



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Le Contract Management : les nouveaux enjeux pour l'Entreprise

contact@afcm-asso.fr

Matinée Débat – Vendredi 19 décembre 2014
Eurosites Georges V



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Introduction

Président de l'Association

Rémy ROUGERON, membre fondateur et Président de l'Association Française du Contract Management.

Directeur Juridique et Contrats du Groupe Thales.



Mesdames, Messieurs, Chers membres, Chers amis,

Il est parfois des coïncidences frappantes, il y a un an, jour pour jour exactement, nous étions une poignée à assister à la cérémonie officielle de signature des statuts de l'AFCM.

Cette signature concrétisait l'aboutissement de semaines d'échanges entre représentants de quatre grands groupes industriels Areva, DCNS, GDF Suez et Thales, tous habités par la même envie de faire naître cette association, partageant une même vision et une même ambition pour le contract management.

Dès lors, au-delà de cette première matinée d'échange organisée par l'Association, aujourd'hui est aussi, comprenez le, une date anniversaire importante que les fondateurs sont ravis de pouvoir partager avec vous tous, ici réunis dans un cercle élargi.

La naissance d'une association est toujours un évènement très important. C'est tout d'abord la traduction d'une prise de conscience d'individus possédant une même vision, décidant de s'unir pour diffuser leurs ambitions et travailler ensemble pour atteindre un objectif partagé.

La naissance d'une association c'est surtout l'aube de jours prometteurs pour la cause qu'elle défend.

Pour ce faire, l'AFCM s'est fixée plusieurs objectifs :

- le développement et l'amélioration du positionnement du Contract Management au sein des entreprises françaises,
- la professionnalisation de la fonction en participant à l'élaboration de formations, en dispensant des formations, en diffusant de la documentation portant sur les connaissances juridiques et pratiques.

L'Association entend aussi bien évidemment organiser des échanges d'expériences, des séminaires, des conférences.

Cette matinée est donc la première d'entre elles. C'est somme toute un événement historique auquel nous, tous ici présent, participons.

Cette première matinée a été rendue possible grâce à l'adhésion de ses premiers membres qui sans guère de publicité ou communication ont rapidement décidé de rejoindre notre mouvement.

Au-delà des nombreux membres personnes physiques, que je remercie personnellement pour leur soutien, leur engagement et leur confiance, l'association a aussi su déjà réunir un nombre de membres personnes morales regroupant de très belles signatures de l'industrie française.



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Nos Partenaires

THALES

GDF SUEZ

P¹MAN
CONSULTANTS

Atos

DCNS

A
AREVA

CB Currie & Brown

e²cm
Ecole Européenne de Contract Management



vallourec

edf

ALSTOM | Grid



Accuracy



Merci donc à tous d'avoir permis à l'association par votre soutien permis de faire ses premiers pas, de faire entendre sa voix.

Tout ceci, n'est évidemment qu'un début tant le contract management est devenu une responsabilité indispensable au sein des entreprises souhaitant porter une attention particulier à la sécurisation et à l'optimisation de leurs engagements contractuels.

Notre première action a donc été de collecter les fruits des premières adhésions. Ces premières ressources financières nous ont permis de travailler à la création d'un site internet propre à l'AFCM ; www.afcm-asso.fr. Ce portail existe maintenant depuis quelques mois vous le connaissez tous. Ce site, c'est le vôtre.

Ce portail est une vitrine importante, ce doit être une agora où la communauté du contract management doit pouvoir se retrouver, cela doit devenir aussi un outil grâce auquel les contract managers pourront tisser les liens entre eux pour faire naître une population, la transformer en une communauté et enfin je l'espère en une famille très unie.

Votre présence ici ce matin, démontre que l'association éveille les consciences, l'intérêt, l'engouement, va générer la dynamique et continuer à susciter l'adhésion.

L'adhésion aux valeurs qu'elle défend, aux objectifs qu'elle s'est assignée, l'adhésion active aux actions qu'elle entend mener. Permettez-moi donc à cet égard de partager avec vous tous, les prochaines actions décidées par l'association.

En premier lieu, il nous a semblé important que l'AFCM ait une vision plus précise du tissu des contracts managers déployé au sein des entreprises françaises. Une enquête à laquelle il vous sera sans doute demander de répondre sera avec le support de la société Legal Suite lancée dans quelques semaines.

Cette enquête nous permettra pour la toute première fois de disposer d'une radiographie plus précise de la manière dont est constitué le contract management au sein des sociétés françaises.

Cette enquête est très importante, très structurante car elle nous permettra pas la suite de cibler nos actions de communication et nos axes de travail dans le but unique de promouvoir la fonction.

Par ailleurs, nous avons aussi décidé de créer des clubs et des commissions.

Parce que le contract management s'exerce dans des environnements différents, chacun possédant sa propre culture, habitude et ses propres pratiques il nous a semblé pertinent de créer des clubs sectoriels. Ces clubs auront pour objet de réunir les contract managers d'un secteur professionnel donné en vue de créer un réseau, échanger les bonnes pratiques, les communiquer au plus grands nombres via l'organisation de matinées dédiées.

Nous avons à ce jour imaginé la création des clubs suivants :

- **Aerospace / Défense**
- **Energie**
- **IT / Télécoms**
- **Génie Civil / Constructions**
- **Finance**
- **Sub-contract management**



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Viendront compléter ce dispositif, des commissions ayant quant à elles des missions plus générales :

FORMATION :

- Sélection des sujets d'intérêts
- Organisation des intervenants pour monter des séminaires et masterclass
- Recours aux formateurs spécialisés selon le besoin

COMMUNICATIONS :

- Publicité
- Relations externes (dont partenariat éventuels)
- Evènements
- Newsletters et autres communications internes
- Enquêtes marchés

PROCESSUS ET OUTILS :

- Recueil et échange de bonnes pratiques et des outils (en liaison avec des clubs)
- Recherche et revue des outils sur le marché
- Adaptation des pratiques existantes à l'évolution du Contract Management
- Développement de nouveaux processus utiles

CARRIÈRE ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL :

- Etudes et évolution du marché
- Postes à pourvoir/demande de postes
- Coaching/mentoring
- Plans de carrières possibles du CM
- Création d'un curriculum type de compétence

Ces commissions sont toute en cours de constitutions. Alors j'en appelle à tous ceux qui sont intéressés pour les rejoindre ou à tous ceux qui aurait la volonté de vouloir participer à la création d'une nouvelle commission, de vous faire connaître auprès de Marguerite à l'adresse suivante marguerite.longuet@afcm-asso.fr.

Ne souhaitant pas obérer le temps de parole de nos trois tables rondes, j'abrègerai ici ce discours introductif pour rappeler enfin que nous aurons prochainement le plaisir de nous réunir pour tenir la première assemblée générale de l'Association. A cette occasion j'aurai l'opportunité de parler plus grandement de notre vision, notre ambition et de nos actions sur le contract management.

Voilà, je m'arrêterai donc là. Vous pouvez compter sur l'AFCM pour porter haut les couleurs du contract management. Aussi l'Association compte plus que jamais sur vous et sur les adhésions que vous pourrez confirmer ou susciter pour accroître cette dynamique et renforcer nos actions individuelles ou collectives nécessaires à notre mouvement.

Je vous remercie de votre attention.

