

LA
MISE EN PLACE
DU
**CONTRACT
MANAGEMENT**



JEAN-CHARLES SAVORNIN

**LA MISE EN PLACE DU CONTRACT
MANAGEMENT**

Jean-Charles SAVORNIN

Code ISBN : 9781719863858

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

SOMMAIRE

Plus de 100 articles sur le Contract Management	5
Préface	6
1. Introduction	7
2. Le contexte	8
1 Le profil de l'entreprise	8
2 Pourquoi créer une fonction Contract Management dans cette entreprise	9
3 Pourquoi faire appel à moi	10
4 Une idée de livre	11
3. Le diagnostic	13
1 L'entretien avec le chef de projet	13
2 L'analyse documentaire	14
3 Les échanges avec l'équipe	15
4 La synthèse des informations	16
5 Les obligations client	19
6 Les obligations fournisseur	20
7 La rédaction du courrier	20
8 La validation	21

4. Les recommandations et le plan d'actions	22
1 Une formation au Contract Management	22
2 La démonstration par l'exemple	24
3 Le recrutement	25
4 Le positionnement du Contract Manager	25
5 Les indicateurs de succès	27
5. Et après ?	29
6. Conclusion	30
Vous souhaitez un diagnostic ?	31
Faire mieux, plus vite et moins cher ?	32
Contract Management Outils et Méthodes	33
Des ressources gratuites en gestion de projet	34
Merci pour votre attention	35

Plus de 100 articles sur le Contract Management

Pour lire tous les articles du Blog du Contract Management et améliorer vos pratiques et partager avec la communauté de Contract Managers, rendez-vous sur contractence.fr, le blog du Contract Management.

Vous y retrouverez notamment un témoignage sur la mise en place du Contract Management.

Préface

Lors de mes interventions à des conférences, des tables rondes, des forums, ou lorsque j'enseigne la gestion de projet et le Contract Management, une question classique revient souvent : comment mettre en place une fonction Contract Management en entreprise ?

J'ai alors souhaité partager cette expérience avec vous afin de vous présenter la mise en place de la fonction Contract Management au sein d'une entreprise industrielle.

J'espère que vous apprécierez le récit autant que j'ai apprécié travailler avec cette société sur cette mission.

Excellente lecture à vous.

1. Introduction

Imaginez : votre patron vient vous voir un matin et vous dit :

Il nous faut un Contract Manager, tu t'en occupes.

C'est exactement ce qui est arrivé à l'un de mes clients. Il m'a alors appelé :

Jean-Charles, je dois recruter un Contract Manager. Qu'est-ce que c'est ? A quoi ça sert ? Comment je fais ?

Ce cas n'est évidemment pas isolé. Vous avez peut-être dans votre entreprise des réflexions sur la mise en place du Contract Management. Je vais partager avec vous comment j'ai accompagné cette entreprise dans la mise en place de son département Contract Management.

J'ai choisi de vous raconter l'histoire de cette entreprise car il s'agit de la mise en place intégrale de la fonction Contract Management. Avant elle ne disposait pas de Contract Managers. Juristes et opérationnels géraient les projets. Les commerciaux, avant signature, et les chefs de projet, après signature, s'occupaient de l'opérationnel et partant de leurs contrats, les juristes intervenant pour la relecture avant signature ou bien lors de litiges.

2. Le contexte

1 Le profil de l'entreprise

Cette entreprise est une société industrielle familiale qui emploie 5 000 personnes réparties sur une quarantaine de sites dans le monde pour un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros. Elle conçoit, fabrique, livre, installe et assure la maintenance des systèmes que ses clients lui achètent.

Les systèmes et équipements fournis par cette entreprise sont à chaque fois adaptés, sur-mesure, en fonction du besoin du client. Chaque contrat est donc unique et géré en mode projet. La valeur des projets varie entre cinq millions d'euros et cent millions d'euros et leur durée peut aller jusqu'à quatre ans.

L'entreprise est organisée en Business Units responsables de leurs projets. Les commerciaux répondent à des appels d'offres émis par les clients, puis, après signature, chaque projet est géré par un chef de projet et une équipe qui travaille avec lui. L'organisation est matricielle, tout à fait classique dans ce genre de métier. Le chef de projet est responsable de la marge, du chiffre d'affaires et de la position de trésorerie de son projet, soit

une responsabilité complète, sur l'intégralité de l'affaire. Les projets peuvent impliquer plusieurs Business Units ce qui rend la préparation des offres et l'exécution des projets d'autant plus complexes.

