

# LA FORMATION DES CONTRACT MANAGERS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE CONTRACTUELLE : L'INITIATIVE EDF/ESCP EUROPE

## TRAINING OF CONTRACT MANAGERS DEDICATED TO CONTRACT PERFORMANCE: THE EDF/ESCP EUROPE INITIATIVE

Patrick BEAUSSAUT,\* David CHEKROUN,\*\* Diane TREMBLAY,\*\*\*  
François FOURCADE\*\*\*\*

 Contracts; Managers; Multinational companies; Performance; Risk management; Training

### INTRODUCTION<sup>1</sup>

Opérant dans un environnement de plus en plus concurrentiel et international marqué par toujours plus de complexité, d'innovation, de risques, de normes et de rationalité économique, les grands groupes français ont l'ardente nécessité de mettre en place un métier ou une fonction de *contract manager*. Acteur fondamental de la performance globale des entreprises et de la maîtrise des risques contractuels tout au long de la vie du projet, le contract manager doit conduire l'exécution du contrat afin d'anticiper tout écart au contrat en termes de qualité, de délai et de coût. Le plus souvent, la mission du contract manager contribue à faire remonter les alertes, puis de proposer et déployer les plans d'actions pour pouvoir suivre la marge opérationnelle des projets.

Cette nécessité se double d'une urgence à installer des contract managers au sein des grands groupes dans la mesure où concurrents, clients, partenaires commerciaux, fournisseurs et sous-traitants des groupes se dotent eux-aussi de contract managers qui se révèlent sur le terrain

### INTRODUCTION

French multinationals operate in an increasingly globalised and competitive environment experiencing ever-growing complexity, innovation, risks, standards and economic rationales. They are thus faced with the absolute necessity of establishing a contract manager position or function. As a fundamental player in the company's overall performance and control over contractual risks across the project's entire lifecycle, the contract manager must lead the execution of the contract in such a way as to anticipate any discrepancy with its terms as related to quality, deadlines and costs. The contract manager's role most frequently contributes to escalate any alerts, and then to propose and roll out action plans designed to monitor the operating margin of the projects.

This is in addition to the need for major groups to establish contract manager positions to keep up with their competitors, customers, business partners, suppliers and sub-contractors, who are also hiring contract managers who may sometimes prove formidably efficient in the field. This derives from the importance for major groups to establish a structure mirroring their

\* Directeur du Contract Management Groupe – EDF.

\*\* Professeur de Droit des Affaires Internationales à ESCP Europe et Directeur Scientifique du Certificat EDF/ESCP Europe Contract Manager.

\*\*\* Contract Manager – Chargée de mission au sein de la Direction du Contract Management Groupe – EDF.

\*\*\*\* Professeur de Contrôle et Pilotage des Organisations et Responsable des Ateliers Projets du Certificat EDF/ESCP Europe Contract Manager.

contracting party's own, in order to improve collaboration and avoid any imbalance in the contractual relationship. Furthermore, the contract managers employed by French industrial groups operating in international markets must confront and respond to the efficiency of their competitors' longer established contract managers, who often enjoy long-standing experience and proven technical expertise.

In this context large multinationals both in France and internationally have investigated, developed and sometimes implemented one or several solutions designed to bolster and accelerate the contract performance of their parent company and subsidiaries.

The first solution is institutional in nature and ambitions to secure the recognition of contract management as a full-fledged function in its own right by the groups. Such recognition requires investigating the optimal reporting line for the contract management function.

The second solution is to involve a contract manager who is well versed and experienced in financial, legal and risk management techniques very early on in the contract lifecycle. However, there again, the various design concepts illustrate the breadth of the function and assign a new strategic dimension to the role. Should contract managers be involved in negotiating the contracts for which they will be responsible? What are the benefits and risks of involving the contract manager only after the contract is signed? These are essential questions for multinationals, who must import into their investigations all common issues linked to contract performance and all specific contract management issues linked to their respective industry.

A third solution would consist in creating a genuine career path within the company, in particular by offering career options to the contract manager via opportunities for promotion and advancement within the contract management professional family. Some multinational groups provide in-house learning programmes or courses dedicated to contract management. The extremely broad diversity of such learning programmes has been found to largely contribute to the promotion of the profession by attracting people from all types of backgrounds while opening up multiple opportunities.

EDF Group combines occupations in the field of electricity generation, supply and transmission grids both in France and internationally. Similarly to many other industrial groups, EDF has developed and rolled out a number of solutions derived from all three of the above-mentioned options.

However, EDF Group has also found an efficient solution to speed up the emergence of a contract

parfois redoutables. Urgence, également, car il importe pour les grands groupes de se doter d'une structure miroir au contractant afin de pouvoir mieux collaborer mais aussi ne pas déséquilibrer la relation contractuelle. Par ailleurs, les contract managers des groupes industriels français œuvrant à l'international doivent s'opposer et réagir à la performance des contract managers de leurs concurrents plus aguerris, à la technicité éprouvée et à l'expérience souvent ancienne.

C'est dans ce contexte d'urgence et de nécessité que les grands groupes ont, en France et à l'international, envisagé, élaboré et parfois mis en place une ou plusieurs solutions afin d'accroître et d'accélérer la performance contractuelle de leur maison-mère et de leurs filiales.

La première solution est institutionnelle et ambitieuse, pour les groupes, de reconnaître le contract management comme une fonction à part entière. Cela passe par une réflexion sur le rattachement optimal de la fonction contract management à une direction.

La deuxième solution est d'impliquer très vite le contract manager rompu aux techniques financières, juridiques et de la gestion des risques dans la vie des contrats. Toutefois, là encore la présentation des différentes conceptions illustre la richesse de la fonction et lui donne une dimension stratégique nouvelle. Les contract managers doivent-ils être associés à la négociation des contrats dont ils auront la charge ? Quels sont les avantages et les risques à faire intervenir le contract manager uniquement après signature des contrats ? Autant de questions essentielles pour les groupes qui doivent intégrer dans leurs réflexions les questions communes relatives à la performance contractuelle et les enjeux spécifiques à la gestion du cycle contractuel de l'industrie dans lesquels ils s'insèrent.

La troisième serait de créer un véritable parcours professionnel (*career path*) au sein même de l'entreprise, notamment en proposant des débouchés pour le contract manager, via la possibilité d'évolution et de promotion à l'intérieur de la famille professionnelle contract management. Des solutions de formations en interne et des formations dédiées au contract management sont proposées dans certains groupes. On constate que la très grande diversité des formations participe très largement à la promotion du métier : non seulement on y vient de partout mais il ouvre de multiples perspectives.

Rassemblant les métiers de la production, du commerce et des réseaux d'électricité, le groupe EDF, présent en France et à l'international a développé et déployé, comme de nombreux groupes, des solutions empruntant aux trois séries d'options exposées précédemment.

Mais c'est autour de la co-construction d'une formation globale que le groupe EDF a trouvé une solution efficace

pour accélérer l'émergence du métier de contract manager et servir un grand dessein : la performance contractuelle du groupe. Aussi cette formation vise-t-elle à optimiser l'exercice du métier de contract manager aux plans financiers, juridiques et de la gestion des risques, tout en développant un savoir-être (posture et stratégie d'influence, négociation et gestion des conflits) en s'inspirant des solutions théoriques issues des sciences du management, du droit et des pratiques aussi bien en interne qu'en externe ; et contribuer à la création d'une filière d'excellence de contract managers, dont ces derniers sont eux-mêmes les co-auteurs.

Cette formation globale au service de l'émergence du métier de contract manager et de la performance contractuelle du groupe ne peut être utilement présentée sans avoir au préalable rappelé les partis pris et exposé les orientations retenues par EDF pour la mise en place du métier de contract manager.

### **LES PARTIS PRIS ET LES ORIENTATIONS RETENUES PAR EDF POUR LA MISE EN PLACE DU METIER DE CONTRACT MANAGER**

On constate en analysant le recrutement, la formation, le rattachement et la promotion des contract managers en France et à l'international, dans les grands secteurs de l'industrie et des services, que la très grande diversité des conceptions et des partis pris participent très largement à la promotion du métier : non seulement on y vient de partout mais il ouvre de multiples perspectives.

Pour sa part, le groupe EDF a opté pour des choix structurants qu'il convient désormais de présenter en matière de stratégie contractuelle ; d'identification des contract managers ; en matière de rattachement et de fonction ; de participation à la valeur ajoutée contractuelle de l'entreprise ; et de technicité des savoirs du contract manager.

#### **La place du contrat dans la vie de l'entreprise**

Nul besoin au sein des colonnes de la *Revue de Droit des Affaires Internationales* de rappeler l'importance des contrats dans le cadre des relations entre acteurs économiques. Dans le groupe EDF comme ailleurs, « La vie contractuelle, c'est tout simplement la vie de l'entreprise ». Nul besoin également de rappeler que le nombre croît de pair avec le mouvement d'externalisation des activités opéré depuis plusieurs années et que le secteur de l'industrie, comme bien d'autres, connaît une tendance à la judiciarisation des relations entre entreprises avec le recours à des contrats de plus en plus complexes. Il n'est plus seulement question d'apporter la solution technique optimale au client, mais aussi de respecter les obligations du contrat.

manager profession dedicated to the Group's contractual performance (see below) by co-building a comprehensive learning programme. This training curriculum is thus designed to optimise the practice of contract management from the financial, legal and risk management perspectives, while developing soft skills (influential position and strategy, negotiations and conflict management), drawing its inspiration from theories related to legal and management science, and from both internal and external practices. The curriculum further contributes to the creation of a function of excellence co-built with the contract managers themselves.

A presentation of this comprehensive learning programme dedicated to the emergence of a contract manager profession and to the Group's contract performance requires a preliminary reminder about the premises and guidelines chosen by EDF to establish the contract manager function.

### **PREMISES AND GUIDELINES CHOSEN BY EDF TO ESTABLISH A CONTRACT MANAGER FUNCTION**

When analysing the recruitment, training, reporting line and advancement of contract managers in the major industrial and service sectors in France and internationally, observations show that the great diversity of concepts and premises largely contributes to the promotion of the profession by attracting people from all backgrounds while opening up multiple opportunities.

EDF Group has opted for foundational choices that we shall now present from the perspectives of contract strategy; identification of contract managers; reporting line and function; contribution to added value of corporate contracts; and technical expertise and knowledge of the contract manager.

#### **Role of a contract in corporate life**

There is no need in the columns of the *International Business Law Journal* for any reminder about the importance of contracts or other agreements in the context of relationships between business players. At EDF, as elsewhere, "Contractual life is simply corporate life". No need either for any reminder that the number of contracts is growing on a par with the shift to task outsourcing that has been going on for several years, or that the industrial sector, like many others, is experiencing a growing trend towards a judiciarisation of inter-company relations with increasingly complex contracts. No longer can a company merely provide an optimum solution to the client, but it must also strictly comply with the obligations of a contract.

A contract has always reflected an agreement between the parties regarding the distribution of risks on its signing date. Yet, this balance of power between the parties has now spread from the negotiation up to the execution of a contract, with increasing exposure to contractual risks of all natures, sometimes from the very start of a construction project or extending up to several months or years after completion of the services.

Contract management therefore emerges as a crucial issue, from the identification of needs up to the termination of contractual relations, in order to ensure that the company retains full control over the contract execution and the related commitments and risks. After factoring in the contractualisation context along with its risks and the reality of the signed contract, a business strategy of contract management must be defined in order to describe and share the goals, the points of vigilance and the methods and tools to be implemented to ensure efficient contract management in liaison with the goals initially defined for the contract or project.

Such a comprehensive process has the ambition to build from the outset a contractual strategy designed to minimise the potential remedies available to the other party against the company and to maximise the contractual levers likely to preserve the company's rights and remedies. Such levers are created via the business relationship, via its contractual and relational management, as well as a disciplined management of the project related to the contracts.

The contract thus shifts from a mere business deal to a tool of operational and financial corporate performance, particularly for long-term contracts, for instance in engineering or IT systems, or when contracts contribute to the success of often complex industrial projects requiring contractual interfaces with multiple suppliers and direct contacts with the client, or involving subcontracting or co-contracting processes.