Rémy Rougeron
Président de l'AFCM



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

TABLE N°1

« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

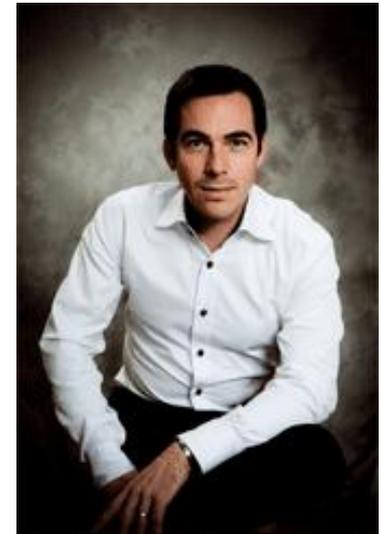
- **Des enjeux de pluridisciplinarité**
- **Pre-sales CM, post-sales ou les deux ?**
- **Dépendance et interdépendance avec les fonctions voisines**

« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

Modérateur

Grégory LEVEAU, Fondateur et Président de l'Ecole Européenne de Contract Management (e2cm) 1er centre de formation en France dédié aux Commercial et Contract Managers.

Il est l'auteur de l'ouvrage « Pratique du Contract Management ».



« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

Intervenant

Salhea HAMIDOUCHE, a commencé sa carrière dans la protection des droits de propriété intellectuelle sur Internet avant de prendre la direction juridique d'un grand prestataire d'hébergement web et de services internet.

Elle travaille maintenant en tant que Contract manager au sein d'Accenture et est en charge d'un contrat complexe international.

Elle est diplômée en droit de la propriété industrielle, en droit des nouvelles technologies et possède un MBA en droit des affaires et management.



« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

Intervenant

Sakina WAKKAK, est en poste chez Dell depuis 11 ans.

Elle y a exercé différentes fonctions à la fois sur le Maroc et en France (Order Management, Proposal Management).

Depuis 4 ans, elle est spécialisée en qualité de Contract Manager sur la partie pre-sales du cycle contractuel (matériel et services informatiques)



« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

Intervenant

Caroline BAETZ, est Contract Manager spécialisée dans le secteur aéronautique et défense.

Une dizaine d'années de pratique en Angleterre dans la structuration et négociation de projets clefs en main, associant conception, construction, service, exploitation et financement.

Aujourd'hui directeur du Contract Management pour les offres et projets des activités de Systèmes d'Information et Communication Sécurisés de Thales.



« Quelles sont les missions de cette nouvelle fonction ? »

Intervenant

Roberto NANNIPERI, de formation ingénieur, au cours d'une expérience professionnelle de 18 ans il est intervenu sur des gros projets internationaux dans le domaine des infrastructures pour l'énergie au sein de groupes industriels (Alstom Grid, Areva T&D, General Electric Oil&Gas) où il a acquis une ample expérience dans la gestion des projets tant en phase commerciale (Tendering & Bid Management) qu'en phase de réalisation (Project Management).



Actuellement Contract Manager pour le Groupe ALSTOM dans le secteur Grid.

Parce qu'il est utile, face à une assemblée composée de profils hétérogènes (Contract Managers expérimentés, Contract Managers juniors, juristes, chefs de projet, consultants, etc.), de remonter à la source avant de clarifier les idées qui en jaillissent, la première table ronde de la matinée du 19 décembre 2014 a été consacrée à la revue des missions de cette jeune fonction.

Si tout un chacun dispose d'un point de vue sur la question, nos intervenants visaient, eux, autant que faire se peut, la complétude : une vision englobante d'une pratique multiple tant dans son contenu que par la pluralité des protagonistes qui la construisent au quotidien.

Les **enjeux de pluridisciplinarité** étant (im)posés comme sujet liminaire, on s'orienta très tôt vers le constat que définir le contract management pour mieux cerner les missions du contract manager revenait à dresser une liste, à la Prévert ou presque, des disciplines – nombreuses –, qui constituent à la fois le socle et le cachet de notre matière.

Les disciplines en question, elles, n'ont rien d'original lorsqu'on les aborde isolément.

C'est la combinaison d'ensemble, l'imbrication des expertises qui justifient le caractère singulier du professionnel du management de contrat, cette hardiesse à goûter aux joies – et à en redemander – de la gestion de risque, de la pratique financière, de la gestion de projet et de la technicité associée, de la négociation, de la résolution de conflit, de la maîtrise contractuelle...

Ces trois derniers petits points, en suspension, n'exprime en rien une lassitude coupable face au profil trop parfait pour être vrai du Contract Manager, que l'on régale déjà, à une semaine d'un Noël enchanteur, du cadeau inestimable d'une demi-journée de travail non travaillée. Non, ces petits points-là sont une transcription de la malice perçue dans les regards de nos intervenants, Sakina, Salhea, Caroline et Roberto, dressant constat, alors qu'ils ne se connaissent ni d'Eve ni d'Adam, ni d'avant ni d'après, de la cohérence de leurs discours et de la potentialité d'une vision latérale non limitée de la pratique du Contract Management.

On enchaîne sans tarder, pour éviter toute complaisance dans la béatitude, en leur demandant si finalement notre beau métier n'était pas un cadre artificiel pour un contenu flou.

Caroline n'est pas de cet avis, mais alors pas du tout. Au contraire, les contours sont limpides puisqu'ils répondent à deux exigences invariables, au service desquelles se met la pluridisciplinarité : sécuriser les risques inhérents au cycle contractuel et viser l'optimisation financière et relationnelle. Vaste programme.

D'accord, mais tout de même, lorsqu'au cœur de nos organisations éminemment pyramidales et protectionnistes (deux caractéristiques que chaque employé se réapproprie consciemment ou non), un profil multi-compétences, multiprocessus, multi-tout franchit la porte du projet, n'existe-t-il pas des freins à son épanouissement ?

Roberto ne le croit pas et il le dit. Selon lui, la tentation est grande d'imaginer la foire d'empoigne parce que les frontières du périmètre de chacun sont poreuses. Or, la réalité est bien plus simple. Tout le monde avance dans la même direction, à savoir : la réussite du contrat (dont la complexité se suffit à elle-même, sans qu'il soit utile de l'accroître par des oppositions de talents). De plus, les matrices de responsabilités sont faites pour aider les différents acteurs à cerner les tenants et les aboutissants de leur mission comme ceux des autres.

Restait à valider que les enjeux de pluridisciplinarité (sous-thème de la première table ronde) servaient les nouveaux enjeux de l'entreprise (thème de la matinée) et si oui, comment.

Restait à valider que les enjeux de pluridisciplinarité (sous-thème de la première table ronde) servaient les nouveaux enjeux de l'entreprise (thème de la matinée) et si oui, comment.

On nous confirme que c'est bien le cas. L'entreprise fait face à de nouveaux défis en matière d'internationalité, d'amalgame des typologies de risque, de taille et de durée des cycles. La transversalité offerte par l'approche du Contract Management est, sans doute, un début de réponse.

Et, puisqu'il est question de cycle contractuel, le mot revenant à l'envi et supplantant la terminologie « Contrat », on propose de parlementer sur le mode d'intervention du professionnel. Pre-sales, post-sales ou les deux ?

Autrement dit, le Contract Manager est-il plutôt du genre à quitter le navire une fois la convention signée ou à récupérer le bébé déjà conçu en se lavant les mains de la responsabilité entièrement portée par les avant-vendeurs ? Sait-il faire les deux à la fois ?

Tous nos intervenants s'accordent sur l'intérêt de développer une vision intégrative du cycle de vie contractuel où le Contract Manager gravite autour du noyau-contrat, tel un satellite en orbite, de la phase d'initialisation jusqu'à la clôture (voir même au-delà, en visant le renouvellement, nous précise Sakina).

Pourtant, les organisations adoptent des cheminements variés. Certaines scindent en deux groupes distincts les professionnels intervenant en avant-vente de ceux reprenant le flambeau post-signature. C'est le cas de Dell, que Sakina connaît bien et qui, dit-elle, assure cependant une continuité de la fonction en créant des processus et des outils de transition (handover) entre les deux équipes.

Salhea présente la méthode Accenture, celle du post-sales uniquement ; le département juridique faisant son affaire de la rédaction et de la négociation des contrats. Et ça marche, même si l'on déplore une fuite de la connaissance de l'historique du début de cycle car, comme le confirme Roberto, dans une position similaire chez Alstom Grid, aucun processus ne remplacera la mémoire à la fois objective et subjective de la ressource humaine.

