal's editorial committee, with the support of its Editor-in-Chief, Professor Henry Lesguillons, and Eric Thomas, Lagardère Group General Counsel. The participants were Carole Xueref, Company Secretary at Essilor International (and member of the French Competition Authority Board), Damien Goubau, Head of Veolia Water Technologies Legal Department, Gwenaël Ropars, Head of DCNS Group Legal Department, Gilles Pillet professor at the ESCP Europe Business school, Arnaud Douville, Head of the Project Division at Vallourec Legal Department, and Alain Homps, EDF Deputy Legal Director. The report was prepared by Diane de Araujo, legal intern at Lagardère.

# LES *CONTRACT MANAGERS* EN FRANCE : FORMATION, RATTACHEMENT DANS L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE, POSITIONNEMENT AU SEIN D'UNE EQUIPE PROJETS

CONTRACT MANAGERS IN FRANCE: TRAINING, ATTACHMENT IN THE BUSINESS ORGANISATION, POSITION WITHIN THE PROJECT TEAM

David CHEKROUN\* et Eric THOMAS\*\*

 Companies; Contracts; France; Managers; Project management

David Chekroun, law professor at the ESCP Europe Business School, introduced the subject by presenting its analysis on the function of contract managers in French industrial groups. This presentation was based on two comparative studies on various approaches to contract management in France and in several other countries; studies which were conducted in 2011 and 2013 in order to implement contract managers' training programmes in two major French groups, and completed with a literature review on contract managers.

The participants supplemented this presentation with their own experience of contract management in order to come to a generic definition of it before focusing on the three questions designed to determine the scope of the contract management function and its input in operations of industrial groups.

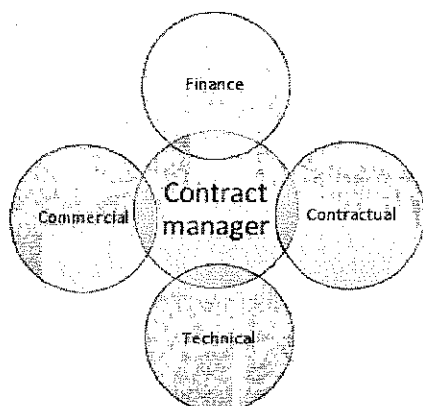
David Chekroun, Professeur de droit à ESCP Europe, a présenté en introduction ses analyses sur les fonctions des *contract managers* dans les groupes industriels français. Cette présentation a été réalisée à partir de deux études comparées sur les différentes approches du *contract management* en France et dans différents pays qu'il a réalisées en 2011 et en 2013 en vue de la construction de programmes de formation au *contract management* dans deux grands groupes français et qu'il a complétées par une revue de la littérature sur les *contract managers* dans les revues et ouvrages spécialisés.

Les intervenants ont complété cette présentation par leurs vues sur les caractéristiques du *contract management* dans une définition générique pour ensuite aborder trois questions destinées à cerner les fonctions du *contract management* et son apport dans le développement des activités dans les groupes industriels.

\* Professeur de droit à ESCP Europe.

\*\* Directeur juridique du groupe Lagardère.

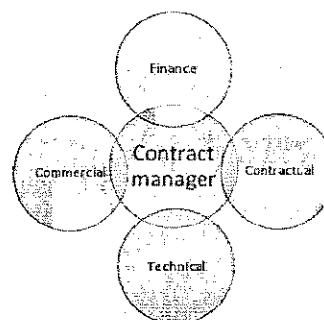
**LE CONTRACT MANAGER, UNE FONCTION A GEOMETRIE VARIABLE**



Le *contract manager* est, de par ses responsabilités au moins, au carrefour de la finance, du droit, du technique et du commercial. Certains participants ont immédiatement remarqué que si le *contract management* se déploie et offre aujourd'hui de réelles perspectives d'avenir, c'est principalement parce qu'au sein de l'entreprise, ces différents pôles, lorsqu'il s'agit de l'exécution de contrats, peuvent manquer de coordination ou d'organisation processuelle. En effet, de longue date, dans les entreprises françaises, la gestion contractuelle pouvait, sans organisation particulière, être assurée par l'un de ces pôles et généralement de manière parcellaire. Chacun pouvait ainsi remplir, sans la désigner en tant que telle, la fonction de *contract manager* dans un périmètre et avec des missions peu ou mal définies ; ce qui, au niveau de l'entreprise, pouvait engendrer un manque de cohérence dans la pratique contractuelle. La qualité du *contract management* était une affaire de personnes avant d'être une affaire d'organisation. Dans le schéma, le *contract manager* favorise la connexité entre les fonctions et, par voie de conséquence, la meilleure maîtrise permanente des enjeux contractuels. Par ailleurs, cette représentation statique de l'organisation pour les besoins de la gestion contractuelle semble résulter de la spécificité française selon laquelle chacun exerce la fonction pour laquelle il a été formé, tandis qu'outre-Manche en particulier, la formation ne préjuge en rien de la fonction exercée dans l'entreprise, si bien que le *contract manager* pourra trouver plus naturellement sa place à la confluence de chacune des bulles.