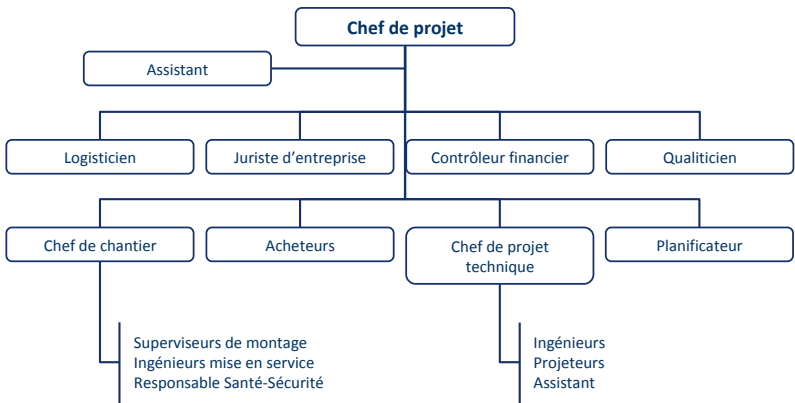


Figure 1 – Organisation typique d'une équipe projet

2 Pourquoi créer une fonction Contract Management dans cette entreprise

Pourquoi créer une fonction Contract Management dans cette entreprise ? Pourquoi maintenant ? Et pourquoi pas avant ?

Historiquement, dans ce secteur d'activité, les entreprises fournissaient des produits commandés par leurs clients. Au fil des années, les clients ont passé de plus en plus de responsabilités et de risques à leurs fournisseurs. Ces mêmes fournisseurs sont donc passés du rôle de fabricants de produits au métier de systémiers, fournisseurs

de solutions. Ce faisant, les termes et conditions des contrats se sont durcis, et les grands donneurs d'ordres ont de plus en plus appliqué les contrats, à commencer par les pénalités de retard.

Cette évolution des clients a amené les fournisseurs et sous-traitants à revoir leurs façons de travailler. Notamment, ils doivent être plus soucieux du respect de leurs obligations contractuelles, au-delà de la seule spécification technique.

L'entreprise que nous évoquons est dans ce schéma là. Elle doit faire face à des clients de plus en plus exigeants, eux-mêmes disposant de Contract Managers pour accompagner les chefs de projet dans l'exécution des contrats vis-à-vis de leurs clients mais également de leurs fournisseurs.

C'est dans ce contexte que le Président de cette société a demandé à son Directeur Juridique de recruter un Contract Manager pour pouvoir traiter à égalité avec les Contract Managers de leurs clients. Le Directeur Juridique a alors fait appel à mes services pour l'aider dans cette tâche.

3 Pourquoi faire appel à moi

Il m'a choisi pour plusieurs raisons. La première est que j'ai travaillé dans ce milieu et que je connais donc les pratiques, les usages, et l'état d'esprit de leurs clients. La deuxième raison est que je suis un ancien chef de projet et

ancien responsable de département projets, légitime face à leurs équipes de chefs de projet et leur management. Enfin, j'accompagne régulièrement les entreprises sur l'amélioration de leurs organisations en gestion de projet et en Contract Management.

Étant donné leur très faible niveau de maturité en Contract Management, il était indispensable qu'ils soient accompagnés par un expert de la gestion de projet capable de développer le Contract Management chez eux.

4 Une idée de livre

Par ailleurs, au moment de leur décision de créer la fonction Contract Management, peu de littérature existait sur le sujet. Le métier était peu structuré et peu formalisé. Lors de mes recherches documentaires pour cette mission, j'ai pu constater le peu de matière à la fois en anglais et en français.

Les publications anglophones étaient bien souvent orientées sur le processus d'achat, ou comment bien sélectionner son fournisseur et signer le bon contrat avec lui. Une grande majorité de ces publications traitait du processus d'achat plus particulièrement dans l'administration américaine.

Même le *Project Management Institute*¹, dans son

¹ www.pmi.org

Project Management Body of Knowledge Guide, qui fait référence au niveau international pour la gestion de projet, ne cite pas le Contract Management et ne l'évoque qu'au travers du processus d'achat ou dans son extension dédiée au secteur de la construction à travers la gestion de réclamation.