Caroline fait la synthèse, chez Thales. Son équipe est attachée à la révolution complète du Contract Manager autour du contrat complexe. Ce n'est pas aisé à mettre en œuvre, mais c'est la voie royale, celle de l'efficacité et de l'efficience.

Le public est conquis : oui, bien sûr, on veut le cycle à tout prix ! On s'interroge même sur l'intérêt de fomenter une scission entre pre et post, car c'est de facto provoquer un mode dégradé.

En réponse, on abondera dans le sens du questionneur, tout en soulignant un aspect récurrent puisé dans le vécu : les cycles sont difficiles et longs, il est parfois inéluctable de changer les femmes et les hommes (pour éviter une dégradation relationnelle avec le cocontractant entre l'avant et l'après signature, par exemple). Connaître et accepter ses limites (ou celles d'autrui) est une bonne chose.

Puisqu'il faut conclure, on s'accorde dix petites minutes pour rappeler que le Contract Manager n'est pas isolé sur son îlot de pluridisciplinarité. Lui aussi a son Vendredi, représenté par tous les experts qu'il croise en continu en vue de procéder à de fructueux échanges de bons procédés. C'est de dépendance et d'interdépendance avec les fonctions voisines dont il est ici question. Précisons, d'abord, que les fonctions visées sont le juridique, la finance (comptabilité, contrôle de gestion, recouvrement), le management de projet, les commerciaux et les acheteurs, les responsables de proposition (bid ou proposal managers), les auditeurs internes ou les spécialistes de l'assurance qualité. Il y en a d'autres, n'en doutons pas. A chaque société sa liste privilégiée.

Quid de la relation avec ces métiers porteurs d'une expertise pointue que le contract manager possède en tout ou partie selon sa formation initiale et le niveau d'expérience acquise dans ses domaines de prédilections ?

Quelle est la limite de la pluridisciplinarité face aux virtuoses ?

Nos intervenants donnent un verdict unanime, sourire en coin : premièrement, les règles internes de répartition des responsabilités, puis la compétence du professionnel et finalement... le temps.

Le temps après lequel tout contract manager court pour demeurer proactif dans sa gestion multitâche des cycles contractuels.

Le temps qui nous manque à l'issue de cet exercice oral si l'on veut éviter d'empiéter sur celui de la table ronde suivante.

Le bon temps passé ensemble, devant une salle comble passionnante et passionnée, rassemblée pour préparer le Contract Management de demain, celui qui démarre dès 2015.

TABLE N°2

« Quelle est la diversité de ces organisations ? »

- **La diversité des enjeux de rattachement et des profils**
- **Une intégration transverse légitimée par un double rattachement organisationnel**
- **La direction juridique, owner de la pratique du Contract Management ?**



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Modérateur

Eric SEASSAUD, est directeur juridique conformité chez GDF Suez.

Il anime au sein de ce Groupe une communauté de pratique sur le contract management.

Il représente GDF Suez parmi les fondateurs du Diplôme d'Université de Paris II-Assas en Contract Management, où il est en charge de deux modules. Préalablement, il fut Directeur du Contract Management et de l'Arbitrage et directeur juridique adjoint en charge des grands projets chez de Degrémont, filiale de SUEZ Environnement, après avoir commencé sa carrière en cabinet d'avocats.

Il est docteur en droit, titulaire d'un mastère spécialisé en droit et management des affaires internationales de l'ESCP ainsi que d'un DEA en droit public des affaires.



GDF SUEZ

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

Intervenant

Patrick SANTI, AEGE concept - Directeur général

« Rien ne sert d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer »

Patrick SANTI cite cette devise de Guillaume d'Orange pour illustrer son parcours professionnel. Après des études d'ingénieur et une première partie de carrière dans des grands groupes du CAC 40 en France et à l'International pour la construction de grandes infrastructures de transport (ouvrages d'art, métro, etc.), de télécommunication (réseaux fibres optiques), ou encore de stations de traitement d'eau, il a pris le virage il y a maintenant un an et demi du monde de la PME. A la tête d'une entreprise qui a fêté cette année ses dix ans, il vit aujourd'hui une véritable expérience d'entrepreneur.

Remettre chaque jour son destin en jeu, motiver, convaincre, gérer, orienter, communiquer... voilà entre autre ce qui anime aujourd'hui mon quotidien. Mais par-dessus tout, il y a retrouvé des valeurs humaines qui lui sont chères telles que partage, solidarité et respect.

Intervenant

Caroline COTTAZ – CORDIER, ATOS, Directeur du Contract Management

Caroline Cottaz Cordier est responsable adjointe du Contract Management au sein de la Direction Juridique Groupe d'Atos.

Elle est Juriste et Contract Manager spécialisée dans le secteur des nouvelles technologies. Après avoir commencé sa carrière dans l'audiovisuel et les médias, elle a pris part durant 7 années au développement du contract management en France et en Europe au sein d'Accenture pour ensuite rejoindre en mai 2013 la direction juridique et du contract management du Groupe Atos.

Caroline est aussi membre de l'équipe pédagogique du Diplôme Universitaire de Contract Management développé avec l'Université Panthéon-Assas.

Intervenant

Ursula FEULNER, Suez Environnement - Waste Projects Director

Ursula FEULNER is a qualified Chemical Engineer with a degree from the Technical University of Munich/Germany.

She has an extensive experience in Project Management and more particularly in construction of important Water Treatment Plants all over the world. Since three years, she has been working on Waste Treatment Projects, changing from the former role of Contractor to the one of the Employer.

She manages a team of Project Manager with one Contract Manager, the role in Contract Management is:

- Structuring of Engineering, Procurements and Constructions (EPC) Contracts,
- Counselling regarding contractual issues around the Suez Environnement's subsidiaries and participation in negotiation with EPC Contractor,
- Securing the management of the EPC Contracts once commenced.

Intervenant

Keith JOHNSON, Degrémont – SUEZ Environnement, Contract Manager

Keith Johnson is a chartered Quantity Surveyor trained in the UK, and presently the Contract Manager for Degrémont (SUEZ Environment) Bureau Afrique, which is mostly on Design Build projects in Africa. His mission is to overview the small to medium contracts and provide CM support to the Project Managers.

He has been with DGT since September 2010, and previously has been expatriated full time on various Construction and Oil and Gas projects in the Middle East. Far East. and Africa including the Maghreb.



Intervenant

Ghislaine GUNGE, CSC – Contract & Commercial Management Director

Ghilsaine GUNGE is Contract & Commercial Management Regional Director at CSC leading a team of 25 Contract & Commercial managers accross Europe.

She has 20 years of Consulting and IT services experience with strong focus on contract & commercial matters over the last 10 years both in pre sales and post sales.

She joined CSC in 2013, and was previously at CGI and Accenture.



LA DIVERSITÉ DES ENJEUX DE RATTACHEMENT ET DES PROFILS

• Quels sont les profils des contract managers ?

Caroline Cottaz-Cordier, souligne la prédominance des formations juridiques qui répondent aux qualités requises et utiles pour les contract manager.

Ghislaine Gunge, mentionne une grande diversité multiculturelle liée à la présence mondiale de CSC.

Patrick Santi, explique pour sa part que la ressource contract manager dépend de la taille et de l'activité de la structure, mais que la fonction peut être exercée par des personnes qui occupent d'autres fonctions dans la société, comme le project manager.

Keith Johnson, indique pour sa part une pluralité d'origines chez Degrémont, juristes, ingénieurs et quantity surveyors.

Ursula Feulner, mentionne une diversité de profils, ingénieurs, juristes.

UNE INTÉGRATION TRANSVERSE LÉGITIMÉE PAR UN DOUBLE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL ?