La fonction du *contract management* étant par nature transversale, il existe une forte opposition entre ceux qui considèrent que le *contract manager* est « l'homme d'un clan », et ceux qui considèrent qu'il est « l'homme de plusieurs clans », exerçant une fonction d'appui

**CONTRACT MANAGER, A MULTI-DIMENSIONAL FUNCTION**



The contract manager is, at least because of his/her responsibilities, at the intersection of finance, law, technical and commercial departments. Some of the participants immediately stressed that contract management is currently growing and offering career perspectives mainly because these various departments lack co-ordination and organisation. In French companies, handling contracts has long been the role of one of these departments without any further organisation. Anyone within the company could fulfil a contract manager's functions, without naming these as such, within a perimeter and with missions that were poorly defined, if defined at all. At the company level, this situation could lead to a lack of coherence regarding how contracts are handled. Contract management was therefore a matter of individuals before becoming a matter of the organisation. In the figure above, the contract manager improves connectivity among the functions and thus improves the completion of contractual goals. Also, this organisation's representation seems to be typically French in the sense that it is static: each person has the function that he or she studied or was trained for. In the UK, on the other hand, one's academic curriculum does not necessarily determine his/her role within the company, meaning that a contract manager will more easily find his or her position at the centre of all overlapping departments.

The contract management function is transversal by nature, which leads to two different interpretations of its positioning: it could be "the man of one clan", or "the man of multiple clans". Most French groups rely on the former. According to the latter, though, a contract manager is the synthesis of various functions: financial,

legal, technical and commercial, from which he or she draws a methodology. That requires one to acquire legitimacy but also some authority. In both cases, questions about the contract manager's profile, education and linkage within the company have been debated by all participants after they agreed on a common definition of contract management.

Contract management is a function consisting of handling a contract in a methodical and useful way in order to maximise its success. That being said, one of the participants first suggested that contract management is intended to manage risks and create opportunities in major contracts—technical, judicial or financial—over a long period of time and above a certain value threshold.

Most of the participants did not, however, agree with the necessity to insert financial or length criteria into the definition. Even though major contracts do indeed need specific attention (with or without a contract manager), there are a lot of routine contracts whose execution could prove inefficient due to a lack of appropriate means dedicated to following them up. Contract management should therefore be applied to complex contracts as well as to more common and usual contracts, adjusting the means to their respective added value to the business.

Furthermore, some of the participants insisted on the importance of contract management in continued business relationships, so that these relationships do not become stale or mundane, no matter their stakes.

This means that each company must know its contracts' wording precisely, in order to allocate its means depending on the contracts' relative significance, and thus define how to best manage them. By establishing a contract nomenclature and knowing what the major stakes in the firm's process are, it is possible to use resources depending on the contract's position within the value chain. This is a key element to contract management and organising its goals.

All participants concluded that contract management is a function that should be adapted to contractual

transversale. La vision de beaucoup de groupes français se fonde sur la première hypothèse. Dans le second cas, le *contract manager* est perçu plus simplement comme la synthèse des différentes positions, financières, juridiques, techniques et commerciales, dont il doit faire la pédagogie, ce qui nécessite pour lui d'acquérir non seulement une légitimité, mais aussi une certaine autorité. Dans les deux cas, les questions liées au profil, à la formation, et au rattachement du *contract manager* dans l'entreprise, ont été débattues par les participants après qu'ils se soient accordés sur une définition du *contract management* commune à ces deux approches.

Le *contract management* est une fonction consistant à gérer de façon méthodique et efficace le contrat, permettant de maximiser sa réussite. Dans ce cadre, il a en premier lieu été suggéré que, naturellement, le *contract management* a pour finalité la maîtrise de risques et la recherche d'opportunités dans la gestion de contrats majeurs — sur les plans techniques, juridiques ou financiers — de longue durée et dont les enjeux peuvent être supérieurs à une somme prédéterminée.

La plupart ont cependant immédiatement soulevé en second lieu la question de la pertinence de la généralisation de ces critères de durée ou d'enjeux financiers. En effet, aux côtés de contrats majeurs qui font l'objet d'une attention spécifique (avec ou sans *contract manager*) il existe une multitude de contrats plus routiniers dont l'exécution peut être inefficace par manque de moyens alloués à leur suivi. Le *contract management* devrait donc tout autant concerner les contrats complexes que ceux plus ordinaires avec des moyens proportionnés à leurs enjeux respectifs.

En complément, certains ont par ailleurs insisté sur l'importance du *contract management* dans le cadre de relations suivies avec les mêmes partenaires, quelle que soit l'importance du contrat concerné, afin d'éviter la banalisation de ces relations.

Il en ressort donc que l'entreprise doit connaître précisément la typologie de ses contrats, pour affecter ses moyens en fonction de leur importance relative et de leur catégorie, pour définir le type de *contract management* nécessaire à chacun d'entre eux. Le fait de disposer d'une nomenclature contractuelle et de savoir où sont les grands enjeux contractuels dans les processus au sein de l'entreprise permet d'allouer les ressources en fonction du positionnement du contrat dans sa chaîne de valeur. C'est donc là un élément clé pour le *contract management* et l'organisation de ses missions.