In order to face all of these changes, companies need more professional, more structured expertise in contract lifecycle management, defined as

“the process of systematically and efficiently managing contract creation, execution and analysis for maximising operational and financial performance and minimising risk.”

In support of projects and operations, these skills contribute to the implementation of the industrial and commercial corporate strategy and to appropriate cost control. Contract management also contributes to a culture of contractual relations of a transversal nature that requires a high standard of co-operation between all stakeholders: the responsibility for this prerequisite

Le contrat a toujours reflété un accord entre les parties sur une répartition des risques depuis sa formation. Mais ce rapport de force entre les parties s'est désormais étendu de la négociation à l'exécution du contrat, avec une exposition accrue aux risques contractuels de toute nature, parfois dès le démarrage d'un chantier ou après quelques mois ou années de réalisation des prestations.

La gestion des contrats apparaît comme cruciale depuis l'identification du besoin jusqu'à la clôture des relations contractuelles, pour que l'entreprise garde le contrôle de la réalisation et maîtrise ses engagements et ses risques. Après avoir intégré le contexte de contractualisation, ses risques et la réalité du contrat signé, une stratégie commerciale de pilotage du contrat doit être définie pour décrire et partager les objectifs, les points d'attention, les méthodes et outils à mettre en œuvre pour assurer une gestion du contrat efficiente en lien avec les objectifs initialement définis pour ce contrat ou projet.

L'ensemble de ce dispositif a pour ambition de construire dès le départ la stratégie contractuelle permettant de minimiser les recours possibles de la partie adverse contre l'entreprise et de maximiser les leviers contractuels pour la sauvegarde de ses droits et recours. C'est au travers de la relation commerciale que ces leviers sont créés, par sa gestion contractuelle et relationnelle mais aussi par un management rigoureux du projet auquel les contrats contribuent.

Le contrat est ainsi passé d'un simple acte commercial à un outil de performance opérationnelle et financière de l'entreprise, notamment lorsque les contrats sont de longue durée, dans l'ingénierie ou les systèmes d'information par exemple, ou lorsqu'ils participent de la réussite d'un projet industriel souvent complexe qui exige des interfaces contractuelles avec de multiples fournisseurs, en relation directe avec le client ou par des montages contractuels de sous-traitance et co-traitance.

Pour faire face à l'ensemble de ces évolutions, les entreprises ont besoin de compétences plus professionnelles, plus structurées en contract management pour

« gérer de façon systématique et efficace la création, l'exécution et l'analyse du contrat en vue de maximiser la réussite opérationnelle et financière et minimiser les risques ». <sup>2</sup>

Ces compétences contribuent, en appui des projets et opérations, à la mise en œuvre de la stratégie industrielle et commerciale, et à la maîtrise des coûts. Mais le contract management participe également d'une « culture » de la relation contractuelle dont la transversalité nécessite d'avoir une très forte qualité de coopération entre tous les acteurs :

cette exigence ne peut être portée par le contract manager seul, ce doit être l'affaire de tous dans l'entreprise.

La fonction contract management n'est pas encore codifiée comme d'autres fonctions plus ancrées dans les entreprises. La tendance est actuellement à la définition des apports de cette fonction, de ses missions ainsi que de son insertion dans la structure organisationnelle, par exemple par la mise en place d'un centre d'excellence en management de contrats qui apportera une valeur ajoutée à la protection des intérêts commerciaux et financiers de l'entreprise.

### **Le métier de contract manager**

Compte tenu de la complexité industrielle, économique et technologique des contrats à enjeux, de nombreux ingénieurs, spécialistes et experts contribuent et interviennent au cours de la réalisation du contrat, y compris dans les échanges quotidiens avec le client ou le fournisseur. C'est particulièrement vrai dans le secteur industriel, le pilotage de cette relation est souvent réduit à un pilotage strictement technique, ce qui en soi peut faire porter un risque contractuel, notamment au regard de la capacité de l'entreprise à exercer ses droits.

Aussi pour EDF, le contract management associe les dimensions juridique, technique et commerciale. En fonction du profil initial du contract manager, celui-ci devra renforcer l'une de ces trois dimensions pour incarner une posture différente.

Dans la même logique, le contract manager n'est pas obligatoirement un pur technicien/ingénieur, bien que disposer d'un socle de connaissances techniques est indéniablement un facteur de pertinence dans l'analyse contractuelle et de crédibilité interne ou face à son client et fournisseur. En effet, le contract manager travaille avec de nombreux métiers, notamment des chargés de réalisation sur site, des gestionnaires de planning, des bureaux d'études. Ainsi, la maîtrise des différentes « langues » juridique, financière, industrielle et « l'art » de savoir poser les bonnes questions afin de comprendre les enjeux techniques ajoutent une finesse à l'analyse contractuelle. Les risques financiers, commerciaux et contractuels ne sont en effet pas indépendants des choix techniques effectués.

Le contract manager n'a pas vocation à devenir un expert des sciences juridiques, des contrats et des techniques contractuelles, comme le juriste, mais il doit être familier de la langue du droit pour comprendre le contrat, par exemple pour savoir utiliser les termes du contrat à bon escient et au bon moment, comprendre les clauses contractuelles qui font porter un risque financier ou de délai, savoir répondre à des courriers contractuels. Le contract manager est avant tout un facilitateur qui, selon son profil, sera amené à être

cannot, however, be borne by the contract manager alone, and should be the concern of everyone in the company.

The contract management function is not codified yet, like other, more rooted corporate functions. The trend is currently towards defining the contributions of this function, its roles and its integration into the organisational structure, for instance by establishing a centre of excellence in contract management that would deliver added value to the protection of the company's business and financial interests.

### **The profession of contract manager**

Considering the industrial, economic and technological complexity of high-stake contracts, a large number of engineers, specialists and experts contribute to and are involved in the execution of a contract, including in daily contact with the client or suppliers. This is especially the case in the industrial sector, where managing these relations is frequently limited to strictly technical management, which in itself could lead to a contractual risk, particularly with regard to the company's ability to enforce its rights.

For EDF, contract management therefore combines legal, technical and commercial dimensions. Depending on their initial profile, contract managers will need to strengthen one of these three dimensions in order to be able to adopt the relevant position as required.

In line with the same rationale, the contract manager is not necessarily a technician or engineer; although having sound foundations in technical knowledge is undeniably a relevant factor for contract analysis and credibility, whether internally or with the client and supplier. The contract manager actually works jointly with many other trade professionals, whether project managers on site, scheduling managers, engineers or others. Thus, their proficiency in other jargon, whether legal, financial or industrial, and the art of asking the right questions in order to understand the technical issues, are additional factors needed to fine-tune their contract analysis: since financial, commercial and contractual risks are not independent from technical choices.

The purpose of a contract manager is not to become an expert in legal science, contract law or contractual techniques, like a jurist would be, but they must be familiar with the language of law in order to understand the contract, for instance to know how to use the terms of a contract wisely and in due time, to understand the contract clauses that may involve a financial risk or a deadline-related risk and to respond to contract-related enquiries. Contract managers are first and foremost facilitators who, depending on their profile, may have to act more or less autonomously on issues of contract stipulations, legal issues linked to contractual

discrepancies, to intellectual property rights, insurance clauses or compliance with the regulations affecting the contract.

The contract manager has regular direct contacts with the client and the supplier, and is therefore fully involved in the business relationship—of which the contract is an integral part—in order to secure the company's best financial interests and preserve a relationship between the partners. Contract managers must leverage their skills when negotiating and identifying business opportunities in volatile situations, as well as using their financial knowledge to seek an optimised contract execution, while guaranteeing appropriate control over contractual risks and safeguarding the company's best interests.

The contract manager builds and implements the necessary tools (procedures, charts, organisational memos, schedules, etc.) required for contract administration and management, as defined in the execution business plan drafted at the time of contract signature and shared with the project manager or operation leader. They develop the resources needed to propose to the manager in charge of the project the contractual strategy to be followed throughout the execution of the contract and based on its progress.

### **The contract manager: a support function**

At EDF, the contract manager provides support to operatives who retain the responsibility for all project components related to quality, costs and deadlines. They contribute to the common goal of economic contract performance and therefore to the company's overall performance. They need to develop an integrating and cross-sector approach, including with other support functions (legal, purchasing, finance, etc.).

Contract managers choose from various options and propose a suitable solution. They must demonstrate an aptitude for fast decision-making, negotiating, facilitating and fostering (jointly with experts) the translation of solutions into legal and financial terms. They need to show creativity in all areas at all steps of the contract lifecycle.

The contract manager educates others about the selected solution and leads its implementation: a leadership skill that needs to be perfected and built with other team members and stakeholders. It is a question of position and practical actions: the contract manager must implement a contract strategy that is intelligible, i.e. bolster a negotiating position that is not abstract, but consistent and substantiated throughout the contract execution. The clearer that the goal to be reached is formulated from the outset, the easier it will be to set the milestones as the contract execution progresses, in order to give credibility to the contractual strategy

plus ou moins autonome sur les stipulations contractuelles, les enjeux juridiques des écarts contractuels, les droits de propriété intellectuelle, les clauses d'assurances ou la vigilance sur la conformité par rapport aux réglementations qui affectent le contrat.

Le contract manager est en relation régulière avec le client et le fournisseur. Il participe donc à la relation commerciale — dont le contrat fait partie — afin de sécuriser au mieux les intérêts financiers et de garder une relation partenariale. Il doit mobiliser des compétences de négociation et d'identification d'opportunités commerciales par rapport aux changements de situation, ainsi que des connaissances financières pour rechercher l'optimisation de son exécution en garantissant la bonne maîtrise des risques contractuels et la sauvegarde des intérêts de l'entreprise.

Le contract manager construit et met en œuvre ses outils (procédures, tableaux, notes d'organisation, planning, etc.) pour l'administration et la gestion du contrat tels qu'ils ont été définis dans le plan commercial d'exécution rédigé dès la signature du contrat et partagé avec le chef de projet ou le responsable de l'opération. Il se donne ainsi les moyens de proposer au responsable du contrat la stratégie contractuelle à suivre tout au long de l'exécution et selon l'évolution du contrat.

### **Le contract manager : une fonction d'appui**

A EDF, le contract manager est en appui aux opérationnels qui restent responsables de l'ensemble des composantes « qualité, coûts et délais » du projet ou de l'opération. Il participe à l'objectif commun de performance économique des contrats et donc de performance de l'entreprise. Il doit développer une vision intégratrice et transverse, y compris avec les autres fonctions d'appui (juridique, achat, finances ...).

Le contract manager arbitre entre les différentes options et propose une solution adaptée : aptitude à la prise de décision rapide, à la négociation et à la facilitation, et favorise (avec le concours des experts) la traduction des solutions en termes juridiques et financiers. Il doit faire preuve de créativité à toutes les étapes du cycle dans tous les domaines.

Le contract manager fait la pédagogie de la solution retenue et pilote sa mise en œuvre : un leadership à parfaire et à construire auprès des membres de l'équipe et des parties prenantes. C'est une affaire de posture et d'actions concrètes : le contract manager doit mettre en œuvre une stratégie contractuelle qui soit lisible, c'est-à-dire renforcer une position de négociation pas de façon abstraite mais en lui donnant de la consistance tout au long de l'exécution du contrat. Plus l'objectif à atteindre sera clairement formulé en amont, plus il sera facile de jalonner au fil de l'exécution du

contrat de sorte à rendre crédible la stratégie contractuelle et de donner de la substance à l'argumentation qui aura été choisie de porter auprès du chef de projet ou du responsable du contrat.

### **Le contract manager : un créateur de valeur ajoutée**

En phase d'offre, le contract manager est une source de compétitivité en tant qu'il prévoit des mécanismes d'ajustement contractuel, véritables leviers contractuels en cours d'exécution, ou vérifie par exemple que le prix inclut les risques probables.