En français, encore moins de publications. Sur toute cette documentation, nous n'avons trouvé, mon client et moi, aucun guide pratique, aucune méthode, et finalement aucune aide sur la mise en place de la fonction Contract Management ou sur les outils et les méthodes à mettre en place.

M'est alors venue l'idée de combler ce vide en écrivant mon premier livre, *Contract Management – Outils et Méthodes*, publié aux éditions EMS. Ce livre condense l'expérience que j'ai acquise en tant que chef de projet à la fois sur des réponses à appels d'offres internationaux et sur des grands projets exports.

3. Le diagnostic

Nous avons commencé par un état des lieux. Pour être le plus proche du terrain et comprendre les modes de fonctionnement de l'entreprise, j'ai abordé le sujet au travers des *claims* des clients.

Nous avons sélectionné quelques projets qui avaient reçu de gros *claims* afin de travailler avec les chefs de projet respectifs.

Pour chacun des *claims*, la démarche est la même.

1 L'entretien avec le chef de projet

Tout d'abord, une rencontre avec le chef de projet pour comprendre le projet, le contexte et le contrat.

Lors de ces entretiens, j'ai vite détecté que beaucoup de chefs de projet ne comprenaient pas ce qu'était un contrat. Lorsque je leur demandais de me transmettre leurs contrats, ils m'envoyaient les termes et conditions commerciales ; je répondais, étonné, en demandant s'il n'y avait pas une spécification technique ; ils me disaient alors simplement que je ne la leur avais pas demandée, bien qu'elle soit listée comme annexe du contrat.

N'oubliez pas que le contrat est composé de tous les documents et pas seulement la partie commerciale. Faites également attention à avoir la dernière version du contrat. Lors de l'un de ces accompagnements, au fil de discussions et d'analyses, j'ai découvert que le chef de projet travaillait avec une version amendée du contrat qu'il avait signée, mais que le client n'avait pas signée.

Sur un autre projet, le chef de projet m'annonçait avoir deux clients pour le même contrat. En creusant, j'ai découvert qu'il avait bien deux contrats différents avec les deux clients différents, même si eux-mêmes avaient un lien client-fournisseur dans le cadre beaucoup plus global du projet, et que l'un d'eux avait négocié les termes et conditions avec l'entreprise. Mais les contrats n'avaient pas évolué de la même façon, chose que j'ai découverte en analysant les différents avenants.

Cette méconnaissance par des chefs de projet de ce qu'est un contrat n'est pas spécifique à cette entreprise – ce serait trop facile. J'ai rencontré le même phénomène dans beaucoup d'entreprises.

2 L'analyse documentaire

Suite à cet entretien, je peux commencer l'analyse documentaire à travers la lecture du contrat et de ses avenants, ainsi que de la réclamation du client. Cela me permet d'identifier les obligations de chacun, et de comprendre les reproches faits par le client.

3 Les échanges avec l'équipe

Après les éléments de contexte et la lecture de la documentation, je rencontre l'équipe en charge du projet. Dans ce genre de situation tout le monde est important. Toute personne ayant eu un contact avec le client même simplement par e-mail ou téléphone, est susceptible d'apporter des éléments à la réflexion.

Par exemple, sur un des projets, la personne en charge du marquage des caisses avant expédition m'a appris que le client, lors d'une de ses visites, lui avait fait changer l'adresse de livraison. Pas d'écrit, pas de trace, simplement une instruction verbale.

Ces échanges avec les membres de l'équipe sont extrêmement importants car ce sont bien ces gens-là, au contact quotidien avec le client, qui connaissent l'histoire du projet, de la relation avec le client, et qui aident à identifier les points d'attention.

Pensez bien que lorsque l'on fait ce genre de recherche, afin de créer ou de répondre à une réclamation, on ne sait pas toujours ce que l'on cherche, et qu'il faut donc obtenir un maximum d'informations au début afin de les classer, de les filtrer, de les analyser, et d'en ressortir les points saillants.

4 La synthèse des informations

Le recueil de tous les éléments précédents me permet ensuite de réaliser une synthèse reprenant plusieurs éléments importants.