- Comment est organisé le contract management dans votre société/votre groupe ?
- Comment se répartissent les tâches entre contract manager et lawyer ?

Chez ATOS, l'organisation du contract management est rattachée à la direction juridique. En outre, les contract managers ont un double rattachement organisationnel, c'est-à-dire qu'ils bénéficient d'un support et une supervision au niveau du département Contract Management Groupe (rattachement fonctionnel) mais également ils ont un rattachement opérationnel direct au sein de l'équipe projet et donc des lignes de services, permettant une forte intégration au sein des équipes et de la vie des projets.

Il y a une étroite collaboration et complémentarité entre les juristes et les contract managers. Aujourd'hui, pour l'expliquer de façon simple, chez Atos le contract manager est impliqué généralement après la signature du contrat, et là où le juriste d'entreprise sera en charge de conseiller les équipes et de négocier le(s) contrat(s) durant la phase d'avant-vente. Afin de les guider dans leur relation et interaction, le groupe Atos a proposé une matrice RACI.

Chez CSC, le contract management est aussi rattaché au niveau mondial à la direction juridique groupe avec dans chacune des régions, une direction contrat management et une direction juridique travaillant en étroite collaboration dans chacune des régions pour répondre aux besoins du business. Il existe aussi un rattachement fonctionnelle au client interne en fonction du cycle de vie du projet, offre, projet et exécution.

UNE INTÉGRATION TRANSVERSE LÉGITIMÉE PAR UN DOUBLE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL ?

- Comment est organisé le contract management dans votre société/votre groupe ?
- Comment se répartissent les tâches entre contract manager et lawyer ?

Chez Degremont, l'organisation du contract management intervient selon les bureaux géographiques et par projets. Un contract manager peut également selon la taille gérer un portefeuille de projets. L'organisation du contract management ne permet pas au demeurant d'intervenir en phase d'offre.

Chez Suez Environnement, il existe une organisation dédiée au grands projets dans laquelle sont logés des contract managers qui appuient les différentes Business Units dans la gestion des grands projets, aussi bien en développement qu'en réalisation.

Enfin, **dans une PME**, Patrick Santi indique que les moyens sont limités et l'obligation de résultat est prépondérante. Ils conditionnent l'organisation mise en œuvre. Chaque collaborateur est ainsi sensibilisé à la nécessité d'adopter une approche rigoureuse des relations clients-fournisseurs et du respect des engagements pris au titre du contrat. Le support juridique est externalisé à la fois pour en maîtriser les coûts et pour responsabiliser les acteurs du projet sur la rigueur contractuelle à développer... le « véritable » ou principal indicateur de performance du contract management étant la marge à fin d'affaire.

LA DIRECTION JURIDIQUE, OWNER DE LA PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT ?

- Existe-t-il dans votre organisation une politique contractuelle sur laquelle s'appuient vos contract managers dans leurs activités quotidiennes et dans l'affirmative, quel département l'a-t-il conçu ?

Chez ATOS, la direction juridique est owner de la practice contract management. la direction juridique est clairement l'owner de la politique contractuelle. Il y a une vraie collaboration entre le département Contract Management et la direction juridique de l'élaboration à la mise en œuvre des politiques contractuelles du groupe. Le rattachement fonctionnel des contract managers à la direction du contract management n'est pas toujours simple.

Aussi bien les juristes que les contract managers s'appuient sur les Politiques du groupe et notamment les Key Contracting Principles créés par la direction juridique.

Le département Contract Management a créé également des formations et programmes de certification au contract management afin notamment d'harmoniser la pratique au sein du groupe Atos. Enfin une méthodologie et des outils propres au contract management existent et sont mis en œuvre.

Chez CSC, tous les contract managers reportent à la direction groupe du contract management. Le contrat management a développé en collaboration avec les autres fonctions du groupe en une grille de 60 points de contrôle liés à la solution, à la finance, aux engagements et au juridique, qui permet d'évaluer en avant vente les termes du deal vis-à-vis de la position proforma de CSC et de définir la stratégie de réponse et de négociation. La direction juridique établit les templates globaux de contrats déclinable géographiquement.

LA DIRECTION JURIDIQUE, OWNER DE LA PRATIQUE DU CONTRACT MANAGEMENT ?

- Existe-t'il dans votre organisation une politique contractuelle sur laquelle s'appuient vos contract managers dans leurs activités quotidiennes et dans l'affirmative, quel département l'a-t-il conçu ?

Chez Degrémont, il existe un contract management guide. C'est un document vivant faisant l'objet de mises à jour régulières. Pour chaque projet est établi un contract management plan signé par chaque project manager et chez de département régional, ainsi que des indicateurs de mesure.

Chez Suez environnement, le contract management plan est intégré au Processus p « Project management ». Il y a des réunions de lancement au démarrage du projet avec un rôle actif du service « Projets ». Le service juridique travaille en équipe avec les autres intervenants de l'équipe. Lors de la validation des remise d'offres (réunion GO- NO GO), l'analyse juridique pour le second regard est porté par la direction juridique.

Enfin, **chez AEGE Concept**, certains des outils déployés dans les grands groupes sont utilisés tels que la matrice de risques et opportunités ou les fiches de revues de contrat. De manière générale, le bon sens, la rigueur et le pragmatisme sont les premiers fondamentaux de notre politique contractuelle à laquelle chacun est associé pour anticiper, analyser et traiter les enjeux contractuels. Le « sens du Client » est également une aptitude fortement privilégiée, permettant de créer le dialogue nécessaire à la compréhension réciproque des intérêts et motivations de chacun. En ce sens, un outil de gestion contractuelle et de la relation Client n'est pas nécessairement qu'une arme de guerre destinée à la production de réclamations, c'est même souvent la meilleure manière d'éviter les situations conflictuelles.



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

SYNTHESE

Il existe une diversité des modèles d'organisation du contract management qui peuvent être caractérisés selon plusieurs critères :

- **Critère de rattachement**
 - ✓ Grande direction opérationnelle ;
 - ✓ Direction juridique.
- **Centralisation/décentralisation**
 - ✓ Modèles décentralisés
 - ✓ Modèles décentralisés avec un rattachement opérationnel auprès de l'entité territoriale et un rattachement fonctionnel auprès de la direction du contract management groupe.
- **Diversité des profils**
 - ✓ Quantity Surveyors ;
 - ✓ Ingénieurs ;
 - ✓ Juristes ;
 - ✓ Varie selon les organisations, les types de dossiers, les zones géographiques .
- **Fonction dédiée ou partagée**
 - ✓ Contract managers dédiés à un projet ;
 - ✓ Contract manager gérant un portefeuille de projet ;
 - ✓ Contract management portée par d'autres fonctions (project managers ...).
- **Taille de l'entreprise et complexité des affaires**
 - ✓ Il faut une certaine taille pour se doter d'une fonction contract management dédiée ;
 - ✓ Il faut un certain niveau de complexité d'affaires pour y consacrer des ressources de contract management dédiées.
- **Géographique**
 - ✓ Selon les zones géographiques, certains profils sont plus adaptés que d'autres.
- **Complexité des affaires et exécution**
 - ✓ Selon la complexité et l'exécution des affaires (croisière, réclamation, réclamations...), certains profils sont plus adaptés que d'autres.



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

TABLE N°3

« Comment s'adjoindre de prestataires externes ? »

- **L'accompagnement externe et le cycle du projet**
 - **Le Conseil Organisationnel**
 - **La formation et le coaching**

« Comment s'adjoindre de prestataires externes ? »

Modérateur

François THUAULT, après une double formation en finance et management d'entreprise (IEP Paris) et en droit français et anglo-américain (Paris II/Paris I), François Thuault commence sa carrière dans l'audit et la finance et s'oriente rapidement vers la négociation de contrats internationaux d'ingénierie et de clé-en-main pour le compte de sociétés d'engineering française.