En phase d'exécution, le contract manager est garant de la bonne maîtrise du contrat et de ses éventuelles modifications, mais aussi de l'histoire du contrat et de la mémoire collective. Il est l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des acteurs du contrat qui lui transmettent au fil de l'eau les informations utiles pour capter, enregistrer et apporter les éléments de preuve.

Bien entendu dans l'exécution, chacun des cocontractants peut avoir une lecture différente des événements qui jalonnent le projet et, naturellement, tenter d'imputer à l'autre partie, à tort ou à raison, une part des responsabilités dans les manquements ou les différentes défaillances. Le contract manager aura pour rôle de mettre ces éléments en perspective, de donner de la consistance à son argumentation pour renforcer la position de négociation de l'entreprise et donc d'en réduire son exposition aux risques, et notamment les incidences financières qui sont sous-jacentes.

Les risques contractuels sont souvent sous-estimés comparativement aux risques techniques. Le contract manager a un rôle important à jouer pour s'assurer de la bonne prise en compte des risques contractuels, de leur provisionnement dans les coûts à terminaison, de leur valorisation à leur juste valeur, de leur traitement avec des plans d'actions pertinents, de leur mise en visibilité auprès du management. Le contract manager aura à cœur de s'assurer, avec les autres acteurs qui sont impliqués dans le processus de gestion des risques, le risk manager, le financier, l'assureur ... que les risques contractuels sont correctement pondérés.

Dès lors que les phases d'exécution sont porteuses de risques contractuels, l'entreprise doit chercher à s'en prémunir. Il s'agit de reconnaître que le risque d'actions opportunistes du cocontractant à différents moments de la vie du contrat fait partie intégrante de la phase de réalisation. Même sans approche opportuniste, le cocontractant peut être enclin, ne serait-ce que pour s'éviter l'application de pénalités, à engager lui-même des démarches réclamatives (*no claim, no penalty*).<sup>3</sup>

and substance to the pitch intended for the manager in charge of the project.

### **The contract manager: a creator of added value**

In the tendering phase, contract managers can make a bid more competitive, since they plan for contract adjustment mechanisms that can then be leveraged during the execution phase, or they make sure that the tender price includes probable risks, for instance.

In the execution phase, contract managers guarantee proper control over the contract and its potential amendments, and keep track of the contract's history and collective memory. Contract managers act as the preferred point of contact for all contract stakeholders. Contract stakeholders forward any useful data throughout the execution phase to the contract managers. This data is then collected, recorded and used as evidence if necessary.

During execution, each of the contracting parties may have a different interpretation of events that occur throughout the project, and may naturally attribute—rightly or wrongly—some responsibility to the others for breaches or failures to comply. The contract manager's role will then involve putting all inputs into perspective, providing consistency to his or her argument in order to bolster the company's negotiating position and therefore reduce its risk exposure, in particular to underlying financial impacts.

Contractual risks are often underestimated in comparison with technical risks. The contract manager has a major role to play to ensure that contractual risks are duly considered, made provision for in completion costs, evaluated at their fair value, addressed with relevant action plans and reported clearly to management. The contract manager must endeavour to ensure, jointly with other stakeholders involved in the risk management process (e.g. risk manager, financial staff, insurer, etc.), that all contractual risks are properly weighted in the assessment.

Whenever execution phases are likely to involve contractual risks, the company must seek protection against such risks. This involves acknowledging that the risks of opportunistic actions by the contracting parties at various points in the contract lifecycle are an integral part of the execution phase. Even in the absence of any opportunistic approach, the co-contractor may be inclined to file claims, if only to avoid penalties ("no claim, no penalty").

The contract manager must accept the idea that each party will naturally seek to preserve its interest in the economics of the contract. Claims or change orders should not be perceived as hostile actions, but merely as a perfectly normal phase in the execution of a contract or project. Thus the role of a contract manager will also consist in regulating this type of dynamics by ensuring an optimised negotiating position for the company for the purpose of closing the project or operation.

In addition, contractual opportunities should not be forgotten or neglected. The contract manager must be a full-fledged stakeholder and contribute to detecting and making such opportunities materialise, particularly from a commercial perspective.

The contract manager contributes to:

- Protecting the economics of a contract via an enhanced anticipation of risks and by shifting from a cost-based rationale to a profit-based rationale, from a budgetary approach to a vision of costs on completion and of earned value management in order to leverage the value of any change orders.

This preventive contract management mechanism lies at the core of the contract manager's role. It provides protection against claims, or even the possibility of filing counterclaims in the event of non-compliance with the contractual obligations leading to damage for the company. The contract manager leverages methods that enable the company to enforce and defend its contractual rights. Claim management can be an integral component of contract management, but it should remain a defensive and offensive mechanism designed to handle a claim, rather than a preventive mechanism of risk control and proactive contract management.

- Restoring the initial contract economics in the event of any extension of execution deadlines: i.e. if a contractual milestone is exceeded, the contract manager must ensure via a dialogue with on-site players that the root causes of that event are duly tracked in order to identify the respective responsibilities of the parties thanks to a proper understanding of the work schedule, technical and contractual interfaces, and the ability to transcribe technical events into simple interpretations easily comprehensible by both parties.

Analysing project delays along with their monetary consequences is a prerequisite for

Le contract management doit accepter l'idée que chaque partie cherche tout naturellement à préserver l'économie du contrat. Les réclamations, les modifications (*change order*) ne doivent pas être perçues comme des actes hostiles, mais simplement comme une phase tout à fait normale de la réalisation d'un projet ou d'une opération. Ainsi, le rôle du contract manager consiste à réguler cette dynamique en s'assurant qu'il va optimiser la position de négociation de son entreprise en perspective de la clôture du projet ou de l'opération.

Les opportunités contractuelles sont également à ne pas oublier ou négliger. Le contract manager doit être partie prenante et contribuer à détecter et concrétiser ces opportunités, notamment commerciales.

Le contract manager contribue à :

- la protection de l'économie des contrats par une meilleure anticipation des risques et le passage d'une logique de coûts à une logique de profits, d'une approche budgétaire à une vision du coût à terminaison et de la gestion de la valeur acquise (*earned value management*) pour valoriser les modifications.

Ce dispositif préventif de gestion du contrat est le cœur de l'activité du contract manager. Il permet de se prémunir contre les réclamations (*claims*) voire d'émettre des contre-réclamations (*counterclaims*) en cas d'inexécution d'obligations contractuelles ayant pour conséquence des préjudices pour l'entreprise. Le contract manager recourt à des méthodes qui permettent à l'entreprise de faire valoir ou de défendre ses droits. Le *claim management* peut faire partie intégrante du contract management à un moment du cycle contractuel, mais il reste un dispositif défensif et offensif de gestion des réclamations en comparaison d'un dispositif préventif de maîtrise des risques contractuels et de gestion proactive du contrat.

- la restauration de l'économie initiale du contrat en cas d'allongement des délais d'exécution d'un projet. En cas de dépassement d'un jalon contractuel, le contract manager doit s'assurer, à travers un dialogue avec les acteurs sur site, que les événements qui y ont conduits sont tracés et permettent d'identifier les responsabilités des parties par une bonne compréhension du planning, des interfaces techniques et contractuelles et une capacité à retranscrire les événements techniques en des interprétations simples et compréhensibles des deux parties.

L'analyse des retards d'un projet ainsi que leurs effets pécuniaires est un préalable à bon nombre de



décisions ayant trait aux engagements des parties prenantes entre elles. Des méthodes d'analyse de retard ont été proposées,<sup>4</sup> mais elles n'ont pas permis de freiner les conflits liés aux retards d'exécution. Les contract managers sont souvent confrontés aux limites de l'utilisation pratique de ces méthodes qui reposent sur un historique structuré des perturbations et de leurs causes. Ainsi, le développement d'une bonne connaissance des prescriptions contractuelles reste primordial pour apprécier les chances de succès de réclamations liées aux retards et s'y préparer, que ce soit dans la perspective de la résolution amiable ou contentieuse.

- L'amélioration de l'économie du contrat : seule la connaissance intime du contrat permet de saisir les opportunités et d'optimiser le contrat. Mais les négociations contractuelles sont rendues difficiles par une aversion des parties au risque dans le domaine des gains plus marquée que dans le domaine des pertes. Cette asymétrie désormais bien connue de comportement des parties entre les pertes et les gains<sup>5</sup> s'explique par le fait que les concessions faites par l'entreprise sont souvent considérées comme des pertes pour elle et des gains pour l'autre partie, alors que les concessions des autres parties sont considérées comme des gains pour l'entreprise et par l'autre partie comme des pertes.

### **Le contract manager : l'homme/la femme d'aucune expertise**

Tout le sens de l'émergence du contract management dans les entreprises est de créer une « force de frappe interne » en capacité de répondre aux défis de pilotage des contrats et de devenir des « filières d'excellence » offrant des perspectives et des évolutions de carrière. C'est un facteur clé de performance et d'émergence d'une vraie culture de management de projet nécessaire pour relever les défis industriels de demain.

Le contract manager n'est pas nécessairement l'homme/la femme du droit, de la finance, de l'ingénierie, des risques, de la mesure, bien qu'il soit l'héritier de la fonction de *Quantity Surveyor* développée dans les pays anglo-saxons.<sup>6</sup>

Le contract manager peut être issu de métiers techniques, de la fonction juridique, du contrôle de gestion, des achats, des risques, du pilotage de projets. Il doit être pluridisciplinaire sans être expert d'un domaine. Il apprend beaucoup des autres et provoque de l'autre le souhait de venir dans la sphère de l'autre : il faut instiller une culture du contract management dans le projet, une vraie vision latérale et globale.

numerous decisions related to the respective commitments of the stakeholders. Analytical methods have been proposed in the past but have failed to mitigate the conflicts linked to performance delays. Contract managers are frequently faced with the practical limitations of such methods that rely on a structured track record of disturbances and their root causes. It is therefore crucial to gain proper knowledge of contractual obligations in order to assess the chances of success of delay-related claims and prepare for them, whether from the perspective of an amicable resolution or of litigation proceedings.

- Enhancing the contract economics: in-depth knowledge of the contract alone can enable opportunities to be seized and the contract to be optimised. However, the parties are generally more averse to a risk affecting gains than to a risk related to losses, thus making contract negotiations more difficult. This now well-known asymmetry between losses and gains in the contracting parties' behaviour results from the perception that any concessions made by the company are often regarded as losses for itself and gains for the other party, while concessions made by the other party are regarded as gains for the company and as losses by the other party.

### **The contract manager: a jack of all trades**

The emergence of contract management corporate functions is meant to create an "internal strike force" capable of responding to the challenges of contract management and becoming a "path of excellence" that provides career opportunities and advancement. They constitute a key factor of performance and a lever for the emergence of a genuine project management culture necessary to meet tomorrow's industrial challenges.

A contract manager is not necessarily an expert in law, finance, engineering, risk control or quantity measurement, even though they might well be the heirs of the quantity surveyor function developed in Anglo-Saxon countries.

The contract manager may be someone with prior experience in technical trades, legal functions, controlling, purchasing, risk control or project management. The contract manager must be a "jack of all trades" with a multidisciplinary background, without necessarily being an expert in any single field. The contract manager learns extensively from others and invites people to step into the shoes of others. A genuine contract management culture needs to be instilled into the project, with a true lateral and holistic vision.

The professionalisation of this function has now become imperative, considering in particular the nature of our industrial operations and projects, which are increasingly complex, capital-intensive, technologically advanced, international and competitive.

### COMPREHENSIVE TRAINING DEDICATED TO THE EMERGENCE OF THE CONTRACT MANAGER PROFESSION AND TO CONTRACT PERFORMANCE

As a leading producer and supplier of electricity in France and worldwide, EDF Group combines all occupations related to electricity generation, supply and transmission grids. The Group is structurally organised to manage its power sale and purchase agreements. This need addresses the vertical chain of EDF's business activities—i.e. sourcing, engineering, generation, grids, supply, services—that are covered under high-stakes, often highly technology-intensive, multiannual contracts, and require specific services, staff and equipment. For EDF, the challenge is to manage such multiannual contracts in its best interest, in co-ordination and collaboration with its major supply partners and customers. The establishment of a contract manager function is intended to create a core of shared skills conducive to insourcing the requirements of contract management to the greatest possible extent. In practice, this involves capitalising on the expertise gained from prior experience, although this expertise still remains scattered and disparate within the Group, and developing a “community of expertise” by professionalising the skills of all contract stakeholders.