Tous ont conclu que le *contract management* est une fonction qui doit être adaptée aux enjeux contractuels des

« *business models* » spécifiques à chaque entreprise. Dans ce cadre, le besoin de *contract managers* se fait ressentir sur tous les projets, quels que soient leur durée ou leur montant, qui sont soumis à un risque, un aléa d'exécution susceptible d'affecter leur équilibre économique. Certains soulignent par ailleurs que, bien que le *contract manager* agisse effectivement principalement « en défense », pour prévenir la transformation d'un aléa en un risque avéré, il existe de plus en plus souvent une « stratégie d'agression » fondée sur le *contract management*, grâce à laquelle les entreprises rebâtissent une marge à partir d'un contrat pour lequel elle peut être initialement faible voire inexistante. En synthèse, le *contract manager* est défini comme étant chargé, au sein d'une équipe pluridisciplinaire, de garantir la mise en œuvre des objectifs poursuivis par l'entreprise dans le cadre du projet, de l'expression des besoins à l'exécution finale du contrat. Il peut s'agir d'une combinaison d'objectifs de marge comme d'objectifs techniques ; en tout état de cause, la fonction de *contract manager* a pour corollaire la performance et la traçabilité de l'exécution du contrat. Le *contract manager* a ainsi besoin d'avoir un profil qui va au-delà de la simple connaissance des principes contractuels, puisqu'il est aussi l'un des vecteurs de la performance du contrat.

#### LE PROFIL IDEAL DU CONTRACT MANAGER : « HORSES FOR COURSES »<sup>1</sup>

Tous les participants à la table ronde se sont accordés sur le fait que le *contract management* est fonctionnellement lié au juridique. C'est en effet un juriste qui va bâtir le contrat — même si au moment de sa négociation, l'expérience du *contract manager* doit être prise en compte — et c'est un juriste qui, en coordination avec le *contract manager*, prendra la responsabilité d'accepter ou non une clause en anticipant les interprétations qui pourraient lui être données dans le cadre d'un contentieux. La relation contractuelle, sur laquelle se base le *contract management*, est donc déterminée de manière prépondérante par le juriste. Certains se sont interrogés sur le point de savoir si le *contract management* n'était utile que pour la préparation d'un arbitrage ou d'une procédure judiciaire ; de sorte que la vie du contrat, bien que gérée par le *contract management*, est orientée en vue de se mettre en situation de gagner un contentieux déclaré. Le *contract manager* avec ses spécificités et compétences intervient de manière complémentaire par rapport au rôle dévolu au juriste qui reste le garant du contrat dans sa construction, son interprétation et les contentieux qui peuvent en résulter. Inévitablement donc, quand le *contract manager* intervient, bâtit le *contract management* au quotidien, établit la traçabilité, écrit les courriers de réserve, d'alerte, de mise

parameters depending on "business models" that are specific to each company. In that context, the need for a contract manager exists in every project, whatever its length or stakes, as long as it is subject to some risk or hazard which could upset the contract's economic equilibrium. Some stated that even though contract management mostly has a "defensive" goal, which consists in preventing that hazard turning into a real risk, there are more and more "aggressive strategies" based on contract management, which lead companies to make a profit out of a contract that initially had a small or non-existent margin. In short, a contract manager is defined as the person in charge of guaranteeing the accomplishment of the goals defined by the company as part of the project, from the initial stage of expressing the needs to the contract's final execution. The goals can vary from margin goals to technical goals; in any case, contract management implies performance and traceability of the contract's execution. A contract manager thus needs to have a career profile that goes beyond the basic knowledge of contractual principles, since he or she is also the key to the contract's performance.

#### CONTRACT MANAGER: A CASE OF "HORSES FOR COURSES"

All of the participants in the roundtable discussion agreed on the fact that contract management is functionally linked to law. Although the contract manager's experience should be taken into account in the negotiation phase, an in-house legal counsel will draft the contract and will be responsible for accepting a clause or not, depending on the interpretations that could arise from it in future judicial matters. The contractual relation on which contract management is based is thus mostly determined by in-house counsels. Some of the participants wondered whether a contract manager is only useful in order to prepare for arbitration or litigation. In that case, a contract's life would be oriented to win litigation, even though it should be handled by a contract manager. The skills and specificities of the contract manager are complementary to in-house counsel's missions. The latter supervises the drafting, the interpretation of the contract and estimates the risks of litigation. When a contract manager intervenes, constructs contract management on a daily basis, insures traceability or writes provision, alert or demand letters, he or she necessarily co-ordinates his or her actions with the legal department in order to ensure coherence in the contract's execution.

This analysis led some of the participants to think that the major competence for a contract manager to have in his/her "tool box" that constitutes his or her fundamental competences is contractual knowledge, since it is probably the most difficult to acquire and also the skill that requires the most experience. In the French concept of contract management, it would then be easier for an in-house counsel to become a contract manager, having acquired other competences within the company. These competences, along with a deep understanding of the company's processes and projects, are key for the contract manager to put into practice the transversality which is necessary for risk identification and management, along with opportunity maximisation.

Other participants, however, considered that even though a contract manager mostly relies on the legal department, it doesn't mean an in-house legal counsel is more suitable to manage a contract. In industrial sectors, which might be highly technical and generate complex contracts, a lawyer is probably not the best option to deal with all the technical and operational difficulties. In such cases, a contract manager could have a more operations-oriented profile, and the contract manager's link to the legal department should be all the more necessary given that the complementarity between fields of competence will guarantee a better contract completion.