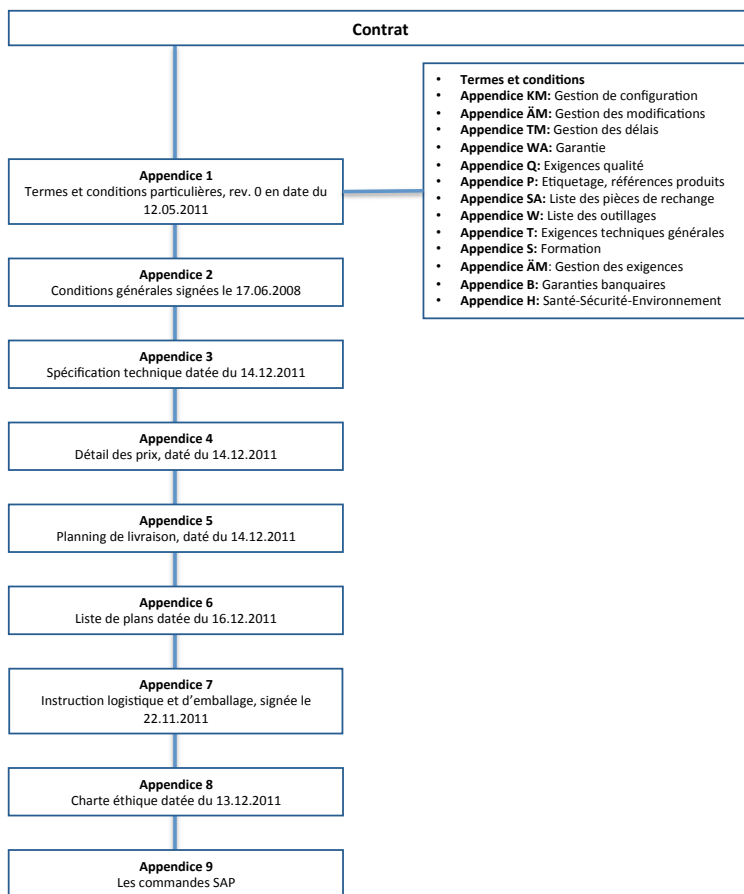


Figure 2 - Exemple d'arborescence de contrat

Tout d'abord l'arborescence du contrat avec ses

nombreuses annexes, et ses évolutions. Cette arborescence et cet historique permettent de retracer au fil du temps toutes les évolutions du contrat et de revenir aux *intentions des parties*.

Je trace ensuite sur une frise chronologique les événements importants du projet : date de la lettre d'intention, dates de signatures, dates des différents avenants, dates initiales et révisées de livraisons, réceptions par le client,...

Il est très important, sur cette frise, de faire apparaître à la fois les dates contractuelles et les dates réelles.

Les dates contractuelles sont celles que l'on retrouve dans les documents contractuels, à savoir le contrat initial et les avenants ; les dates réelles sont celles auxquelles les événements ont réellement eu lieu. Il est crucial de rattacher chacune de ces dates à une preuve factuelle. Cette preuve peut avoir différentes formes. Elle peut être un extrait des documents contractuels, un e-mail, un document signé par exemple. La difficulté réside alors dans la recherche de ces documents et de ces preuves. Dans ce genre d'activité, on a l'impression parfois de faire de l'archéologie tant il faut se plonger dans les différentes bases de données, dans les outils de gestion documentaire, et dans les e-mails.

Bien sûr je ne peux pas rester seul dans cette activité et je demande de l'aide à tous les membres de l'équipe projet pour identifier les documents, les dates, les preuves.