Actif depuis maintenant trente ans dans le secteur parapétrolier, il a déployé le contract management au sein de la direction juridique de Bouygues Offshore (maintenant intégré à Saipem), pris la direction juridique du pôle Asie de Saipem et assure maintenant la fonction d'expertise en réclamations pour l'ensemble du groupe Saipem.



« Comment s'adjoindre de prestataires externes ? »

Intervenants

Emmanuelle BECKER PAUL, Ingénieur Expert et Directeur Adjoint au sein du Cabinet Currie & Brown, est ingénieur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Elle a commencé sa carrière en Asie sur les grands chantiers d'infrastructure dans les groupes Bouygues puis Vinci. Passionnée par le Project Management et le Contract Management des grands projets, elle a complété sa formation par un diplôme d'arbitrage au sein d'une université anglaise.

Spécialisée depuis 15 ans en Contract management, elle a exercé ce métier à l'international au sein du groupe Veolia puis en maîtrise d'ouvrage publique (sur un PPP) aux Voies Navigables de France.

Consultante depuis 2 ans, Emmanuelle intervient en analyse de contrat, coaching, formations et analyse de réclamations, avec une spécialisation en gestion des risques et en analyse de retard.



« Comment s'adjoindre de prestataires externes ? »

Intervenants

Nicolas FOREST, licencié en Droit (Université de Lyon) et diplômé d'un Master de l'ICN (Nancy Graduate Business School), Fondateur de Forest CM, en charge de la réalisation des projets.

Sa pratique du contract management lui a permis de sillonner le monde au cours des 10 dernières années. Que ce soit dans l'industrie nucléaire, pétrolière ou dans le monde du manufacturing, il considère que le contract management doit être le catalyseur du succès d'un projet.

Il a créé Forest CM en 2011 afin de diffuser son expérience et sa vision du contract management. Nicolas est notamment intervenu sur des missions auprès d'entreprises telles que Areva, EDF, GDF, Shell.



« Comment s'adjoindre de prestataires externes ? »

Intervenants

Bruno GOMART, est Senior Advisor en Contract Management depuis 2002 avec plus de vingt missions à son actif et une centaine de sessions de formation/coach en entreprise.

Il enseigne aussi la Gestion Opérationnelle des Risques dans les Projets Internationaux en Ecoles de Management (MBA) en France et à l'étranger.

Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et du Centre de Perfectionnement aux Affaires de Paris, Bruno Gomart a été pendant vingt-cinq ans au service de grands groupes d'ingénierie internationaux et a occupé des postes de Direction d'entités étrangères en Russie, aux USA et en France.

Il est actuellement Responsable Opérationnel de la société MAREEX Consulting spécialisée en protection et restauration de marge de projets industriels internationaux (études retard, dossiers de défense, négociations de litiges).

Témoign expert en arbitrage ICC, il a rejoint la Cour Internationale de Médiation et d'Arbitrage en 2012.



L'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE ET LE CYCLE DU PROJET

Emmanuelle Paul, passe en revue les étapes du cycle de vie du contrat tant du point de vue du donneur d'ordre que de celui du prestataire.

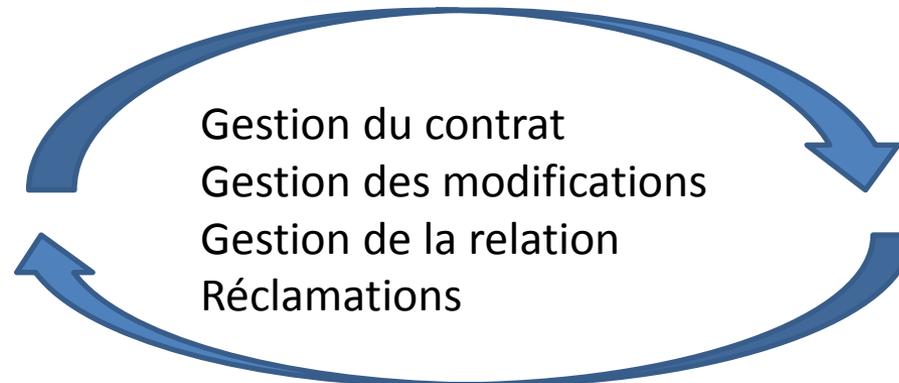
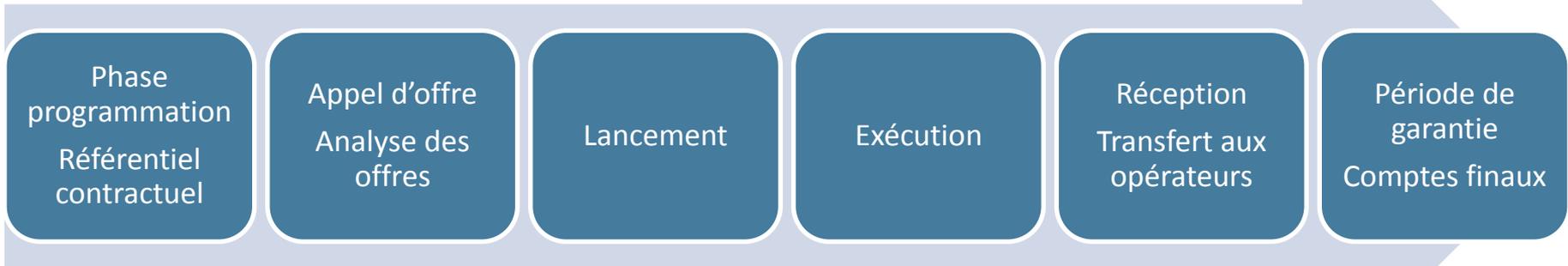
Les objectifs et les priorités ne se situent pas au même moment du cycle et ne sont pas nécessairement diamétralement opposés. Par exemple :

En phase de négociation, le consultant apporte ses compétences pour la mise en place du référentiel contractuel que le donneur d'ordre va adopter pour sa consultation. Partant de modèles ou d'une bibliothèque de contrats déjà bâtie, il s'agit de repérer les facteurs clés de succès et d'échec et de rechercher la forme contractuel qui va s'y appliquer le plus efficacement. En face du donneur d'ordre, le prestataire interrogé va rechercher l'expertise du consultant pour analyser le contrat en termes de forces et faiblesses, risques et opportunités.

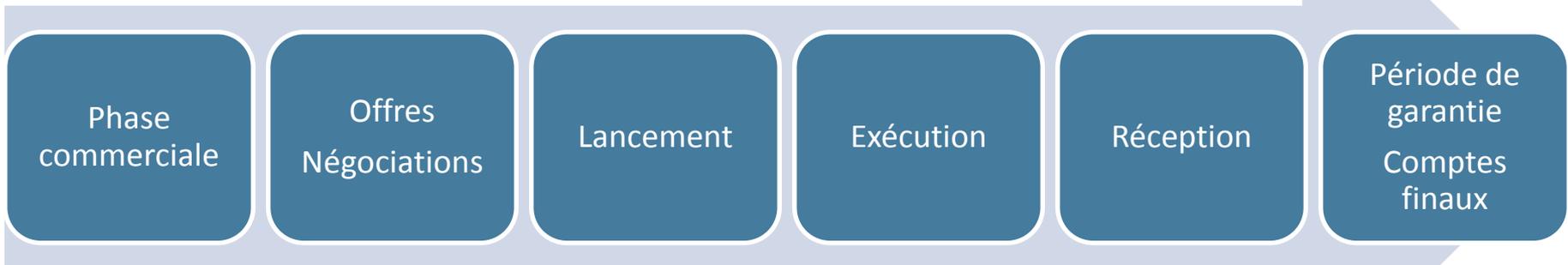
Plus globalement, le cycle du contrat est plus long pour le donneur d'ordre que pour le prestataire. Pour le maître de l'ouvrage il se traduit par des enjeux d'investissement à financer puis d'amortissement à étaler avec l'incertitude sur la rentabilité de l'opération tant que le projet n'est pas opérationnel, donc après la fin de l'intervention du prestataire. La ligne de temps n'est pas la même pour le prestataire qui doit maîtriser sa marge exclusivement à travers la maîtrise de cette seule relation contractuelle et dans le délai imparti au projet. On voit donc se développer une dynamique de convergence initiale suivie de divergences au fur et à mesure que le prestataire cherche à se dégager de l'opération en sécurisant ses marges, alors que l'opérateur cherche à le retenir pour optimiser la mise en exploitation. Enfin les natures de risques ne sont pas les mêmes, pour le maître de l'ouvrage les enjeux d'environnement politique à long terme, de stabilité du marché sont critiques, tandis que l'entrepreneur est tributaire d'aléas plus courts tels que des difficultés techniques, la qualité de la chaîne de sous-traitance...