Corporate needs for training have not yet been fully factored into university education curricula. Contract managers can acquire technical and project management skills in initial education programmes, but to date no masters programme includes education in contract management in France. At this time, only a few companies who are more advanced on this issue provide dedicated training courses; this is the case at EDF, where a 12-day contract manager curriculum has been offered to staff members since April 2014. Four sessions have taken place up to the end of 2015, all co-developed with ESCP Europe.

The purpose of this contract manager curriculum consists in developing proficiency in key skills needed to solve technical, legal and financial issues, while bolstering the contract managers' position in managing the execution of high-stakes, complex contracts and supporting the operations teams in conducting high-value and sensitive projects.

La professionnalisation de cette fonction est devenue incontournable compte tenu notamment de la nature de nos opérations et projets industriels qui sont toujours plus complexes, capitalistiques, technologiques, internationaux et concurrentiels.

### LA FORMATION GLOBALE AU SERVICE DE L'EMERGENCE DU METIER DE CONTRACT MANAGER ET DE LA PERFORMANCE CONTRACTUELLE

Premier producteur et fournisseur d'électricité en France et dans le monde, le groupe EDF rassemble tous les métiers de la production, du commerce et des réseaux d'électricité. Structurellement, le Groupe s'organise pour la gestion de ses contrats d'achat et de vente. Ce besoin concerne la chaîne verticale des activités du groupe — approvisionnements, ingénierie, production, réseaux, vente, services — qui font l'objet de contrats pluriannuels à forts enjeux, souvent très technologiques, qui requièrent des services, des équipes et des matériels spécifiques. Pour le groupe, il s'agit de gérer ces contrats, compte tenu de leur caractère pluriannuel, au mieux de ses intérêts, en coordination et en collaboration avec ses grands partenaires fournisseurs et clients. L'objectif de la mise en place du métier de contract manager vise à créer un socle de compétences communes permettant d'internaliser au maximum le besoin de la gestion contractuelle. En pratique, il s'agit de capitaliser sur l'expertise d'une expérience déjà acquise, bien qu'aujourd'hui encore morcelée et disparate, et de développer une « communauté de compétences » en professionnalisant l'ensemble des acteurs contractuels.

Les besoins des entreprises en matière de formation n'ont pas encore été totalement pris en compte dans les formations universitaires. Le contract manager peut acquérir des compétences techniques et de gestion de projet dans le cadre de formations initiales, mais à ce jour aucun master ne prépare au contract management en France. Pour l'instant, quelques entreprises seulement, plus avancées sur cette thématique offrent des formations. C'est le cas d'EDF qui propose pour ses collaborateurs depuis avril 2014, un cursus contract manager d'une douzaine de jours. Quatre sessions ont été dispensées à fin 2015, elles ont été co-développées avec ESCP Europe.

Ce cursus contract manager a pour objectif de développer la maîtrise des compétences clés pour solutionner les problèmes techniques, juridiques et financiers, tout en renforçant la posture des contract managers dans le pilotage de l'exécution de contrats complexes et à enjeux et dans l'accompagnement des équipes opérationnelles dans ces projets sensibles et à grande valeur ajoutée.

Le cursus contract manager poursuit trois objectifs : étayer les acquis des participants par des apports de nouveaux savoirs (théoriques et pratiques) et développer ainsi leurs connaissances et savoir-être ; partager entre pairs des situations professionnelles pour développer de nouvelles pratiques et trouver des solutions opérationnelles ; développer la filière contract management pour échanger et partager les bonnes pratiques contractuelles.

Ce cursus s'adresse à des personnes ayant au moins une dizaine d'années d'expérience dont une partie au sein de projets à enjeux. Elles disposent d'au moins une des compétences « hard » : technique, juridique ou financière. Leur formation d'origine est le plus souvent ingénieur, juriste, acheteur ou contrôleur de gestion. Elles sont contract managers ou souhaitent le devenir et s'intéressent à toutes les dimensions de la gestion d'un projet ou d'une opération avec un intérêt particulier pour sa dynamique contractuelle dont les leviers du pilotage de son exécution.

On recherche également chez les candidats à la formation des compétences humaines et relationnelles, indispensables à la gestion des contrats pour assurer la bonne communication et permettre la transversalité au sein des équipes contrat et projet mais aussi la bonne relation commerciale avec le client ou le fournisseur, selon la nature du contrat.

Le cursus n'a pas pour but de conduire à une expertise dans l'une des disciplines enseignées, comme la finance ou le droit. Les connaissances qui y sont transmises restent perfectibles, des programmes spécifiques peuvent être entrepris par ailleurs en complément pour y développer une spécialisation.

Des actions ou dispositifs favorisant la professionnalisation ont également été développés dans le cadre du déploiement d'une nouvelle filière contract management dans le groupe EDF : création d'un réseau social interne, mise en place d'un espace collaboratif, organisation de journées thématiques d'échange et de partage sur des bonnes pratiques contractuelles, identification de métiers de contract management dans les référentiels des ressources humaines (*job description*) et de parcours professionnels (*career path*) permettant de mieux fidéliser les compétences développées par le programme de formation.

Le cursus contract manager coproduit par EDF et ESCP Europe permet à la fois d'optimiser l'exercice du métier de contract manager aux plans financiers, juridiques et de la gestion des risques, tout en développant un savoir-être (posture et stratégie d'influence, négociation et gestion des conflits) en s'inspirant des solutions théoriques issues des sciences du management, du droit et des pratiques aussi bien en interne qu'en externe. Ce cursus contribue à la

The contract manager curriculum pursues three goals: to improve on the participants' existing skills through new knowledge (theoretical and practical), thereby expanding their knowledge base and soft skills; to share professional situations among peers to develop new practices and find operational solutions; and to develop the contract management function in order to exchange and share best practice in contract management.

The curriculum addresses people with at least 10 years' experience, some of which will be in high-stakes projects. Participants should be proficient in at least one "hard" skill, i.e. technical, legal or financial. Their initial education is most frequently in engineering, law or financial controlling. They are already or want to become contract managers, and are interested in all dimensions of project management, with a special interest in contractual dynamics, including the drivers of contract performance management.

Candidates for the learning curriculum should also demonstrate human and relational skills that are essential in contract management to ensure appropriate communications and cross-functional relations within the contract and project teams, as well as sound business relations with the client or supplier, depending on the nature of the contract.

The purpose of this curriculum is not to deliver expertise in any one of the disciplines, such as finance or law. The acquired knowledge remains perfectible; and other specific learning programmes may be attended additionally to develop specialised expertise.

Other initiatives or mechanisms have also been established to foster the enhancement of professional skills in the broader context of the creation of a contract management function at EDF Group: an in-house social network; the development of a collaborative forum; the organisation of theme-based seminars to exchange and share contract management best practice; the identification of contract management occupations within HR databases (job description); and the definition of career paths designed to facilitate the retention of skills developed through the learning programme.

The contract manager curriculum jointly built by EDF and ESCP Europe is designed to optimise the practice of contract management from the financial, legal and risk management standpoints, while developing soft skills (influential position and strategy, negotiations, conflict management), drawing its inspiration from theories related to legal and management science and from both internal and external practices. The curriculum further contributes to the creation of a function of

excellence co-built with the contract managers themselves.

The curriculum design was governed by a number of basic guidelines and principles.

Considering the very recent emergence of the function and the virtual non-existence of any contract management training programmes in France, it was obvious that no higher education institution could offer a "ready-to-use, off-the-shelf" curriculum dedicated to contract managers and adapted to corporate needs. It therefore proved necessary to share with trainers and professors our corporate vision on contract management, along with elements of background and culture, issues of contract policy and related risks, and typology of contracts.

It was considered that this learning programme should be co-designed and co-taught by ESCP Europe professors and EDF practitioners in each of the disciplines to be taught. At the very least, practical case studies originating from real situations in the company had to be designed jointly.

A large majority of the learning modules was thus co-facilitated, which required joint work prior to the courses in order to pool and align contents and to distribute the roles among professors and practitioners who had never worked together previously. For participants, this teaching approach constitutes a genuine opportunity for exchanges and provides an ideal forum for sharing best practices. Theory and praxis are combined with the benefits of a more diversified and interactive learning process: participants learn from professors, from practitioners and from their peers, while sharing their own best practices.

It was also found essential to establish a running theme to guarantee the cross-cutting aspect of the learning programme. Project workshops were thus set up based on a bottom-up approach. These project workshops start from the outset of the curriculum and are concluded with a "defence" presentation to a mixed jury panel of EDF executives, ESCP Europe professors, plus an external qualified expert. This teaching process will be further described below.

When launching the contract manager curriculum, two alternatives were contemplated: either to combine the participants around similar contract typologies; or to diversify the profiles based on their ability or even interest in taking ownership of new practices or new environments, before transposing the lessons learned to their own operational situation later on. This latter approach was ultimately chosen, and following the first four sessions it continues to arouse great interest. This analogy with following side roads can thus be repeated, since participants are deriving benefits from not being assembled into excessively homogeneous groups and each of them can thus capitalise on other practices simply by taking a side step.

création d'une filière d'excellence de contract managers, dont ces derniers sont eux-mêmes les co-auteurs.

Certains principes ont gouverné la conception de ce cursus.

Compte tenu de la toute récente émergence de la fonction et de la quasi-inexistence de formations en contract management en France, il allait de soi qu'on ne pouvait considérer qu'une institution d'enseignement supérieur proposerait un programme « sur étagère et prêt à l'emploi » pour contract managers adapté aux besoins de l'entreprise. Il a ainsi été nécessaire de faire partager aux professeurs et enseignants, la vision de l'entreprise du contract management, les éléments de contexte et de culture, ses enjeux en matière de politique et de risques contractuels et sur sa typologie de contrats.

Il a été considéré que ce programme devait être co-conçu et co-enseigné par des professeurs d'ESCP Europe et des praticiens d'EDF pour chacune des disciplines enseignées. A tout le moins, des cas pratiques tirés de situations réelles de l'entreprise ont été conçus en commun.

La grande majorité des modules est ainsi co-animée, ce qui demande un travail en amont des formations pour la mise en commun et en cohérence des contenus et la répartition des rôles entre enseignants et praticiens, lesquels n'avaient jusqu'alors jamais travaillés ensemble. Cette approche pédagogique constitue cependant pour les participants une véritable opportunité d'échanges, un lieu de partage de bonnes pratiques. La théorie et la pratique y sont confrontées aux bénéfices d'un apprentissage plus diversifié et interactif : on apprend des enseignants, des praticiens et de ses pairs tout en proposant ses bonnes pratiques.

Il est apparu essentiel également de mettre en place un fil rouge qui serait garant de la transversalité de la formation. Des ateliers projets ont été mis en place selon une approche « *bottom up* ». Les ateliers projets démarrent dès le début du cursus et se concluent par une présentation-soutenance devant un jury mixte de dirigeants d'EDF, de professeurs de l'ESCP Europe et d'une personne qualifiée externe. Cette pédagogie fera l'objet d'un développement ci-après.

Au lancement du cursus contract manager, l'alternative s'est présentée soit de réunir les participants autour des mêmes typologies de contrat, soit de diversifier les profils pariant sur la capacité voire l'intérêt pour eux de pouvoir se saisir de nouvelles pratiques, de nouveaux environnements et de transposer ensuite dans leur situation opérationnelle propre les enseignements dispensés. C'est cette seconde approche qui a été retenue et qui semble après quatre sessions continuer à susciter le plus vif intérêt. L'analogie avec le chemin de traverse peut être renouvelée en ce que les participants tirent parti à ne pas être regroupés en

équipes trop « homogènes » chacun captant les pratiques en faisant un pas de côté.