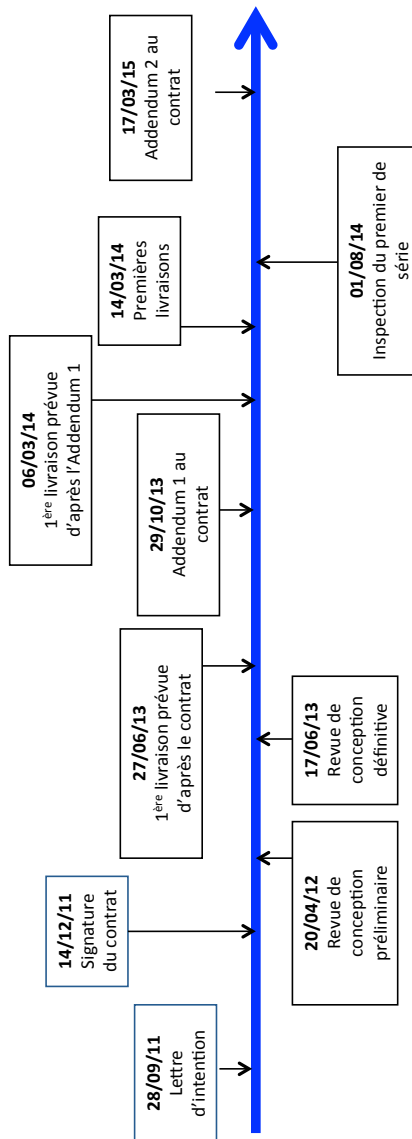


Figure 3 – Exemple de frise chronologique

5 Les obligations client

L'étape suivante consiste à regarder les obligations client et, toujours avec l'équipe, comprendre dans quelles mesures le client a respecté ou non chacune de ses obligations. Croyez-moi, les clients respectent très rarement toutes leurs obligations.

Commencez par lister toutes ces obligations client. Allez au-delà de l'obligation basique qui est de payer en temps et en heure. Avec une bonne réflexion et l'habitude, vous aurez rapidement une liste de ces obligations, citons par exemple :

- La participation aux réceptions de matériel ;
- Les commentaires et les validations de documents ;
- Les levées d'options quand celles-ci existent au contrat ;
- Les données d'entrée pour la conception telles que les entrées-sorties informatiques, ou les encombrements quand l'équipement doit s'intégrer à un environnement ;
- Les instructions d'emballage ;
- L'adresse de livraison avec tous les détails y compris le numéro de téléphone que le chauffeur de camion pourra utiliser une fois arrivé ;
- Le planning de livraison ;
- Le protocole d'essai ;

- Les commandes le cas échéant.

Bien sûr cette liste n'est pas limitative et elle doit être en cohérence avec le contrat.

Ensuite pour chacune de ces obligations, je recherche, toujours avec l'équipe, des éléments permettant d'identifier si oui ou non le client les a respectées. Cela passe par des échanges et des discussions avec les membres de l'équipe projet afin d'identifier les sujets les plus « prometteurs ». Dans le même temps nous recherchons des éléments de preuves : e-mails, courriers, documents,...

6 Les obligations fournisseur

En parallèle des obligations client, je regarde ce qui est reproché au fournisseur dans le *claim* du client, et m'attache à ressortir tout élément de preuve qui permette de mettre en défaut l'exposé forcément partial du client.

7 La rédaction du courrier

Enfin, après tout cela, je peux commencer la rédaction du courrier de réponse à la réclamation du client. Je reprends un par un les différents points du client et démontre que sa réclamation n'est pas fondée. Mieux, je montre que toute défaillance a comme cause-racine une défaillance de sa part dans le respect de ses obligations. Vous trouvez peut-être ce fonctionnement partial, et vous avez raison. À ce moment de la démarche, j'ai souvent des

réactions de mes clients du type « oui, mais non ! On ne peut pas mettre ça parce que... ». J'appelle cela se tirer une balle dans le pied. Ce n'est pas à vous de parler à la place du client, laissez le client répondre et voir s'il trouve les mêmes arguments que vous. Par contre, identifier les réponses potentielles du client permet d'anticiper et de se préparer.

8 La validation

La dernière étape consiste à faire valider ce courrier et cette démarche par la direction de l'entreprise avant de l'envoyer à son client.

Et le service juridique dans tout cela ? Eh bien le service juridique intervient tout au long du processus au même titre que tous les autres membres de l'équipe projet, avec un focus particulier sur la préparation de la réponse, notamment pour valider le droit du client à émettre ce genre de réclamation à ce moment du projet.

4. Les recommandations et le plan d'actions

Après ce travail réalisé sur quelques projets et quelques réclamations, j'ai eu une bonne vision des points forts, des défaillances et des points d'améliorations de l'entreprise. J'ai donc pu synthétiser tout cela et remettre à la direction de l'entreprise une liste de recommandations pour mettre en place le Contract Management au sein de ses équipes.

Mes recommandations sont en général articulées selon trois axes. Le premier, **les gens**. Le second, **les process**. Le troisième, **les outils**.

Dans le cas présent d'une entreprise n'ayant aucune expérience formalisée de Contract Management, j'ai commencé par la base : l'état d'esprit, ou comment développer une culture du Contract Management dans l'entreprise.

Cette culture du Contract Management pouvait être mise en place par différents leviers.

1 Une formation au Contract Management

Tout d'abord, **une formation au Contract Management**

pour les équipes en commençant par les chefs de projet.