Quel que soit son interlocuteur, le consultant doit donc s'adapter et finalement contribuer à optimiser la relation entre le maître de l'ouvrage et le prestataire pendant la période où leurs cycles d'opération se juxtaposent et en essayant de tirer le meilleur parti des convergences possibles.

Du point de vue du maître d'ouvrage



Du point de vue de l'entreprise



LE CONSEIL ORGANISATIONNEL

Nicolas FOREST, présente ensuite par des schémas (voir ci-dessous) l'importance fondamentale d'accéder aux bonnes informations opérationnelles, ce qui suppose de les organiser dès le départ.

Quelques compléments :

Du point de vue de l'entreprise, rien n'est réglé par la mise en place d'un contract manager. Encore faut-il qu'il ait accès aux bonnes données !

La gestion du temps est un paramètre fondamental : le contract manager n'est pas maître de son temps. Non seulement il cherche à anticiper mais en plus, il doit faire en sorte de proposer des solutions au bon moment car son travail n'a qu'une seule finalité : aider à la décision. Les informations clés doivent donc être disponibles à temps et non pas après la bagarre. Elles doivent être fiables.

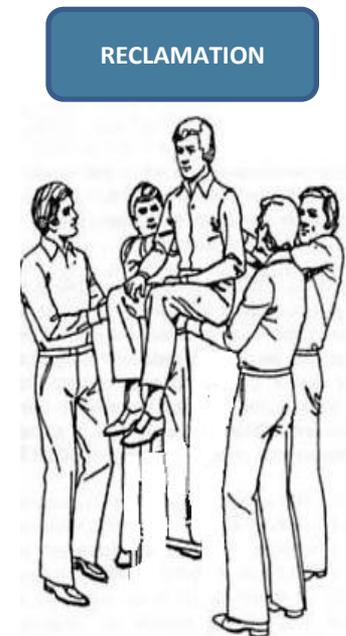
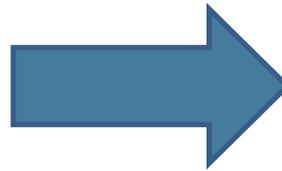
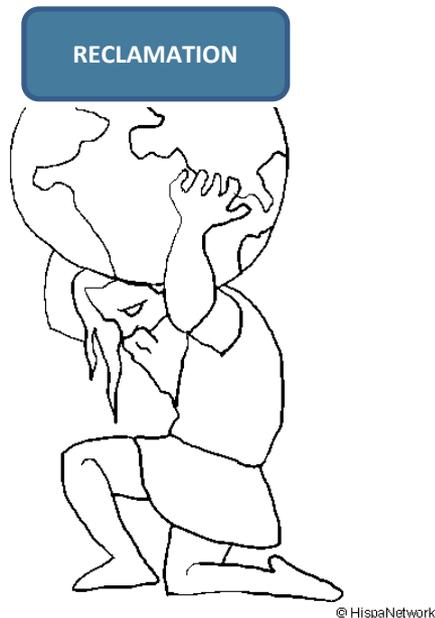
Le data management passe par un mapping, une revue des données accessibles dans l'organisation, et ensuite par un diagnostic qui sélectionne quelles données seront exploitées par le projet. Comme le contract manager est destinataire de données produites par d'autres fonctions que la sienne, il faut donc qu'à la mise en place du projet ce mapping soit achevé, les données sélectionnées mais aussi que chaque fonction émettrice ait pris l'engagement formel de livrer ces données. Il faudra faire respecter ces engagements.

L'organisation de remontée des informations, telle qu'elle est établie pour le lancement du projet, doit être revue périodiquement en fonction de l'évolution du projet et des fonctions y apportent les données. On doit aussi tenir compte du degré de maturité de chaque plateforme de production du projet dans la gestion de ses données. Chaque site n'est pas homogène aux autres en termes de qualité de l'information.

- ☞ Avec son expertise et des outils spécialisés, le consultant aide à structurer la gestion documentaire du projet. Sans de bonnes données, il ne peut pas y avoir de contract management efficace.

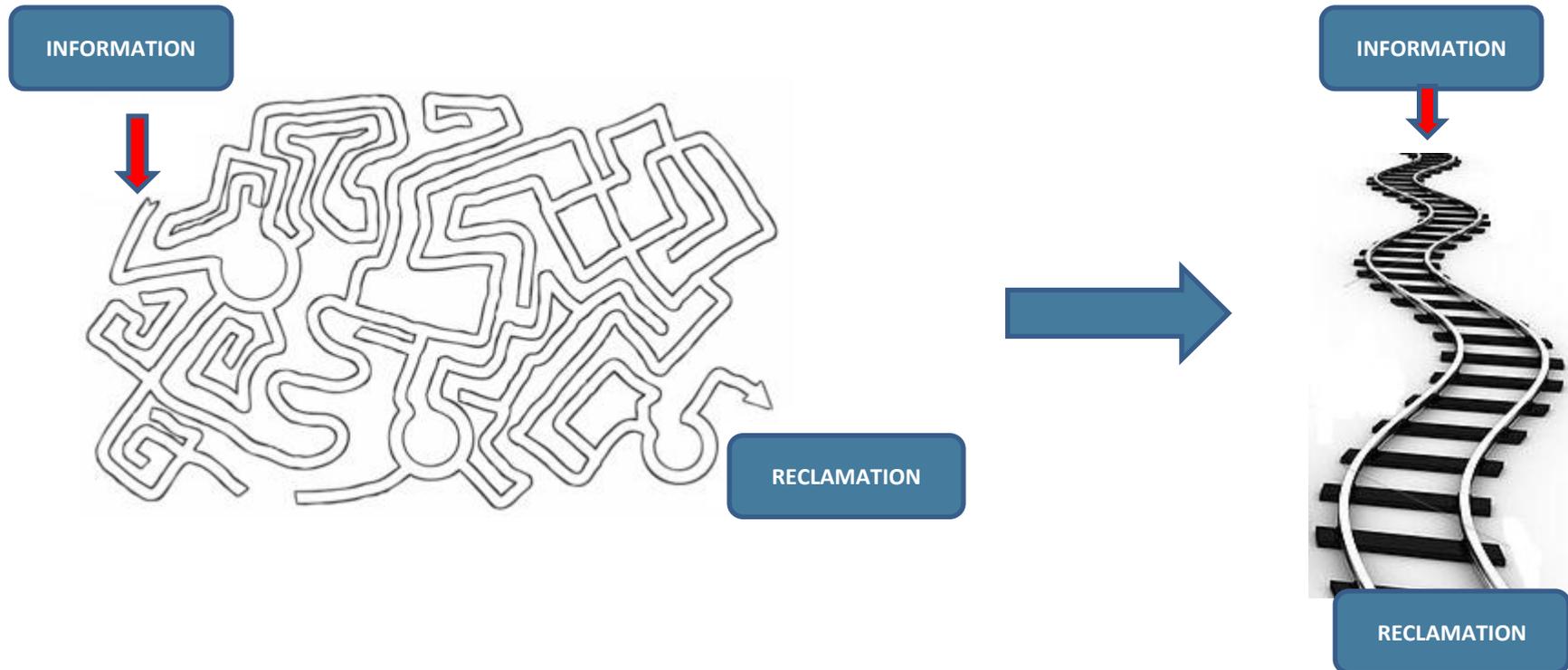
Le Contract Management : une fonction d'équipe avant tout !