On that idea, it was pointed out that every participant in the roundtable discussion had a legal background. This was perceived as a sign that contract management is still in its infancy in France, and generally linked to the legal function. Without the support of a legal department, contract management appeared to be an orphan function, unable to organise itself within a company. The whole paradox is that contract management will only be acknowledged when contract managers can benefit from well-known degrees or programmes; whereas, at the same time, the best schools will only create such programmes when the function is well-organised within companies and provides students with satisfactory career perspectives.

Some of the participants also stated that in the first instance, training within the company might be the most suitable option for contract management in France, since the function is about promoting experience, rather than having a diploma, which furthermore does not exist yet. This training would probably be organized with the support of universities or business schools. It would have the benefit of adapting the required skills to concrete needs and would thus make

en demeure — il coordonne ses actions avec le juriste pour s'assurer de la cohérence dans l'exécution du contrat.

Cette analyse a mené certains participants à penser que, dans la boîte à outils qui constitue l'ensemble des compétences indispensables à la fonction de *contract manager*, la compétence contractuelle est celle qui est à la base, puisque c'est certainement la plus difficile à acquérir, et celle qui demande probablement le plus d'expérience. Dans l'acception française du *contract management*, il serait ainsi plus facile pour un juriste de devenir un *contract manager* en ayant accumulé au sein de l'entreprise d'autres compétences, une compréhension des processus et des projets de l'entreprise, qui pourrait ainsi mettre en œuvre la transversalité nécessaire à l'identification et à la gestion des risques et la maximisation des opportunités.

D'autres, au contraire, ont estimé que le fait que le *contract manager* doive s'appuyer sur la direction juridique de l'entreprise ne fait pas du juriste le meilleur profil pour la fonction. Dans des secteurs industriels très techniques s'appuyant sur des contrats à l'objet complexe, le juriste, par rapport à d'autres, n'est certainement pas dans la meilleure situation pour appréhender cette complexité dans toutes ses dimensions techniques et opérationnelles. Le *contract manager* peut, dans ces circonstances, avoir un profil plus opérationnel et sa relation avec le juriste sera d'autant plus nécessaire que la complémentarité mise en œuvre entre les différents domaines de compétences sera un gage de bonne gestion du contrat.

Il a, à ce titre, été remarqué que tous les intervenants étaient des juristes de formation, ce qui a été perçu comme symptomatique du balbutiement du *contract management* en France et du fait que cette fonction essentielle trouvait une adhérence utile avec la fonction juridique. Sans le support de cette dernière, il a été remarqué que le *contract management* restait une fonction orpheline ne pouvant, par conséquent, s'organiser seule à l'échelle de l'entreprise. Tout le paradoxe réside dans le fait que la position de *contract manager* ne sera reconnue, selon la tradition française, que si les *contract managers* peuvent justifier d'un diplôme, d'une formation reconnue, tandis que dans le même temps, les grandes écoles ne créeront des formations au *contract management* que lorsque la fonction sera organisée dans l'entreprise, et offrira donc des perspectives à leurs étudiants.

Certains ont, par ailleurs, souligné que, puisqu'il s'agit de valoriser des acquis, la formation permanente serait, dans un premier temps, certainement plus adaptée au *contract management* qu'un quelconque processus diplômant classique qui, par ailleurs, n'existe pas encore en France. Une formation sur le long terme, certainement au sein même de l'entreprise avec l'appui de l'université et/ou des

« *business schools* », présente en effet les avantages d'adapter à ses besoins les compétences requises, et ainsi de distinguer le « *contract management* achat » du « *contract management* grands projets », ou autres, appliqué à des contrats d'importance ordinaire ou à des contrats complexes. En tout état de cause, le meilleur profil est celui du candidat disposant d'expériences multiples, pragmatique et doté d'une intelligence de situation, fondée sur une connaissance fine des opérations et processus de l'entreprise.

La comparaison avec la Grande-Bretagne a mis au jour les différences de perspective sur l'obtention d'un diplôme et la qualification nécessaire à l'exercice d'une fonction. En Angleterre en effet, les années d'études prouvent la capacité à emmagasiner des connaissances, au-delà de la nature de ces connaissances, quand bien même elles pourraient s'avérer dénuées de pertinence dans la fonction de *contract manager* par exemple. En France au contraire, le diplôme et le domaine d'études définissent sur le long terme la carrière de chaque individu, ce qui est par nature à l'opposé du *contract management*, qui demande la possibilité d'agréger une véritable « boîte à outils ». Partant de ce constat, l'un des participants a pu affirmer, de manière provocante, qu'en l'état actuel du développement du *contract management* en France, l'atout majeur qui permet à un profil de se démarquer, est en partie le fait d'être britannique !

Face au constat de l'inadaptation en France de l'enseignement supérieur au *contract management*, et à la primauté apparente du système anglais à ce titre, d'autres participants ont préféré nuancer le propos, en soulignant l'émergence en France de certaines filières globalisantes sur la base d'enseignements autour du contrat principalement, de la finance, du *process*, de la *compliance* et des autres attributs de la fonction de *contract manager*. Rappelant que des filières universitaires portant sur le marketing ou la communication se sont récemment développées en France, ils ont insisté sur l'attractivité de la fonction de *contract manager* pour les étudiants, puisque la demande des entreprises est aujourd'hui croissante.