La raison en est simple. Le chef de projet ou le commercial étant responsable de son projet, leur mettre à disposition des Contract Managers ne garantit pas qu'ils travaillent efficacement avec eux. Ils doivent d'abord comprendre ce qu'est le Contract Management, quel est le rôle d'un Contract Manager, et ce qu'il peut apporter à une réponse à appel d'offre ou lors de l'exécution d'un projet.

L'entreprise s'est alors souvenue que j'animais des formations et que j'enseignais la gestion de projet en école de commerce et en école d'ingénieur, et m'a demandé de développer pour elle une formation spécifique, dédiée, pour sensibiliser les chefs de projet au Contract Management.

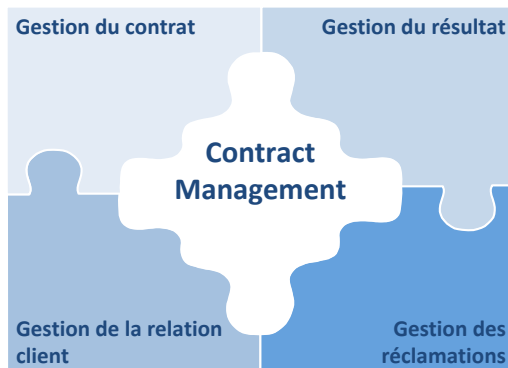


Figure 4 - Les quatre piliers du Contract Management

J'ai donc créé cette formation autour des quatre piliers du Contract Management que vous retrouvez dans mon livre *Contract Management – Outils et Méthodes*, aux éditions EMS : après une première séquence sur les

fondamentaux du contrat et l'évolution de la relation client-fournisseur, la formation aborde le premier pilier à savoir la gestion du contrat. Puis, le second pilier, la gestion du résultat. Vient ensuite le troisième pilier, la gestion de la relation client. Enfin la gestion des réclamations, quatrième pilier, vient clore la session de formation.

Cette formation, voulue très pratique, intègre des jeux de rôle, des travaux de groupe, des animations, et se base sur des situations réelles que j'ai rencontrées lors de la préparation de réclamations pour cette entreprise. J'ai également ajouté des outils déjà utilisés sur certains projets pour capitaliser sur les bonnes pratiques et les partager au sein de l'entreprise grâce à cette formation. D'autres outils ont également été inclus afin d'améliorer le niveau général des chefs de projet. Cette formation est ainsi très pratique pour une mise en application immédiate.

A la demande de cette entreprise j'ai animé plusieurs sessions de formation aux quatre coins du monde afin de commencer à développer cette culture du Contract Management auprès des chefs de projet.

2 La démonstration par l'exemple

Le second levier est **la démonstration par l'exemple**. Il s'agit sur ce point d'accompagner les chefs de projet sur la préparation de réclamations et la réponse à des claims client, pour qu'ils voient comment cela se fait.

J'ai également travaillé avec cette société sur des claims avec les fournisseurs. La logique est alors exactement la même, en inversant les points de vue. Mon intervention, qui est celle qu'un Contract Manager aurait eue, a consisté principalement à identifier les points de forces et de faiblesses de l'entreprise et de son fournisseur.

Sur cette base là, nous avons défini une stratégie de négociation, s'appuyant sur les positions fortes, en évitant soigneusement les points de faiblesses mais en se préparant à ce que le fournisseur les évoque.

3 Le recrutement

Le troisième levier identifié a été **le recrutement** de personnes déjà sensibilisées au Contract Management en commençant par un Contract Manager.

La question de l'organisation de la fonction Contract Management s'est alors posée. Un seul poste étant ouvert, l'entreprise et moi-même nous sommes orientés vers la création d'une fonction centralisée de Contract Management. Ainsi, nous recherchions une personne capable d'autonomie, de structuration de la fonction, d'animation des formations, et aussi d'accompagnement opérationnel sur le terrain des chefs de projet.

4 Le positionnement du Contract Manager

Le positionnement du Contract Manager a été un vrai

sujet. Nous nous sommes demandés s'il devait dépendre d'une direction opérationnelle, de la direction juridique, ou être indépendant. J'ai alors analysé l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise dans ses réponses à appels d'offres et dans l'exécution de ses projets, et en ai tiré un enseignement important : l'entreprise étant organisée en Business Units, la seule façon pour le Contract Manager de dépendre d'une direction opérationnelle était de le faire reporter au Directeur-Général, ce qui revenait à avoir une direction du Contract Management indépendante, et qui n'était pas envisageable en raison de l'organisation même de l'équipe du Directeur-Général. Par ailleurs, la mission de recruter un Contract Manager avait été confiée par le Président au Directeur Juridique et non par le Directeur-Général qui avait peu d'appétence pour le sujet et qui n'était pas le premier choix pour être le sponsor de la fonction. Nous avons alors opté pour un report à la direction juridique ce qui a fortement défini le profil de la personne recherchée pour ce poste.