Un soin particulier a été apporté à la diversité des promotions, afin de mêler les profils et les expériences avec des contract managers en charge de contrats de vente (commerciaux ou de développement) ou de contrats d'achat, de contrats dans les domaines du nucléaire, de l'éolien, du thermique, de l'hydraulique, mais aussi des services énergétiques, des technologies de l'information ou de prestations tertiaires. D'autres encore pilotent des contrats-cadres, pluri-annuels, uniques ou faisant partie d'un projet, avec interfaces contractuelles ou pas. Enfin, certains gèrent des contrats de prestations de services, de matériels ou d'études, de surveillance ou d'assistance technique.

C'est dans cet esprit que la co-construction d'une formation globale EDF/ESCP Europe accélère l'émergence du métier de contract manager afin de servir la performance contractuelle et plus généralement la performance globale du groupe. Cette formation vise à optimiser l'exercice du métier de contract manager aux plans financiers, juridiques et de la gestion des risques, tout en développant un savoir-être (posture et stratégie d'influence, négociation et gestion des conflits) en s'inspirant des solutions théoriques issues des sciences du management, du droit et des pratiques aussi bien en interne qu'en externe et contribue par des ateliers projets à la création d'une filière d'excellence de contract managers, dont ces derniers sont eux-mêmes les co-auteurs.

### **La formation pour optimiser l'exercice du métier de contract manager aux plans juridiques, financiers et de la gestion des risques**

#### ***La connaissance du terrain***

Piloter les risques et opportunités contractuels nécessite de bien comprendre les enjeux opérationnels, d'identifier les tendances et d'apprendre à les traduire sous une forme contractuelle. Les risques contractuels sont donc abordés en allant du cas pratique à la vision macro-économique des risques sur les grands projets internationaux.

Qu'est-ce qu'une analyse dynamique des risques, qu'entend-on par cartographie des risques contractuels et comment peut-on gérer le risque contractuel au sein d'un projet ?

L'objectif est de montrer, par un exemple concret, comment mettre en place cette analyse et la faire vivre tout au long du contrat : comment identifier, mesurer, contrôler les risques contractuels pour en garantir la bonne maîtrise ? Comment communiquer sur ces risques au sein du projet et avec ses partenaires ? Enfin, quelles sont les difficultés rencontrées

Special attention was afforded to the diversity of classes, in an effort to mix the profiles and experiences of contract managers in charge of sales contracts (business or development) or purchasing contracts, or contracts in the fields of nuclear, wind, thermal and hydro power, energy services, IT technologies or commercial facilities services. Some of them manage framework agreements, multiannual contracts, whether stand-alone or as part of a project, with contractual interfaces or not. Others still are in charge of managing vendor contracts for the provision of services, equipment, engineering, monitoring or technical support.

This was the general mind-set guiding the joint construction of a comprehensive EDF/ESCP Europe learning programme designed to speed up the emergence of a contract manager profession dedicated to contractual performance and more generally to the Group's overall performance. This curriculum is thus designed to optimise the practice of contract management from the financial, legal and risk management perspectives, while developing soft skills (influential position and strategy, negotiations, conflict management), drawing its inspiration from theories related to legal and management science, and from both internal and external practices. Via the project workshops, the curriculum further contributes to the creation of a function of excellence co-built with the contract managers themselves.

### **A learning programme designed to optimise the practice of contract management from the financial, legal and risk management perspectives**

#### ***Field knowledge***

Managing contractual risks and opportunities requires an in-depth understanding of operational issues, identifying trends and learning to translate them into contract format. Contractual risks are therefore addressed in the programme starting from practical case studies up to a macro-economic view of risks in major international projects.

What is dynamic risk analysis? What is the meaning of contractual risk mapping? How can contractual risks be managed within a project?

The purpose consists in using practical examples to show how this analysis should be set up and kept alive throughout the contract lifecycle: how to identify, measure and control contractual risks to guarantee their appropriate management? How to communicate about such risks within the project team and with partners? Lastly, what difficulties may be encountered

from both a technical and contractual perspective in this risk assessment approach, in particular when the contract is complex and/or incomplete?

A contractual risk must also be defined in line with the corporate risk management policy: what is the risk typology? How are risks consolidated, and based on which criteria and which process? What is the corporate policy on risk management? How are contractual risks incorporated into the Group's risk map?

Given that a contract is an instrument designed to share risks and revenues among the parties, contract management plays a crucial role in mitigating and controlling the risks related to each phase of a project. The growing trend towards subcontracting (or co-contracting) activities regarded as non-core business has contributed to multiply the number of contractual relations, particularly for the execution of complex projects.

In this context, the managers involved need to gain some proficiency in understanding the concepts and methods applied to project risk management, and more specifically to risks related to the implementation of contracts designed to distribute and define the tasks and responsibilities of multiple partners, in order to be able to assess the economic and financial impact of their choices. In an environment of participatory pedagogy, this learning module is designed to ensure the transmission of such elements of knowledge and an initiation into best practices for participants.

### **Law and contractual techniques**

The "legal and contractual techniques" module aims to provide contract managers with fundamental principles and reflexes when managing contracts; to gain sufficient legal knowledge to understand, negotiate and draft contracts; to analyse and identify the risks in a contractual situation; and to enable them to take enlightened decisions at any time throughout the contract's lifecycle.

This module involves a high number of training hours and is rolled out around three pillars: learning and knowledge-building in substantive and procedural law; simulations to gain better insight on relationships between jurists, project managers and contract managers; and copy-writing workshops.

### *Substantive law and procedural law*

A review was first conducted on the national, European and international legal environments, along with the

sur le plan technique mais aussi contractuel de cette démarche d'analyse de risques, notamment lorsque le contrat est complexe et/ou incomplet ?

Le risque contractuel est également défini au regard de la politique d'entreprise en matière de gestion des risques : quelle typologie des risques ? Comment sont-ils consolidés, selon quels critères et quelle démarche ? Quelle est la politique d'entreprise en matière de maîtrise des risques ? Comment les risques contractuels sont-ils intégrés dans la cartographie du groupe ?

Etant entendu que le contrat est un instrument de partage des risques et des revenus entre les parties, le rôle essentiel de la gestion contractuelle est rappelé dans la réduction et le contrôle des risques associés à chacune des phases d'un projet. En effet, le recours à la sous-traitance (ou à la co-traitance) pour les activités jugées hors du cœur de métier de l'entreprise a contribué à la multiplication des relations contractuelles, en particulier dans le cadre de la réalisation de projets complexes.

Dans ce contexte, une certaine maîtrise des concepts et méthodes appliqués à la gestion des risques d'un projet, et plus particulièrement des risques associés à la mise en place de contrats destinés à répartir les tâches et préciser les responsabilités des multiples partenaires de l'entreprise, devient une nécessité pour les managers impliqués afin qu'ils puissent apprécier la portée économique et financière de leur choix. Dans le cadre d'une pédagogie participative, ce module est destiné à transmettre ces éléments de connaissance et à initier les participants aux meilleures pratiques.

### **Le droit et les techniques contractuelles**

L'ambition du module juridique et des techniques contractuelles est d'offrir aux contract managers les principes et réflexes fondamentaux dans le pilotage des contrats, de disposer des connaissances juridiques suffisantes pour comprendre, négocier et rédiger des contrats, d'analyser et déterminer les risques et opportunités d'une situation contractuelle et de permettre enfin une prise de décision éclairée à tout moment du cycle contractuel.

Ce module doté d'un fort volume horaire se déploie autour de trois piliers : un apprentissage et un renforcement des connaissances du droit substantiel et processuel ; des simulations permettant de mieux penser les rapports entre juristes, chefs de projets et contract managers ; et des ateliers d'écriture.

### *Le droit substantiel et processuel*

Premièrement, il a été étudié l'environnement juridique national, européen et international ainsi que les différentes

branches et matières du droit que les contract managers sont appelés à connaître dans l'exercice de leurs fonctions, l'environnement juridique européen et international des activités des contract managers, les principales caractéristiques des systèmes de droit civil et de *common law* appliqués aux contract managers.

Dans la mesure où le contract manager est chargé d'optimiser la « performance économique » des contrats structurant des opérations complexes, ce dernier doit comprendre ce qu'est un contrat et comprendre les principes auxquels il est soumis. Comprendre la notion de contrat pour pouvoir aborder utilement tous les types de contrat. C'est pourquoi, il a été décidé d'étudier avec les contract managers les principes généraux (théorie générale) du droit des contrats, pour mesurer la marge de manœuvre de celui qui entend piloter le contrat et être en mesure de comprendre l'articulation des différentes clauses trop souvent pensées isolément. C'est pourquoi nous verrons la notion de contrat, puis les principes qui déterminent sa validité et enfin l'inscription du contrat dans son environnement. Pour ce faire nous avons étudié la phase précontractuelle, l'échange des consentements et, enfin, le déclenchement des effets du contrat. Sur chaque thème, l'essentiel de la présentation a porté sur le droit français, le droit anglais et américain (notions, principes, clauses).

L'analyse des contrats de construction, d'exploitation ou de maintenance s'est vite imposée. Les Conditions Générales d'Achat utilisées par le groupe EDF en France et plus particulièrement les conditions pour les Prestations et Travaux ont été étudiées ainsi que les contrats par lot (*split contracts*) qui posent notamment des problèmes liés à la gestion des interfaces. Nous nous sommes ensuite intéressés aux différents types de contrat que recouvrent les concepts de « clé en mains » (*Turnkey*) et EPC, les contrats de « conception–construction » (*Design & Build*) et les formes combinées qui associent conception, construction et clé en mains (*Design & Build, Turnkey*) à prix forfaitaires (*lump sum*). Les contract managers se sont lancés dans l'examen de la modélisation des contrats de construction de façon générale en mesurant les avantages et les inconvénients et spécifiquement les modèles de différents organismes couramment utilisés à l'international (FIDIC, ICE, NEC) et notamment les différentes formes de contrat FIDIC les plus répandus à l'international et que l'on utilise en France sur des grands projets ouverts à des entreprises étrangères.

Les risques contractuels qui ne sont qu'une partie des risques encourus par une entreprise, lors de la réalisation d'un projet sont analysés avec attention dans le cadre du module juridique. La prise en compte du risque contractuel par le contract manager, *stricto sensu*, c'est-à-dire celui

various branches of law that contract managers may encounter in the practice of their duties; on the European and international legal environment of contract management activities; and on the main characteristics of civil law and common law systems applicable to contract managers.

Considering that the contract manager is in charge of optimising the economic performance of the contracts that structure complex operations, they must understand what a contract means under the applicable law and the legal principles that govern it—i.e. understand the concept of a contract to be able to address all types of contracts efficiently. It was therefore decided to have contract managers study the general principles (general theory) of contract law in order to help them assess the discretion available to the manager in charge of a contract and to understand the linkage between various contractual clauses that are too frequently taken in isolation. Accordingly, this module addresses the concept of a contract, the principles governing its validity and finally its incorporation into the environment. To this purpose, we investigated the pre-contract phase, the exchange of consents and lastly the triggers for the contract to take effect. For each topic, the bulk of presentations looked at French, UK and US law (notions, principles and clauses).

It was found necessary very early on to analyse contracts related to the construction, operation and maintenance of industrial facilities or power plants. The General Sales Terms & Conditions used by EDF in France, and more specifically the T&Cs for Services and Works, were thus studied, along with “split contracts”, which raise specific problems linked to interface management. We then looked at the various types and concepts of contracts, i.e. Turnkey and EPC, Design & Build, and mixed forms of lump-sum contracts combining Design, Build and Turnkey. The contract managers examined models of construction contracts from a general perspective, looking at their respective benefits and drawbacks, and more specifically models commonly used by international institutions (e.g. FIDIC, ICE, NEC) as well as the most widespread forms of FIDIC contracts used internationally or in France for major projects open to foreign contractors.