- Objectif: **une organisation efficace**
 - Mettre en place un Contract Manager **ne résout pas à lui-seul le problème**
 - **Sensibiliser** l'ensemble des acteurs de l'entreprise ou du projet aux impératifs contractuels et commerciaux.

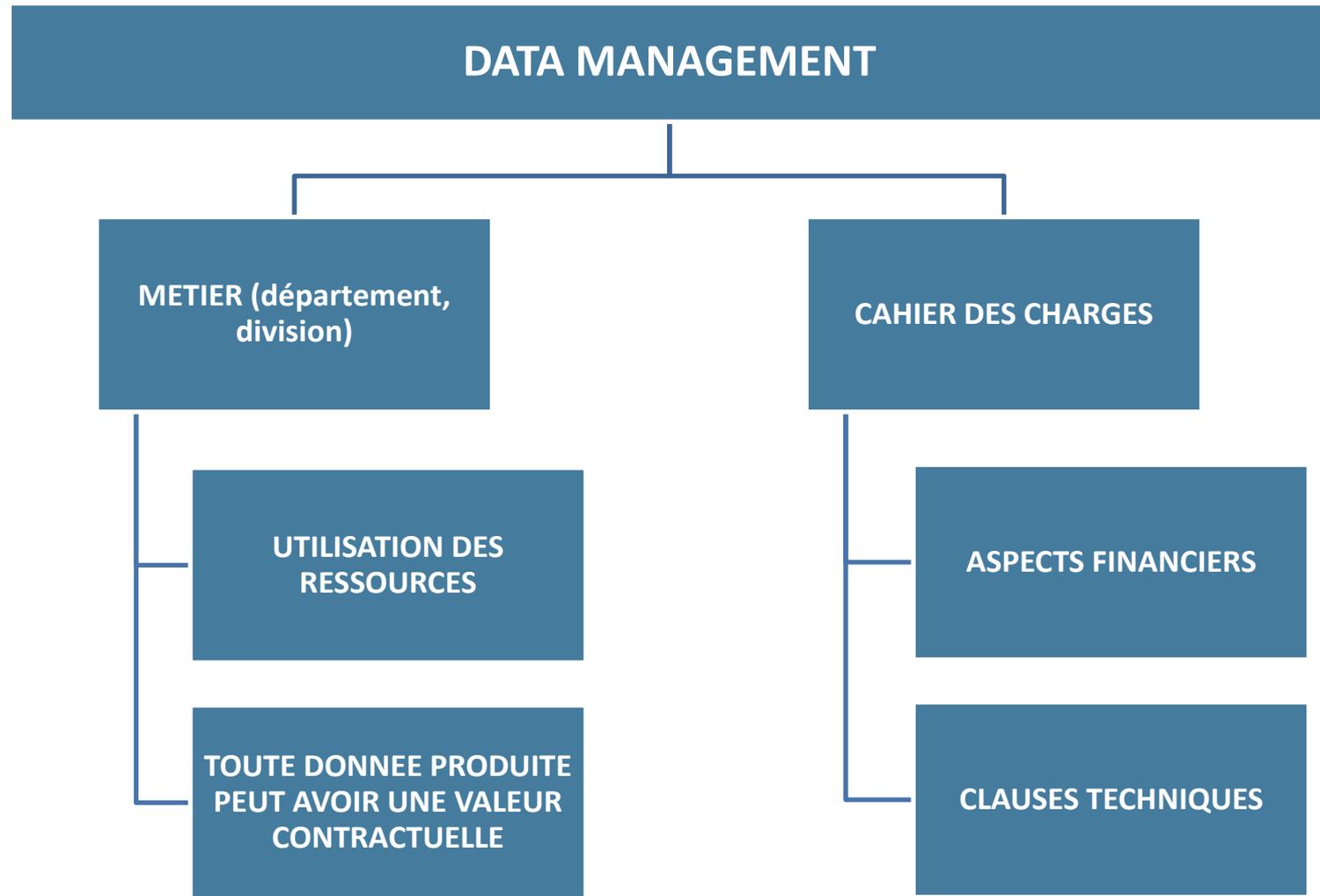


Anticiper pour ne pas subir !

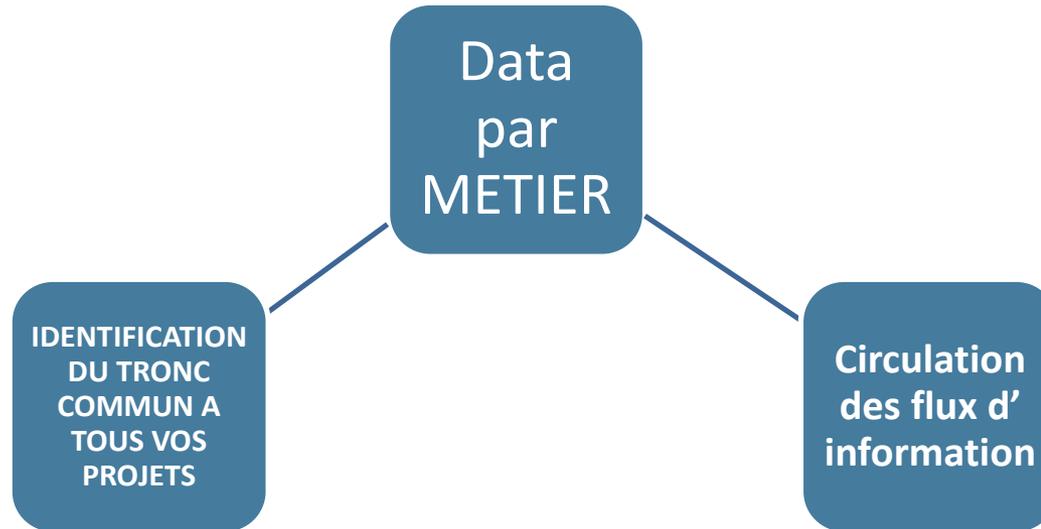
- Objectif: **Optimiser le temps** de gestion d'une « crise » / déviation au Projet.
 - D'une manière ou d'une autre **l'information est disponible**
 - Faire en sorte que **l'information complète circule le plus rapidement et le plus efficacement** vers la personne en charge de la relation commerciale et contractuelle avec le Client/Fournisseur



Le Data Management au service de la fonction de Contract Management

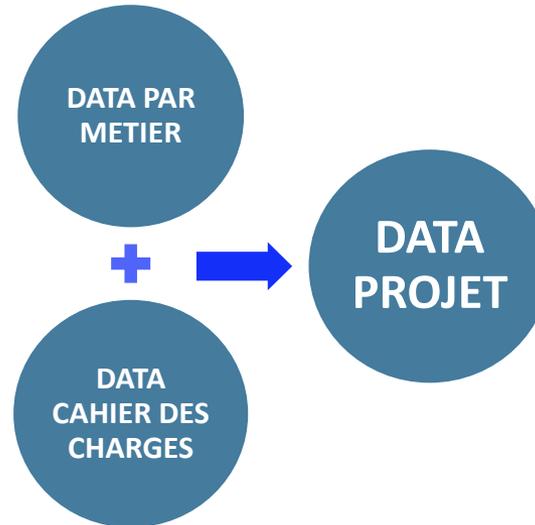


L'organisation de la fonction Contract Management au sein de l'entreprise



- L'analyse de ce volume permet de définir les besoins en termes d'organisation du CM au niveau de l'entreprise:
 - Colonne vertébrale de l'information
 - Cohérence et optimisation des canaux d'information
 - Formation/coaching

L'organisation de la fonction Contract Management au niveau du projet



- L'analyse de ce volume permet de définir les besoins en termes d'organisation:
 - définir la stratégie d'administration et de management du projet

LA FORMATION ET LE COACHING

Bruno GOMART, intervient enfin sur la formation et le coaching avec le rôle spécifique du consultant externe.