La question s'est par ailleurs posée de savoir si l'on pouvait, immédiatement après l'obtention de son diplôme, devenir *contract manager* au sein d'une entreprise française. Pour certains, cela est difficilement envisageable, compte tenu non seulement de l'absence de formation transversale telle qu'un *contract manager* la nécessite, mais aussi de la spécificité de chaque industrie, de chaque entreprise, et ainsi de leur *contract management*.

Pour d'autres, une certaine réalité pratique s'impose aux entreprises concernant la pyramide des âges de leurs salariés : il serait strictement impossible, pour des

a distinction between "sales contract management" or "large project contract management" for example, which could be applied to ordinary contracts or more complex ones. In any case, the best candidate's profile is one that benefits from multiple experiences, which shows pragmatism and the use of intelligence in challenging situations, based on a detailed knowledge of the company's operations and processes.

The comparison with the UK highlighted the perspective differences on the required diploma and qualification in order to set up this function. In the UK, studying for years mostly proves one's ability to accumulate knowledge, even though said knowledge would be irrelevant to contract management. In France, on the contrary, one's degree and study field define one's career in the long term. This determinism is by nature contradictory with contract management, since it requires the ability to gather a "tool box" of various competences. Based on this assessment, one of the participants stated provocatively that in the current state of contract management in France, the best way for a profile to stand out is for the candidate to be British!

Faced with the ascertainment of French higher education's unsuitability for contract management and of the English system's primacy on that point, some participants preferred to add nuance to these remarks. They highlighted the emergence of some global degrees that are based on contract practice, finance, process, compliance and other attributes of contract management. They also reminded the roundtable that marketing and communication degrees have recently emerged in France and that the position of contract manager benefits from a great appeal to students, since companies' demands for contract managers are currently increasing.

The participants also wondered whether it would be possible to become a contract manager in a French company immediately after graduating. To some of them, this is hardly conceivable, due not only to the lack of transversal degrees necessary for a contract manager, but also to the specificity of every industry and company, and thus to contract management within them.

To other participants, a certain practical reality dictates their employees' age distribution. It would be strictly impossible, on cost grounds, to organise the function



of contract manager only after having trained an in-house legal counsel, an engineer or a financial manager internally for a relatively long period of time. Most of the participants agreed on the fact that the company should have a predominant role in determining and selecting the profiles of its contract managers, taking into account the range of possible types of contract management, depending for instance on the size or fields of the company. This training will certainly initially take place within companies, via adequate in-house training, which could eventually be externalised in order to create a contract management university degree.

Since there is no specific curriculum for contract managers, the hiring process of high-profile graduates could continue to be based on their pragmatism, ability to anticipate and diversity of competences – skills perceived as essential by all participants. In parallel, graduates from specific contract management curricula will be hired once such curricula are mature enough.

An additional degree after a higher education diploma could constitute an immediate solution to training contract managers. The IAE training (*Institut d'Administration des Entreprises*), which aims for its trainees to acquire skills in multiple fields, is put forward as a comparison. Regarding the classes that should constitute this training, the participants outlined the specificity of each field, but also the common strand between them—which should be the understanding of contractual mechanisms.

The key skill to contract management would indeed be the contract more than law in general, since the contract is at the heart of its mission. Other essential skills depend on the nature of the risk to which the contract is subject, whether it is technical, commercial, financial, etc. This is the reason why those skills should—at least in part—be acquired within the company. To most of the participants, acquiring the skills necessary for contract management should rely on a career path in the company and on training through direct contact with the various departments that intervene in the life of the contract.

#### CONTRACT MANAGEMENT, A CROSSROADS OF THE COMPANY'S SUPPORT FUNCTIONS

The question of how to train contract managers, whether in universities or in companies, necessarily begs

questions de coût, de n'organiser la fonction de *contract manager* qu'après avoir formé en interne, pendant une période relativement longue, un juriste, un ingénieur ou un financier. La plupart se sont accordés pour souligner le rôle prépondérant que doit avoir l'entreprise dans la détermination et la sélection des profils de ses *contract managers*, compte tenu de l'éventail des *contract management* possibles, selon l'entreprise, sa taille et son domaine. Il est certes probable que cette formation ait lieu, dans un premier temps, au sein même des entreprises avec la formation permanente pour par la suite s'extérioriser, dans le but de parvenir à une formation académique diplômante du *contract management*.

Puisqu'aucune formation de base déterminant un profil unique ne semble s'imposer pour le *contract management*, les critères évoqués par les participants à la table ronde — intelligence de situation, anticipation, addition de compétences — pourraient continuer à prédominer, lors du recrutement, parmi les étudiants de diplômes particulièrement reconnus, en parallèle, lorsqu'ils auront atteint la maturité nécessaire, de diplômés issus d'une formation spécifique au *contract management* dispensée par l'enseignement supérieur.