Contractual risks, which are only one component of the risks incurred by a company when executing a project, are carefully analysed in the legal module. Consideration for the contractual risk *stricto sensu*, i.e. the risk generated by a non-performance of the contract, was identified by the project managers, along

with all measures necessary to mitigate it. Lastly, the module presents the most efficient remedies to minimise the impacts of non-performance and ensure that any damaging consequences are remedied, in particular measures necessary to substantiate in due time any non-compliance by the other party, including any interim protective measures as required; circumstances likely to modify the scope of each party's obligations: force majeure, unplanned obligations, etc.; options provided by law and by the contract to adjust the scope or consequences of liability: criminal clause, limited liability clauses, etc.; legal instruments available to the party which is the victim of a breach of obligations by the other party: enforced performance, exception for non-performance (*exceptio inadimpleti contractus*), claim in liability of co-contractor, termination and cancellation of the contract.

In the context of this curriculum, the contract managers are of course also invited to analyse disputes arising from the contracts they manage, and to propose the best strategy to resolve the dispute via negotiations or any other appropriate dispute resolution process, before resorting to legal remedies and taking the matter to court or arbitration. To this purpose, various dispute resolution clauses are presented and backed by examples to help contract managers learn about best possible practice and the practices of co-contractors and competitors. The module includes a reminder that, all too often, the issue of dispute resolution is only addressed during the contract execution phase, and that it would be preferable to examine the procedure to be adopted to resolve any potential dispute or conflict well in advance in the negotiating process, and to identify the procedural remedies and traceability instruments useful to prepare and reconstruct the historical record of the contractual relationship.

### *Interaction between contract manager, jurist and project manager*

In view of their reporting line, hierarchical positioning and integration into a support function, contract managers are regularly faced with injunctions, requirements and demands from jurists and project leaders. Keeping these constraints in mind, the learning module therefore includes simulations, case studies and doctrine developments to help prepare the contract managers for their interactions with jurists and project managers.

As regards project leaders, the contract manager must stick to the contract and whenever necessary remind the project manager about compliance with the contractual obligations, and should propose legally acceptable solutions (compromise and

généralisé par l'inexécution du contrat a été identifié ainsi que toutes les mesures pour le circonscrire. Enfin sont présentés les remèdes les plus efficaces pour en minimiser l'effet et obtenir que les conséquences dommageables soient réparées notamment les modalités qu'il convient de respecter pour établir, en temps utile, l'inexécution des obligations par l'autre partie ainsi qu'aux mesures conservatoires éventuellement nécessaires ; les circonstances qui sont susceptibles de modifier le champ des obligations de chaque partie : force majeure, sujétions imprévues etc. ; les possibilités offertes par la loi et le contrat afin d'aménager la portée ou les conséquences d'une mise en jeu de la responsabilité : clause pénale, clauses limitatives de responsabilité etc. ; les armes que le droit offre à la partie victime d'une inexécution de ses obligations par l'autre partie : exécution forcée, exception d'inexécution, mise en cause de la responsabilité du cocontractant, résiliation et résolution du contrat.

Naturellement les contract managers sont invités, dans le cadre de ce cursus, à analyser en cas de différend s'élevant dans les contrats dont ils ont la charge, puis à proposer la meilleure stratégie pour la résolution du différend par le biais de la négociation ou d'un autre processus approprié de règlement des différends, avant de recourir à l'action judiciaire ou arbitrale. A cet effet, les clauses de résolution des différends sont présentées et accompagnées par des exemples afin d'éclairer les contract managers sur les bonnes pratiques possibles et celles de leurs cocontractants et concurrents. Il est étudié et rappelé, par l'exemple, que trop souvent, la question de la résolution de différends est abordée lors de l'exécution des contrats et qu'il serait préférable d'examiner la procédure à adopter pour la résolution de différends et de litiges éventuels en amont au cours du processus de négociation et d'utiliser les instruments processuels et de traçabilité permettant de préparer et de reconstituer l'historique de la relation contractuelle.

### *L'interaction entre le contract manager, le juriste et le chef de projet*

De par son rattachement, son positionnement hiérarchique et son intégration dans une fonction d'appui, le contract manager est régulièrement confronté aux injonctions, contraintes et missions des juristes et des chefs de projet. C'est dans cet esprit que simulations, cas pratiques et développements plus doctrinaux ont été proposés aux contract managers afin de mieux préparer ces derniers à interagir avec juristes et chefs de projet.

S'agissant des chefs de projet, le contract manager doit s'en tenir au contrat et rappeler au chef de projet chaque fois qu'il est nécessaire la position contractuelle et lui proposer des solutions juridiquement acceptables (compromis et



compensations). Le contract manager doit cependant s'en tenir à son rôle, la prise de décision au niveau du compromis et des éventuelles compensations étant généralement l'affaire du chef de projet ou des décideurs.

S'agissant des juristes, le contract manager a le devoir d'analyser la position en droit si nécessaire avec les juristes et alerter la direction juridique en présence de tout risque avéré de contentieux ou en cas d'incident/accident majeur ou susceptible d'avoir des implications juridiques. Le contract manager doit ainsi suivre le démarrage de toute réclamation comme un dossier individuel et veiller à ce que soient adressées périodiquement à la partie adverse en cas de conflits des lettres « clés » synthétiques (*peak letters*) pour restituer l'ensemble d'un problème (avec si nécessaire l'appui des juristes) et clarifier la position en droit de l'entreprise afin de constituer l'ossature du dossier et préparer ainsi la tâche des juristes et avocats en cas de contentieux ou d'arbitrage.

#### *Les ateliers d'écriture et de la gestion des réclamations*

Des ateliers d'écriture ont été conçus pour améliorer la pratique des contract managers en matière de sécurisation et d'optimisation de la gestion du contrat à partir de divers instruments juridiques d'origine légale et contractuelle.

C'est à partir de ces garanties légales et contractuelles mais également de l'objet même du contrat et des variations en cours de contrat ainsi que sur le respect du rôle de chaque partie que seront généralement bâties les exercices de réclamations. Car rappelons-le les réclamations résultent le plus souvent de désaccords sur la prise en charge de variations ou de pénalités, de la prise en compte des retards et de leurs effets induits ou surcoûts suivant qu'ils se trouvent sur le chemin critique ou en présence de retards concurrents d'autres intervenants.

Des ateliers sur les avenants sont également prévus afin de régler au mieux les questions de variations et de règlement amiable des réclamations modifiant le contrat tout en préservant l'ensemble des autres clauses non affectées. Les ateliers de gestion des réclamations portent dès la signature du contrat et se poursuivent jusqu'à l'achèvement de la période de garantie ou même au-delà pour les garanties légales. Pour pouvoir suivre ces réclamations, les contract managers sont introduits aux instruments et méthodes permettant d'isoler les obligations contractuelles essentielles de la partie adverse et les étapes clés à savoir les tableaux de bord, planning à barre en reconstituant si nécessaire un contrat unique clair et complet pour la seule fin de la gestion quotidienne.

Le contract manager dans cette période de formation est initié aux moyens de suivre l'historique du contrat (attachements/constats, comptes rendus de réunions,

compensations). Contract managers must, however, stay within the boundaries of their role, while any decision on a compromise or potential compensations generally remains under the responsibility of the project manager or decision makers.

Concerning interactions with jurists, the contract manager has the duty to analyse the company's legal position, jointly with jurists as appropriate, and to alert the legal department in the event of any proven risk of litigation or of any major incident or accident likely to have legal consequences. The contract manager must therefore monitor each emerging claim from the onset as an individual case and, in the event of a conflict, ensure that summary letters (or "peak letters") are sent regularly to the opposing party in order to report on the entire issue (with assistance from jurists as required); clarify the legal position of the company; and build the backbone of the case to facilitate the task of jurists and lawyers in the event of subsequent litigation or arbitration.

#### *Copy-writing and claim management workshops*

Copy-writing workshops are designed to enhance the contract managers' practices in securing and optimising the contract management process, backed by various legal and contractual instruments.

Exercises in claim management are generally built on the basis of these legal and contractual guarantees, starting also from the actual purpose of the contract and any related change orders, as well as based on the respective roles of the parties. It should be remembered that claims most frequently result from disagreements about the responsibility for variations or liability for penalties, for delays and their induced effects or extra costs, depending on their occurrence along the critical path or resulting from delays concurrently incurred by other contractors.

Workshops addressing riders and amendments are also planned to look at solving issues of change orders and amicable claim settlements that modify the contract while preserving other non-affected clauses. The claim management workshops start from the signature of the contract up to the completion of the warranty period or even beyond for some legal guarantees. In order to help contract managers monitor these claims, the module introduces them to instruments and methods designed to isolate the essential contractual obligations of the opposing party and the key steps of the process (i.e. control dashboards, bar charts), and to reconstruct as needed a single, clear and complete contract workstream for use in their daily management tasks.

The training programme provides contract managers with an initiation to the resources available to monitor and track the contract's history (attachments/appraisal

reports, meeting reports, correspondence, emails including internal emails), in particular on sensitive issues, thereby enabling the compilation of elements of proof and documentation to back up the company's position in the event of a conflict and serve as evidence to reconstruct the track record in case of litigation.

### **Financial management**

The financial impact of some contractual clauses and provisions requires the contract manager to be knowledgeable about the financial mechanisms involved in investment projects and partnerships, as well as issues related to monitoring the costs, provisioned allowances, cash flows and payment mechanisms (profit sharing, indexing, price reviews, etc.).

The purpose of this financial module is to explain the financial stakes of a contract; to facilitate an understanding of the linkage between the budget and cash flow of a project; and, based on dedicated teaching methods, to show how to enforce contractual clauses while safeguarding the company's financial interests.

The module is split into several sequences. Financial statements are first presented: balance sheet, income statement, cash flow statement and VAT. Working capital requirements are then studied, along with contractual clauses likely to have a financial impact, followed by financial criteria used for project/investment selection and contract monitoring. Lastly, the notions of earned value, costs on completion and the role of operational controlling in the financial management of an investment project are addressed from both a theoretical perspective and from practical case studies.

### **Developing soft skills to implement solutions both internally and externally**

#### ***Influential position and strategy***

A contract manager must develop self-knowledge in various situations in order to better interact with the various players involved in contract management. The learning module on "influential position and strategy" is intended for participants to work on concepts proposing that there cannot be any efficient communication without the participation of stakeholders, and there cannot be any participation of stakeholders without communication.

Implied in such a position, the notion of a genuine art of facilitating and co-ordinating a project team emerges, based not so much on the old principles of participatory management, but rather as a live and dynamic vision of collective intelligence.

correspondances, mails y compris internes) particulièrement sur les questions sensibles lui permettant d'établir les éléments de preuve et la documentation qui étayeront la position de son entreprise en cas de conflit et qui pourront permettre de reconstituer un historique en cas de contentieux.

### **La gestion financière**

L'impact financier de certaines clauses et dispositions contractuelles impose que le contract manager maîtrise les mécanismes financiers en jeu dans les projets d'investissement et de partenariats, ainsi que les problématiques associées au suivi des coûts, des provisions, de la trésorerie et des mécanismes de paiement (intéressement, indexations, révisions de prix, etc.).

Ce module a pour objectif d'expliquer les enjeux financiers du contrat, de faire mieux comprendre l'articulation entre le budget et la trésorerie d'un projet et, par des modalités pédagogiques adaptées, de savoir appliquer les clauses contractuelles en préservant les intérêts financiers de l'entreprise.

Les séquences se découpent en plusieurs étapes. Les états financiers : bilan, compte de résultat et tableau de flux de trésorerie, TVA sont présentés. Le besoin en fonds de roulement est alors étudié ainsi que les clauses contractuelles susceptibles d'impacts financiers. Viennent ensuite les critères financiers des choix d'investissement/projets et de suivi des contrats. Enfin qu'il s'agisse de développements théoriques ou de situations pratiques, il est présenté la notion de valeur acquise, de coût à terminaison et du rôle du contrôle de gestion opérationnel dans le pilotage économique des projets d'investissement.

### **La formation pour développer un savoir-être permettant de mettre en œuvre les solutions aussi bien en interne qu'en externe**

#### ***La posture et stratégie d'influence***

Le contract manager doit développer sa connaissance de soi dans différentes situations pour mieux interagir avec les différents acteurs du pilotage du contrat. Le module « posture et stratégie d'influence » vise à faire travailler les participants autour des idées selon lesquelles il n'y a pas de communication sans participation des acteurs et qu'il n'y a pas de participation des acteurs sans communication.