En complément de ses diapositives, voici quelques remarques qu'il a formulées :

Le but du consultant est toujours d'aider le client à monter en compétences, pas de le garder dépendant d'une soi-disant expertise externe. La meilleure façon de monter en compétences consiste d'abord à capitaliser son retour d'expérience. C'est un effort à faire, surtout quand les équipes sont fatiguées, dispersées ou déjà mobilisées vers de nouveaux défis. L'intervention du consultant permet de structurer et formaliser ce retour d'expérience et d'en conserver une trace durable. Plus, utilisant ses propres interventions, par exemple au titre d'actions de restauration de marges, le consultant peut enrichir et transformer une expérience en enseignement et en plan d'action pour l'avenir.

L'intervention du consultant pour former les équipes avant qu'elles ne rentrent dans la vie active du projet, va permettre de capter l'attention des décideurs, pas encore accaparés par les décisions quotidiennes à prendre, pour leur poser quelques questions fondamentales. Ainsi, une question fondamentale, adressée au prestataire est : quelle est votre appréciation de la maturité de votre client dans les spécificités du Produit que vous lui avez vendu, dans la maîtrise du rôle qui lui est imparti par contrat et de l'exploitation qu'il devra faire du résultat de votre travail ?

Si cette maturité est faible alors vous devrez vous attendre à ce qu'elle progresse au cours de la vie du projet et la prise de conscience progressive par votre client de ses besoins réels, voire de ses engagements contractuels risque de causer surprises et conflits.

L'alternative est pire : le client n'assumant alors pas son rôle lors du transfert de l'ouvrage, il est alors trop tard pour l'éduquer. L'intervention pédagogique du consultant peut aider les deux camps.

LA FORMATION ET LE COACHING

Le consultant, dans son action de formation, ne va pas viser exclusivement l'équipe de direction du projet. Il faut former tous les acteurs, sans avoir le temps de rentrer dans chaque détail, option ou possibilité.

Ce sont les rôles, les analyses qui doivent être bien ciblés. On privilégiera donc des mini études de cas qui mettent les acteurs en situation et permettent de capitaliser sur leurs expériences. Le consultant cherche à créer de la résonance pour chacun par rapport à son réservoir d'expériences personnelles et en mettant chaque acteur en résonance avec ses pairs.

A travers le mini-cas pratique c'est un quasi souvenir d'expérience vécue en commun que l'on s'efforce de susciter, pour mieux préparer l'avenir.

MAREEX signale aussi qu'une première réponse pour gérer l'inflation du nombre de documents de toutes sortes produits au cours d'un projet a été apportée par les GED, les ERP -dont le plus connu SAP-, solutions aujourd'hui bien implantées. Mais lorsque le projet est géré depuis plusieurs sites géographiques (en particulier à l'international) et que l'on doit traiter de dispute ou plus largement de Contract Management, l'utilisation d'une plateforme d'investigation électronique - logiciel de revue documentaire utilisés dans le domaine du contentieux - devient souvent indispensable.

Ainsi, il a été développé une application permettant de recueillir l'intégralité de la documentation d'un projet, de l'organiser, de la partager en toute sécurité entre les différentes parties prenantes, de maximiser l'efficacité des équipes dans la rédaction de courriers et de réclamations et d'offrir une interface commune aux différentes parties-prenantes en optimisant au plus juste le rapport performances / sécurité de l'information.

FORMATION/COACH OPERATIONNEL PAR UN CONSULTANT : 2 POINTS FORTS

- **Forte expérience terrain**
- **Ecoute et Sur-Mesure**

- ENPOWEREMENT / MONTÉE EN COMPÉTENCE
- ANTICIPER POUR MIEUX SE PREPARER A GERER LES RISQUES
- AMELIORER RETOURS D'EXPERIENCE ET CAPITALISATION DES PROJETS PASSÉS
- DOTATION D'OUTILS OPERATIONNELS
- ACCROITRE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

FORMATION/COACH S'APPUIE SUR DEUX PILIERS

- **Forte expérience terrain**
 - Multisectorielle
 - Multiculturelle
 - REX (entreprise, autres)
 - Points de vue des différentes parties prenantes
 - Connaissance de différents types de contrats
 - Bench mark de différentes pratiques de contract management
 - Plusieurs langues

FORMATION/COACH S'APPUIE SUR DEUX PILIERS

- **Ecoute et Sur-Mesure**

- Base: contrat type de l'entreprise (nouveau, en cours), CGA, CGV
- Spécificités organisationnelles de l'entreprise
- Illustrations empruntées à différents secteurs
- Mini-cas pratiques

- AMÉLIORER SA CONNAISSANCE DES RÈGLES DU JEU
- RECHERCHER LA RÉSONNANCE
- SE POSER LES BONNES QUESTIONS
- SUSCITER LES BONS REFLEXES
- FAVORISER L'INTERACTIVITÉ



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Coralie BOUSCASSE

Vice-Présidente de l'Association

Directeur Juridique Groupe - AREVA

Conclusion



Mesdames, Messieurs, Chers membres, Chers amis,

Si on doit retenir un seul mot de cette matinée riche de débats et d'expériences, c'est un mot à la mode mais ô combien pertinent ici : **diversité**.

Au-delà de la diversité des formations, des parcours professionnels, des limites d'intervention et des insertions fonctionnelles, ce qui reste le commun dénominateur, le creuset de cette fonction c'est le rôle organisateur du contrat.

Il est la loi des Parties, une autorité qui se place au-dessus des ambitions personnelles et qui joue donc un rôle fondamental dans la démarche du contract management : aider à gagner de l'argent. Nous sommes tous là pour ça.

Revenant sur la table ronde n°1, est-ce une fonction ou une responsabilité ?

Le contexte opérationnel et le vécu de l'entreprise en décideront. En tout cas, c'est une compétence qui requiert plusieurs cordes à son arc, tout comme la mise en place du contrat.

Le contrat n'appartient pas au juriste, s'il en rédige les clauses essentielles, la substance du projet ne se réduit pas à cela. Il en va de même de la place du contract manager : au carrefour des compétences, il n'en est pas le centre, mais il doit cependant jouer un rôle pivot, en agissant en médiateur voire en fédérateur des différents intérêts et compétences qui s'expriment et se meuvent dans le projet.

Passons à la table ronde n°2, nous avons tous relevé la riche variété des réponses. Tout est question de pratique et de bon sens. Il serait vain d'imposer une réponse unique, ce sera donc à chaque entreprise de se poser les bonnes questions -- nous sommes là pour les aider à le faire -- et à formuler la réponse qui convient à son organisation unique.

La table ronde n°3 a montré les axes par lesquels le contract management peut et doit monter en puissance. Il s'agit d'aider à organiser les données, la gestion contractuelle et en définitive le projet.

Alors, en conclusion, peut-on oser dresser le portrait du contract manager idéal ? Rêvons un instant,

- ✓ Il doit rassembler et redistribuer ;
- ✓ Il doit savoir s'effacer le moment venu ;
- ✓ Il doit intervenir sur toute la durée du cycle du contrat ;
- ✓ Il doit soit être un appui ferme pour le chef de projet soit assumer une responsabilité opérationnelle directe.

Au cœur, il y a toujours le contrat. Que ce soit un métier ou une fonction, peu importe, ce qui compte en définitive c'est ce fort appétit pour le contrat qui nous a tous réunis aujourd'hui.



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

contact@afcm-asso.fr