Une solution immédiate pourrait s'illustrer par une formation diplômante supplémentaire, à l'issue de l'obtention d'un diplôme supérieur spécifique. L'exemple de la formation IAE (*Institut d'Administration des Entreprises*), qui visait à acquérir des compétences dans des domaines multiples, est notamment évoqué à titre de comparaison. Concernant les enseignements à dispenser, il a été fait état de la spécificité de chaque secteur, avec toutefois un point commun résidant dans la compréhension des mécanismes contractuels.

Plus que le juridique, ce serait ainsi le contrat qui serait la compétence essentielle du *contract manager*, puisqu'elle est au centre de sa mission. Les autres compétences essentielles dépendraient de la nature de l'aléa auquel le contrat pourrait être soumis — qu'il soit technique, commercial, financier ou autre — et seraient donc, en partie au moins, acquises au sein de l'entreprise. Pour la majorité des participants, l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de *contract manager* doit se fonder sur un *career path* au sein de l'entreprise, avec des formations au contact des différents départements intervenant dans la vie du projet.

#### LE CONTRACT MANAGEMENT, AU CARREFOUR DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

La question de la formation du *contract manager*, qu'elle soit universitaire ou au sein de l'entreprise, amène

nécessairement celle du rattachement du *contract manager* dans l'organisation de l'entreprise.

L'ensemble des participants a souligné la complémentarité de la fonction juridique et du *contract management*. Cette complémentarité, nécessaire à l'exercice de la fonction de *contract manager*, pourrait, par ailleurs, permettre son organisation. Dans un premier temps, en effet, il est apparu que les juristes sont les plus à même, dans les entreprises où la fonction est balbutiante et a besoin de trouver une organisation qui lui soit propre, de se saisir du sujet et de convaincre la direction générale de la nécessité du *contract management*.

La solution la plus adéquate à la création d'un métier du *contract management* serait d'ailleurs, selon certains participants, de l'organiser au sein d'une direction commune à celle des juristes, qui parfois est à ce titre présentée comme la « Direction juridique et contrats ». Il est en effet nécessaire de rendre compte de la complémentarité objective du juridique et du *contract management* dans le traitement des problématiques contractuelles. Elle justifie la coordination opérationnelle et fonctionnelle qui repose sur une identité et un positionnement dans la chaîne contractuelle distincts l'un par rapport à l'autre. Ensemble, les deux fonctions créent une valeur ajoutée supplémentaire pour l'entreprise par une gestion optimisée des aléas et opportunités contractuels. Pour d'autres, l'optimisation des contrats nécessite une transversalité telle qu'elle pourrait permettre de rattacher la fonction de *contract manager* au secrétariat général, ce qui n'apparaît cependant pas possible à généraliser dans toutes les entreprises. Ce rattachement est étroitement lié au rôle et à la mission du secrétariat général ; le rattachement du *contract management* répond une fois encore au principe « *horses for courses* » : il s'agit, selon l'organisation de l'entreprise d'examiner si le secrétariat général possède un poids suffisant, ou si la direction juridique est plus à même de garantir à la fonction *contract management* une légitimité et une implication dans les opérations suffisantes, tout en préservant son indépendance. Dans la majeure partie des entreprises, c'est la direction juridique, gardienne du temple et des procédures en particulier qui donc permet un meilleur ancrage de la fonction de *contract management* pour l'accomplissement de ses missions.

En tout état de cause, la complémentarité des juristes et des *contract managers* dont il a été fait état a conduit chaque intervenant à évoquer une bicéphalie du *contract management*, un fonctionnement en tandem, entre opérationnel et juriste. Selon les spécificités sectorielles et techniques de l'entreprise, il est même parfois nécessaire de se fonder sur une triple compétence. Reprenant l'idée selon laquelle le *contract management* a créé un métier qui existait

the question of their position within the company's organisation.

All of the participants highlighted the fact that the legal function and contract management are complementary. This complementarity is necessary to exercising the function of contract management, but can also define its organisation. In-house counsel were first presented as those who would be able to find a specific way of organising contract management in companies where the function was still incipient, and also to convince the general management of the necessity of contract management.

To some of the participants, the best solution for turning contract management into a whole function would be to organise it within a shared department with in-house legal counsel, knowing that some companies already have a "legal and contracts department". It is indeed necessary to account for the objective complementarity of the legal and the contract management functions in dealing with contractual issues. This complementarity justifies a functional and operational co-operation which relies on distinct identities and positioning within the contractual chain. Together, the two functions add more value to a company by optimising the management of contractual risks and opportunities. To other participants, contract management needs transversality, which could justify a reporting line to the Company Secretary. This solution, however, seems difficult to standardise. Such a link is indeed tightly related to the role and mission of the Company Secretary; which means that linking contract management to a specific support function is also a case of "horses for courses": depending on the company's organisation, the Company Secretary could carry enough weight, or else the legal department could be more capable of guaranteeing legitimacy, implication and independence to contract management. In most companies, the legal department allows for a better anchoring of the contract management function to accomplish its missions, as it is perceived as "guardian of the temple" and of many processes.