Derrière cette posture, c'est un véritable art de l'animation d'une équipe projet qui se fait jour, fondé moins sur les principes usés du management participatif, que sur une vision vivante et dynamique de l'intelligence collective.

Ce module est animé sous la forme d'ateliers permettant aux participants de travailler sur leurs axes de progrès, tout en bénéficiant d'apports théoriques : l'historique du management, le contexte d'instabilité, paradigme, crise, les univers complexes et les voies de progrès d'un leader.

Des tests de personnalité sont également proposés et commentés avec les participants autour des « socio-styles » : besoins et priorités, points forts et points faibles, la posture la plus aidante, les arguments susceptibles de convaincre. Enfin, les participants sont sensibilisés aux différentes approches de communication verbale, non verbale, para verbale, aux fondamentaux de la communication, à la déperdition d'information et aux registres de communication interpersonnelle.

### **La négociation**

Le module « négociation » a pour objectif de revisiter les grands classiques de la négociation et d'en analyser les applications pratiques dans des situations contractuelles : avenant, réunion d'équipe interne ou avec le client/fournisseur, faire accepter des modifications au contrat, etc.

Ici aussi, on travaille sur le profil du négociateur, sur ses qualités individuelles et son comportement personnel en situation de négociation. Il s'agit ensuite de casser les idées reçues et les stéréotypes (parfois guerriers) sur le sujet que chacun, peut, parfois, avoir en tête. Du point de vue du contract manager, les objectifs sont d'apprendre à mettre en place des situations de négociation, véritables modes de pilotage contractuel à intégrer dans sa pratique quotidienne.

Au-delà des trucs, astuces ou ficelles du bon commercial, la réflexion porte sur l'importance de forger sa propre conviction (l'art de l'argumentation) et d'élaborer l'opinion que l'on veut transmettre. La deuxième idée souligne la variété des preuves dans l'argumentation et les mécanismes psychologiques et culturels mis en œuvre. La troisième idée met en lumière les données de la dynamique d'un groupe dans l'art de convaincre un ensemble de personnes.

La négociation est ainsi envisagée comme un processus pérenne, fondé sur une notion de « compromis », non plus réduit à la recherche du plus petit dénominateur commun, mais comme une solution créative, positive et durable et mettant à contribution l'ensemble des acteurs concernés.

### **La communication**

Le contract manager joue un rôle transverse, d'intégrateur des différentes compétences et fonctions d'appui autour du pilotage du contrat dans l'optique de la maximisation de sa performance. Il doit à ce titre développer les compétences personnelles et relationnelles qui lui permettront de remplir son rôle d'animation de la gestion et de la relation contractuelle.

This module is in the form of workshops designed to help the participants work on areas of improvement, while receiving theoretical inputs including: the history of management; context of instability; paradigms; crisis; complex universes; and leadership progress paths.

Personality tests are also proposed and commented on with participants, focusing on "socio-styles": needs and priorities; strengths and weaknesses; most helpful position; and arguments most likely to convince. Lastly, the participants are given insights on various communication approaches—verbal, non-verbal and para-verbal; on the fundamentals of communication; issues of loss of information; and registers of interpersonal communication.

### **Negotiation**

The "negotiation" module examines the concepts of negotiation and analyses how they can be applied in contract-related situations: riders; team meetings with internal staff and with the client/supplier; gaining agreement on contract changes, etc.

There again, this module works on the negotiator's profile, individual qualities and personal behaviour in a negotiating situation. The purpose then involves breaking away from preconceived ideas and (sometimes aggressive) stereotypes that everyone can sometimes be influenced by. From the perspective of a contract manager, the goals are to learn how to set up beneficial negotiating situations, as a genuine method of contract management to be put into place in their daily practice.

Beyond learning the ropes of the trade for a good salesperson, this module investigates the importance of forging one's own opinion (the art of argument). A second notion emphasises the diversity of proofs used to back up an argument, and the cultural and psychological mechanisms involved. The third notion highlights the lessons of group dynamics applied to the skill of convincing a group of people.

Negotiation is thus envisaged as a sustained process, based on the notion of compromise: no longer reduced to merely seeking the lowest common denominator, but rather as a creative, positive and durable solution involving all relevant stakeholders.

### **Communication**

The contract manager has a cross-purpose role, as an integrator of different skills and support functions focused on contract management from the perspective of maximising the contract performance. Accordingly, contract managers have to develop the interpersonal and relationship skills necessary to fulfil their role of facilitating the contract management and contractual relations.

Communication skills are therefore essential to the contract manager's activity in order to integrate all changes and contingencies occurring throughout the lifecycle of a contract. To this end, contract managers must be able to translate contractual situations verbally and in writing, to foster exchanges between the contract's stakeholders, whether on the project team or the other contracting party's side.

### **Project workshops contributing to create a contract management function of excellence co-built with the contract managers**

The initial goal assigned to project workshops was to contribute to the creation of a contract management function of excellence built jointly with contract managers themselves. To this end, it was found necessary and even essential to follow a specific precise and suitable methodology. The initial outcomes of the 20 project workshops will be presented subsequently.

#### **General goals**

The project workshops conducted throughout the training curriculum, i.e. over three months, are intended to achieve the following goals, starting from the difficulties encountered by contract managers in the field:

- Select, identify and study a relevant issue addressing the activities of contract managers.
- Propose practical, innovative and relevant solutions, based on field studies and on new or proven theoretical frameworks, and defend the thesis in an oral presentation before a panel consisting of EDF executives and ESCP Europe research professors.
- Reflect on a gradual transformation of contract managers' practices, and generate useful contingent knowledge of relevance for EDF Group; build or propose avenues for investigation and/or experimentation likely to be carried out in the future.

#### **Methodology of project workshops**

##### *Choosing the issue*

The first step of the project workshops consisted in identifying several problems based on a question, an issue, a challenge, a difficulty or even a past situation that proved remarkably successful without truly understanding all of its key success factors. The topic to be addressed as the running theme of the workshops represents an issue that cuts across and puts pressure on the entire activity of the contract manager.

During this initial step, the contract managers are combined in sub-groups based on a previously filled-

La compétence de communication est ainsi pour le contract manager essentielle à son activité pour intégrer l'ensemble des changements et aléas qui surviennent tout au long de la vie du contrat. Pour ce faire, il doit savoir traduire oralement et par l'écrit les situations contractuelles, favoriser l'échange entre les acteurs du contrat qu'ils soient au sein de l'équipe ou chez l'une des autres parties au contrat.

### **Les ateliers projets pour contribuer à la création d'une filière d'excellence des contract managers dont ces derniers sont eux-mêmes les co-auteurs**

L'objectif assigné aux ateliers projets était de contribuer à la création d'une filière d'excellence des contract managers dont ces derniers sont eux-mêmes les co-auteurs. Il est donc apparu nécessaire et fondamental de respecter une méthodologie adaptée, spécifique et précise. Les premiers résultats des 20 ateliers projets doivent être présentés.

#### **Les objectifs généraux**

Les ateliers projets réalisés tout au long de la formation, c'est-à-dire sur trois mois, ambitionnent à partir de difficultés rencontrées par les contract managers sur le terrain :

- De sélectionner, d'identifier et de retenir une problématique pertinente portant sur les activités des contract managers.
- De proposer des solutions concrètes, innovantes et pertinentes à partir d'études de terrain et de cadres théoriques nouveaux ou éprouvés, et de défendre ses thèses lors d'une soutenance orale en présence d'un jury composé de dirigeants d'EDF et d'enseignants-chercheurs d'ESCP Europe.
- De penser une transformation progressive des pratiques des contract managers et de créer de la connaissance contingente utile et pertinente pour le groupe EDF, de construire ou de proposer des pistes de réflexion/expérimentations qui pourraient être conduites dans le futur.

#### **La méthodologie des ateliers projets**

##### *Le choix de la problématique*

La première étape pour conduire ces ateliers projets, a été de dégager plusieurs problématiques à partir d'une question, d'un enjeu, d'un défi, d'une difficulté, voire d'une situation qui a remarquablement fonctionné sans que l'on n'ait véritablement saisi tous les leviers de cette réussite. Cette problématique qui est le fil directeur de ces ateliers, traverse l'activité du contract manager et la met sous tension.

Lors de cette première étape, les contract managers sont réunis en sous-groupes à partir d'un questionnaire

préalablement établi et dûment complété. Chaque sous-groupe, sous l'autorité académique d'un tuteur a pour mission, d'aider à la définition des problématiques de chacun des participants. Ainsi, tour à tour, chaque membre du sous-groupe expose à ses autres collègues et à son tuteur la situation problématique retenue. L'objectif, lors de cette séance, n'est pas de trouver des solutions, mais de circonscrire une problématique. Aussi durant le récit d'un contract manager, les autres participants sont invités à prendre une posture d'écoute active, retenant autant que possible leur envie de proposer des solutions. Cette posture décrite par les philosophes grecs sous le terme d'*epoche* a été bien complexe à tenir, et c'était bel et bien le rôle du tuteur d'animer à la fois le dialogue de l'un et la retenue des autres. A la fin de cette séance, le tuteur livre au professeur responsable un compte rendu détaillé et précis des échanges selon un modèle scientifique d'analyse de données linguistiques. Ces comptes rendus sont alors traités par des logiciels d'analyse de traitement de données non structurées qui font émerger des réseaux de champs sémantiques lesquels permettent de lister les problématiques à retenir.

Indiquons que pour permettre des échanges ouverts, constructifs et de libérer les paroles, l'ensemble des données est anonymisé et les ateliers sont organisés dans le respect de la règle de « non-attribution » de Chatham House. En revanche, ces témoignages anonymisés, constituent le socle de connaissance pour l'équipe pédagogique afin de saisir, d'analyser et de contribuer à penser l'avenir des contract managers au sein du groupe EDF.

#### *La recherche de la solution pratique et théorique*

Une fois la problématique sélectionnée, le groupe en charge du sujet effectue une étude terrain, documentaire et analytique afin de délimiter les frontières et de proposer des solutions concrètes, innovantes et pertinentes.

Les groupes sont invités à réaliser des entretiens approfondis auprès de personnalités qualifiées consultants, chercheurs, journalistes et salariés de groupes industriels en France ou à l'étranger pour ébaucher les premières pistes et solutions.

A l'issue de leurs lectures, d'échanges avec d'autres contract managers et des interviews, chaque groupe rédige un rapport de synthèse présentant ses résultats et formulant des pistes d'amélioration ou des recommandations selon la problématique de départ.

#### *La séance de restitution et les expérimentations à poursuivre*

Durant les séances de restitution, les membres du jury composé de dirigeants d'EDF (contract manager, directeurs

out questionnaire. The task assigned to each sub-group, under the academic leadership of a tutor, is to define the issues faced by each of the participants. Thus, each sub-group member in turn describes the chosen problematic situation to the other members and the tutor. In this session, the goal is not to find solutions, but rather to circumscribe the issue. Accordingly, while one manager develops his or her narrative, the others are invited to adopt an active listening position, and to refrain as much as possible their urge to offer solutions. This position, described by Greek philosophers using the term *epoche* (meaning "refrain from judgment"), proved quite complex to keep, and the role of the tutoring professor involved both facilitating the dialogue and encouraging restraint from the listeners. At the end of the session, the tutor delivers to the professor in charge a detailed and precise report on the discussions, based on a scientific model of linguistic data analysis. These reports are then processed by unstructured-data analysis software to generate nets of semantic fields, leading in turn to a shortlist of selected issues.

It should be mentioned that in order to enable constructive, open discussions and encourage free expression, all data are anonymised and the workshops are conducted in full compliance with the Chatham House rule of "non-attribution". Conversely, the anonymised testimonials are compiled into a corpus of knowledge available to the teaching staff for the purpose of capturing, analysing and contributing to collective thought on the future of contract managers at EDF.

#### *Searching for a practical and theoretical solution*

Once the issue has been selected, the workshop in charge of the topic carries out a field study and literature review in order to analyse it, delimit its boundaries and propose practical, innovative and relevant solutions.