In any case, highlighting the complementarity between in-house lawyers and contract managers led each participant to speak on "two-headed contract management", which relies on a tandem between operations managers and in-house lawyers. Depending on technical and field specificities of the company, it could even be necessary to rely on a threefold competence. Taking up the idea of contract management already existing before being named as such, one of the participants mentioned contracts that were negotiated by

a three person-team: an in-house lawyer, a purchaser and a technician or engineer, each of them taking into account the needs and specificities of the others, with a relationship that would last as long as possible during the contract completion phase. Contract managers are now in charge of linking all these aspects of a contract, and should thus be in constant liaison with engineers, finance managers and other actors in the contract. The greatest risk in organising contract management would thus be to turn it into an isolated function, detached from a department that could support it.

All participants agreed on the fact that contract management relies on a perfect understanding of all the specific stakes of a project. Beyond managing only contractual risks, contract management is about anticipating the difficulties of contract completion. Creating a real path within companies will only be possible through promoting contract management as an investment rather than a cost, and as an actor in every stage of a project.

#### THE NEED FOR CONTRACT MANAGEMENT UPSTREAM OF THE CONTRACT'S EXECUTION

Each participant's experiences showed great disparity in organising and including contract management at every stage of the life of the contract. The comparison between contract management and contractual handling seems merely to concentrate the scope of intervention to the execution of the contract, post signing. This approach is predominantly retained in French companies and demonstrates once more that contract management is still in its infancy. As a comparison, contractual handling in the UK was previously divided among the commercial manager—who handled pre-sales matters—and the contract manager—who handled post-sales related matters. Those two functions are now unified in contract management. In France, on the contrary, this organisation has not yet found its way, and contract managers rarely intervene in the pre-sales phase.

The participants' experience thus revealed a visible disruption among the contractual handling team, which occurs between the negotiation phase and the execution phase. Generally speaking, every project starts with a study phase, during which the client's needs are ascertained. The study team then carries out an analysis in order to submit a project. If the project is vested with a company, a handover or kick-off meeting is organised in order for the study team to hand over the project to the execution team, generally after

déjà sans se nommer, l'un des participants évoque des contrats négociés par une équipe de trois personnes, juriste, acheteur et technicien ou ingénieur, chacun prenant en compte les besoins et spécificités de l'autre ; cette relation se maintenant le plus longtemps possible pendant l'exécution du contrat. Désormais, les *contract managers* sont chargés de faire ce lien entre ces différents aspects du contrat, et doivent donc être en liaison constante avec les ingénieurs, les financiers et autres intervenants au contrat. Le plus grand risque dans l'organisation du *contract management*, c'est donc d'en faire une fonction orpheline détachée d'une organisation dans laquelle elle peut se sentir épaulée.

De l'avis de tous, la valorisation du *contract management* repose sur une parfaite compréhension de l'ensemble des enjeux spécifiques du projet. Au-delà de la gestion du seul risque contractuel, le *contract manager* vise à l'anticipation de la réalité du contrat, et ce afin de dépasser l'uniformisation des projets. C'est cette valorisation du *contract management* comme investissement, et non comme coût, qui permettra à terme la création d'une véritable filière au sein des entreprises, avec l'intervention du *contract management* à tous les stades du projet.

#### LA NÉCESSITÉ DU CONTRACT MANAGEMENT EN AMONT DE L'EXECUTION DU CONTRAT

Les expériences de chaque participant ont démontré de grandes disparités dans l'organisation et l'inclusion du *contract management* dans les différentes phases du cycle contractuel. Le rapprochement de la fonction de *contract management* à la gestion contractuelle semble limiter son périmètre d'intervention dans l'exécution du contrat, *post signature*. Cette conception, majoritaire dans les entreprises françaises, témoigne une fois de plus du balbutiement du *contract management* en leur sein. A titre de comparaison en effet, la gestion contractuelle au Royaume-Uni était auparavant répartie entre le *commercial manager*, qui gérait le *pre-sales*, et le *contract manager*, qui gérait le *post-sales*, ces deux fonctions étant désormais réunies dans le *contract management*. En France au contraire, cette unification de la fonction n'a pas encore eu lieu, et le *pre-sales* reste encore largement étranger au *contract management*.

L'expérience des intervenants révèle ainsi une véritable rupture dans l'équipe de gestion contractuelle, entre la phase de négociation et celle d'exécution contractuelle. En règle générale, il y a dans tout projet une phase d'étude, avec l'expression d'un besoin à satisfaire de la part d'un client. L'opérateur économique fait alors une étude, au terme de laquelle un projet est soumis. S'il y a attribution, une réunion dite de *handover* ou *kick-off* a lieu, au cours de

laquelle l'équipe d'étude du projet transmet le dossier, après généralement signature du contrat, à l'équipe d'exécution. C'est au cours de ce moment crucial, qui permet d'attirer l'attention sur les risques et opportunités du projet, qu'intervient souvent le *contract manager*, pour la première fois.