The groups are invited to conduct in-depth interviews of qualified personalities, consultants, researchers, journalists or employees of industrial multinationals in France or abroad, in order to outline some initial avenues and solutions.

On completion of the reading exercises, discussions with other contract managers and interviews, each group then drafts an executive summary to report on their findings and describe avenues for progress or recommendations, depending on the issue selected.

#### *Reporting session and experiments to be continued*

Reporting sessions take place before a panel consisting of EDF executives (contract manager, project

managers, directors of business units or Group companies), research professors and other experienced professionals outside EDF (former legal counsel, member of a contract management department). The panel members' mission is to review some points in greater depth as appropriate, while enriching the solutions presented with real examples drawn from their own experience, and to build jointly with the contract managers any measures that could be adopted or experiments undertaken on completion of the training programme.

### *Examples of topics studied in project workshops*

Research topics were numerous, and some 100 contract managers, split into four classes, explored around 20 topics, among which were the following:

- How to build step by step the legitimacy of the contract manager function in the eyes of other historically anchored corporate functions?
- Soft or hard skills: how much emphasis to give them to ensure optimum efficacy/efficiency for the contract manager?
- The contract manager as guardian of the contract: what instruments can be used to measure contractual discrepancies? What teaching methods for the project teams?
- The contract manager and contractual risk control: how to build an assessment of contractual risks (financial, technical and organisational)? How to mainstream it into the analysis of project risks? How to search for and collect related data? How to translate these data and convey them to project teams?
- The multilingual contract manager: using different vocabulary when addressing a panellist or a cost controller, and using the appropriate terminology to respect the trade culture.
- Double-binds: what remedies are appropriate? Finding the means of co-existence between the project manager's requirements on delivery deadline and the requirements for cost and margin optimisation.
- Drivers available to the contract manager: what type of influential strategy can the contract manager adopt to defend his or her arguments and instil a contract management culture conducive to highlighting the importance of the contract in relations with external stakeholders?

### *Experience feedback on project workshops*

Without claiming to be exhaustive or comprehensive, considering the tender age of our training curriculum and experience with the target population (four

de projets, directeurs de métiers ou sociétés du groupe), d'enseignants-chercheurs et de professionnels ayant une solide expérience professionnelle en dehors d'EDF (ancien directeur juridique, membre d'une direction des contract managers) ont pour mission d'approfondir éventuellement certains points, d'enrichir les solutions des présentations par des exemples tirés de leur expérience, et de co-construire avec les contract managers les mesures qui pourraient être prises et les expérimentations qui pourraient être conduites à l'issue du programme de formation.

### *Exemples de thèmes étudiés lors des ateliers projets*

Les thèmes de recherches ont été nombreux et la centaine de contract managers répartis sur quatre promotions ont exploité une vingtaine de thèmes parmi lesquels :

- Comment construire peu à peu la légitimité de la fonction contract manager vis-à-vis des autres fonctions historiquement présentes dans l'entreprise ?
- Compétences soft ou hard : quel dosage prévoir pour garantir la meilleure efficacité/efficience du contract manager ?
- Le contract manager, gardien du contrat : quels instruments pour mesurer les écarts contractuels ? Quelles pédagogies pour les équipes projets ?
- Le contract manager et la maîtrise du risque contractuel : comment construire une analyse du risque contractuel (financier, technique et organisationnel) ? Comment l'intégrer dans l'analyse des risques projets ? Comment procéder à la recherche et à la collecte des informations ? Traduire et transmettre aux équipes projets ?
- Le contract manager polyglotte : on n'utilise pas le même vocabulaire si on s'adresse au juriste ou au contrôleur de coûts, et selon le cas, on le fera différemment pour respecter la culture métier.
- Injonctions paradoxales : quelles parades ? Comment faire cohabiter les exigences de respect des délais du chef de projet et celles d'optimisation des coûts et de la marge de l'entreprise ?
- Quels leviers d'action pour le contract manager ? Quelle peut-être la stratégie d'influence du contract manager pour porter ses arguments et contribuer à distiller une culture révélant l'importance du contrat dans la relation avec les parties prenantes externes ?

### *Un retour d'expérience des ateliers projets*

Sans prétendre ici à une quelconque exhaustivité ni complétude en raison même de la jeunesse de la formation et de notre population (quatre sessions, deux

années et une centaine de contract managers formés), on peut toutefois dégager les deux premières tendances : les participants sont des contributeurs efficaces et attentifs à la professionnalisation de leur nouveau métier et l'émergence d'un collectif opérant.

Avec l'atelier projet, chaque participant a été mis au défi de formuler des problèmes précis, d'interagir avec des professeurs chercheurs, de fouiller dans la bibliographie de recherche en management, et d'en extraire des cadres de réflexion pertinents pour éclairer les problématiques. La rédaction exigeante d'un rapport de synthèse, la soutenance devant un jury attentif et impliqué ont mis sous tension le collectif des contract managers leur permettant de construire une véritable identité professionnelle à partir d'un langage précis et maîtrisé. C'est ce que nous entendons par l'atteinte d'un certain niveau d'excellence. Le récit, le dialogue entre pairs, l'interaction avec les chercheurs, la recherche documentaire, la tentative de transformation de la pratique, le rapport et la soutenance ont fortement contribué à faire que chaque participant se sentait « sachant », excellent dans sa nouvelle discipline.

La centaine de participants a dû réaliser ce travail théorique et pratique en équipe, et chaque équipe a appris à recourir aux autres équipes pour avancer vite dans l'élucidation des problématiques. Un véritable effet de promotion, puis de filière est apparu. L'ensemble des trois premières promotions a été réuni en juin 2015 afin de débattre des enjeux clés de cette jeune filière en émergence et les échanges ont révélé un véritable sentiment d'appartenance doublé d'un plaisir non feint à se retrouver.

Plus généralement les participants ont pris le droit de dessiner les nouveaux contours de leur profession. Les ateliers et surtout la partie expérimentation ont permis aux participants de bousculer les frontières de leur organisation, pour créer les espaces d'existence de la nouvelle filière. Ils ont pris le droit d'interpeller les jurys de professionnels, ils ont pris le droit de repérer dans la littérature des concepts seuils dessinant les nouvelles frontières à franchir. Ils se sont donc autorisés dans ce premier sens du terme.

Les productions des quatre premières promotions observées sont nombreuses. Des discours, des mots, des outils, des processus, des règles ont été créés au fur et à mesure des programmes de formation créant ainsi un matériau créatif, original, contingent aux problématiques de nos participants. Ils sont véritablement devenus auteurs de leur pratique professionnelle.

La co-construction de cette formation globale contract manager avec cette double dynamique descendante, d'une part, avec les savoirs disciplinaires (en finances,

sessions, two years and around 100 contract managers trained), two initial trends can, however, be identified from this initial experience: participants are efficient and attentive contributors to the professionalisation of their new profession, and an effective community is emerging.

In the project workshops, each participant was given the challenge of formulating precise problems, interacting with the research professors, combing through the management research bibliography and extracting relevant investigation elements likely to shed light on the issues. The community of contract managers was placed under pressure to draft an exacting summary report and to defend their thesis before a demanding and engaged panel, thus helping them build a genuine professional identity based on a precise and well-mastered language. This is what we mean by achieving a certain standard of excellence. All components of the programme—personal narrative, dialogue among peers, interaction with researchers, bibliographic research, attempt to transform practices, executive summary report and project defence—largely contributed to make each participant feel empowered as a “subject in the know” excelling in their new discipline.

The theoretical and practical exercises conducted by the nearly 100 participants required teamwork, and each team also learned to call on the support of other teams in order to progress faster in elucidating the issues, with a genuine effect of promotion and later of functional community emerging. All participants in the first three sessions were then successfully assembled in June 2015, providing for a forum of debate on the key issues of this newly emerging function. On this occasion, the discussions revealed a genuine feeling of belonging, combined with the obvious pleasure of being together again.

More generally, the participants felt empowered and availed themselves of the right to trace the new contours of their profession. The workshops and, most of all, the experimental component enabled the participants to reshuffle the frontiers of their organisation, to create spaces for their new function to exist. They took over the right to challenge a panel of professionals, to detect from the literature new threshold concepts tracing new boundaries to be crossed. Hence, they empowered and “authorised” themselves, in the original sense of the term.

The output produced by the first four classes was substantial. Speeches, words, tools, processes and rules were created over the successive learning programmes, thereby generating creative and unique materials relevant to the issues experienced by the participants, who thus became the actual authors of their professional practice.

The co-construction of this comprehensive contract manager curriculum, with its dual dynamics involving a top-down approach to theoretical multidisciplinary

knowledge (in finance, law and risk management) combined with the bottom-up project workshop approach to soft skills (influential position and strategy, negotiation and conflict management) revealed both issues and levers that were deeply rooted into the corporate culture of EDF Group's businesses and companies, as well as in its processes.

Due to their strategic position intended to enlighten contract-related decisions, their contribution to added value in the execution of high-stakes projects and operations, their central place at the core of project management dynamics, and their role as an integrator of all legal, financial, human and contractual dimensions, contract managers contribute to the overall performance of the Group: a mission of the utmost importance.

droit et de la gestion des risques) et les savoirs-être (posture et stratégie d'influence, négociation et gestion des conflits) et ascendante, d'autre part, avec les ateliers projets ont permis de révéler des problématiques, des leviers qui trouvaient leur enracinement très profond dans la culture des métiers et sociétés du groupe EDF mais aussi dans ses processus.

Le contract manager de par sa position stratégique pour éclairer les décisions contractuelles, sa contribution à la valeur ajoutée dans la réalisation des projets et opérations à enjeux, sa place centrale dans la dynamique du management de projets, son rôle d'intégrateur de l'ensemble des dimensions juridiques, financières, humaines et contractuelles contribue à la performance globale du groupe, ce qui, convenons-en, n'est pas la moindre de ses missions.

---

### Notes

1. Les auteurs souhaitent remercier les contributions des membres de l'Equipe pour EDF de Valérie Beaucourt, Emmanuel de Bouet, Thierry Brot, Catherine Destombes, David di Maggio, Stéphanie Emmenecker, Jean-Jacques Engel, Brigitte Fargevieille, Valérie Gaultier, Marie-José Grandet, Hamid Harfouf, Alain Homps, Stéphane Kaczorowski, Bertrand le Gorrec, Cédric le Masson, Noël Lebrech, Anne-Gabrielle Mazurek, Joséphine Parrotta, Catherine Piquet, Eric Preud'homme, Zohra Renaud, Christophe Sergent, Pierre Thomson, Claire Tixador, Louise Vilain, Nicolas Volckaert, Olivier Bourgé et pour ESCP Europe Henry Lesguillons, Bruno de Cazalet, Anne le Manh, Vincent Eurieult, Gilles Pillet, Patrick Gougeon, Evelyne Stawicki, Fred Einbinder et Sammy Bahda Delattre.

2. Définition du groupe Aberdeen citée par G. Leveau, *Pratique du Contract Management : optimisez la gestion du cycle de vie contractuelle* (Gualino Editeur, 2013), p.24.

3. A. Brunet et F. César, *Le contract management, performance contractuelle, renégociations, claims : comment sauvegarder et accroître les marges* (Eyrolles, 2014).

4. Par exemple, les recommandations de la « Society of Construction Law », [http://www.eotprotocol.com/documents/SCL\\_Delay\\_Protocol\\_Reprint.pdf](http://www.eotprotocol.com/documents/SCL_Delay_Protocol_Reprint.pdf) [consulté le 28 décembre 2015].

5. Cf. la théorie des perspectives développée par D. Kahneman et A. Tversky, « Prospect theory : an analysis of decision under risk » [1979] *Econometrica*.

6. B. Wynn, « What is a Quantity Surveyor in the Construction Industry » ? 28 février 2013, [www.project-resource.co.uk/blog/article/what-is-a-quantity-surveyor-in-the-construction-industry](http://www.project-resource.co.uk/blog/article/what-is-a-quantity-surveyor-in-the-construction-industry) [consulté le 28 décembre 2015].