Cette complémentarité ne peut véritablement s'exprimer que si la fonction *contract management* participe à tout le cycle contractuel — en appui de la fonction juridique, ou inversement en fonction du stade d'avancement du projet auquel le contrat se rapporte — depuis l'expression du besoin jusqu'au *delivery* final. Le *contract management* ne peut créer de plus-value que s'il est pleinement transversal, d'une part parce qu'il agrège l'ensemble des risques susceptibles d'être soulevés par le contrat — qu'ils soient contractuels, techniques ou autres — et d'autre part parce que son apport s'étend de manière continue sur toute la durée du contrat. Tous les participants se sont accordés sur la nécessité d'une unicité, d'une continuité de la fonction *contract management*, et ce à double titre. Concernant le cycle contractuel tout d'abord, le *contract manager* établit une traçabilité, une historicisation qui s'avèrent indispensables à la préservation des intérêts de la société tels qu'ils ont été exprimés dès la genèse du projet. Le suivi contractuel ne peut à ce titre pleinement avoir lieu que si la fonction suit, depuis la genèse jusqu'au *delivery*, l'évolution des enjeux et des risques du projet. Au-delà de cette traçabilité propre à chaque projet, la fonction du *contract manager* recouvre la notion de contrat relationnel, définie par l'un des participants comme « l'emballage commercial » de la gestion contractuelle, qui permet au *contract manager* de préserver une relation continue au-delà du contrat, d'un projet à un autre. Cet emballage commercial constitue à son tour le retour d'expérience dont doit faire part le *contract manager* à l'équipe d'étude dès le démarrage de nouveaux projets.

Les participants reconnaissent cependant que, si le *contract management* n'est véritablement organisé que lorsqu'il est unifié et transversal, cette position ne reflète pas encore la réalité de la fonction dans les entreprises françaises. Le principe de réalité veut qu'en présence d'une filière particulièrement jeune, le critère qui prévaut est une fois encore celui de l'adaptabilité. L'approche du *contract management* ne peut qu'être pragmatique, et individualisée à chaque entreprise, puis à chaque projet : le *contract manager* doit, autant que faire se peut, intervenir en amont des négociations, mais il doit aussi pouvoir, le cas échéant, prendre le train en marche grâce à l'identification, par le chef de projet notamment, d'étapes, d'enjeux à mettre en œuvre au cours de l'exécution du contrat.

signing the contract. The contract manager generally intervenes for the first time during that crucial meeting, which is designed to draw attention to the risks and opportunities of the project.

The complementarity necessary for contract management can exist only if the contract manager participates in all stages of the life of the contract, whether it supports the legal function, or the legal function supports the contract manager, depending on the stage of the project to which the contract relates—from the expression of needs to its final completion. Contract management will add value to the contract completion only if it is transversal; not only because it will aggregate all risks that will likely emerge—whether they are technical, contractual, or other risks—but also because its input will extend in a continuous way during the whole life of the contract. All the participants agreed on the necessity to unify the function of contract management, for two main reasons. Regarding the life of the contract first, the contract manager establishes traceability and tracking tools, which are essential to preserving the company's interests as they were expressed at the inception of the project. The contractual follow-up can thus only happen if the contract manager follows the evolution of the project's risks and stakes from start to completion. Beyond this traceability, which is unique to each project, the contract manager's function also covers the notion of business relationships through contracts. One of the participants defined it as the "commercial package", which allows the contract manager to preserve a business relationship beyond the contract, in order to prepare for other projects. This commercial package also constitutes the feedback that is given by the contract manager to the team as soon as new projects begin.

However, the participants admitted that the reality of contract management in French companies is not yet organised if that definition means that it should be unified and transversal. In reality, the main criterion to organise a relatively new function is that of adaptability. Contract management's approach must be pragmatic and specific to each company and project: a contract manager should, as far as it is possible, intervene upstream of the negotiations, but he or she should also be able to join the bandwagon with the help of the project manager, who should identify steps and stakes to implement during the execution of the contract.

To sum up, all participants insisted on the fact that the organisation of the function of contract managers and their training should be driven by pragmatism and efficiency: each company should define its own contract management needs depending on the risks that will likely disrupt its projects' equilibrium, and thus determine the profile of contract manager that will best guarantee its results. Contract management, although limited in its scope for intervention in most French companies, could organise itself as a job, then as a support function, as many others within a group of companies. The new contractual practices that have emerged with the globalisation of the economy give the contract manager a new role to play by moving beyond the classical approach to contracts.

En guise de synthèse, chacun insiste sur le pragmatisme et l'efficacité qui doivent orienter l'organisation de la fonction du *contract manager* et sa formation : chaque entreprise définit son propre *contract management* en fonction des aléas susceptibles de perturber l'équilibre de leurs projets, et détermine ainsi le profil du *contract manager* qui garantira au mieux son résultat. Le *contract management*, bien que limité dans son domaine d'intervention dans la plupart des entreprises françaises, pourrait s'organiser en métier, puis en profession / filière. Le développement de nouvelles pratiques contractuelles qui accompagne la globalisation de l'économie dépasse l'approche classique du contrat et donne ainsi un nouveau rôle au *contract manager*.

---

## Notes

1. Expression anglaise suggérant la détermination au cas par cas, considérant que ce qui est préférable dans une situation donnée ne peut être généralisé à toutes les autres.

*Review*

# DE DROIT DES AFFAIRES INTERNATIONALES

## INTERNATIONAL BUSINESS LAW

*Journal*

Redacteur en chef: HENRY LESGUILLONS

**Table Ronde: *Le Contract Management***

**Round Table: Contract Management**

Juin/  
June 2015

SWEET & MAXWELL

N°3