Le Contract Manager doit, dans cette entreprise, montrer sa légitimité et son utilité auprès des chefs de projet. Étant décidé qu'il intègre la direction juridique, nous avons orienté nos recherches vers un profil opérationnel, par opposition à un profil plus juridique. Cela permet à cette personne de créer un lien avec les opérationnels tout en étant intégré à l'équipe juridique. Si le poste avait été ouvert au sein d'une direction opérationnelle, nous aurions opté pour un profil juridique afin de faire le pont entre les services.

L'entreprise m'a alors demandé de l'aider à recruter le Contract Manager, à commencer par la rédaction de la fiche de poste. Afin de pourvoir le poste, l'entreprise l'a ouvert en interne. Comme nous nous y attendions, personne ne s'est porté volontaire. J'ai donc accompagné l'entreprise dans le recrutement d'une personne extérieure.

5 Les indicateurs de succès

Sur un sujet de ce type, de mise en place de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions dans une entreprise, comment définir le succès ? Quels indicateurs utiliser ?

Restons pragmatiques. L'objectif premier est que les opérationnels, commerciaux et chefs de projet, incluent le nouveau Contract Manager dans leurs projets.

Le premier indicateur et donc de savoir si oui ou non le Contract Manager est impliqué sur les projets à forts enjeux pour l'entreprise. Un premier indicateur donc simple.

Ensuite, il est possible de suivre le nombre de personnes qui ont été formées au Contract Management en participant à la formation interne.

L'intégration du nouvel arrivant dans l'entreprise au poste de Contract Manager a également été suivie, notamment en s'assurant qu'il reste bien après sa période d'essai. Deux ans après ce recrutement, j'ai appris que la personne s'est bien intégrée aux équipes tant opérationnelles que juridiques, et qu'elle travaille en toute

autonomie sur les sujets importants du groupe.

D'autres indicateurs peuvent être mis en place, comme la valeur ajoutée du Contract Manager, mais les premiers accompagnements que j'ai réalisés pour cette société sur des réponses à des *claims* et à la préparation de *claims* ont confirmé l'intérêt de ce métier.

Je vous rappelle par ailleurs que de bons indicateurs doivent être simples, faciles à suivre, et peu nombreux afin d'avoir une vision fiable et rapide. Un très bon exemple en est le tableau de bord de votre voiture : vous avez en très gros la vitesse, en plus petit la jauge d'essence, puis d'autres indications dont certaines n'apparaissent que lors de problèmes grâce à des voyants.

5. Et après ?

Et après une telle mise en place quelles sont les étapes suivantes ?

Tout d'abord, continuer la formation des chefs de projet et des commerciaux, et étendre cette formation à toute personne en contact avec le client.

Ensuite, étudier la possibilité de recruter des Contract Managers dans différentes Business Units afin d'étendre le modèle.

Enfin, prévoir l'animation d'une communauté autour du Contract Management.

6. Conclusion

Cette mission s'est déroulée sur deux ans, période adaptée au métier de cette entreprise. En fonction de votre volonté, de l'acceptation de vos équipes, et du temps de cycle de vos projets et de vos négociations, cela peut être plus rapide chez vous comme vous prendre un peu plus de temps. Évidemment, après mon départ, tout a continué et ce n'est pas encore fini.

Vous souhaitez un diagnostic ?

Si vous souhaitez que je réalise un diagnostic de la fonction Contract Management, j'ai une solution pour vous.

Prenez contact avec moi et je vous accompagnerai dans un diagnostic sans détours de votre fonction Contract Management.

jean-charles.savornin@projectence-consulting.com

Faire mieux, plus vite et moins cher ?

Que vaut votre gestion de projet ?

Découvrez-le lors du diagnostic de votre fonction Gestion de Projet : une analyse complète, sans détours et efficace de votre organisation, pour faire mieux, plus vite et moins cher.

Ce que disent mes clients :

Proximité et relationnel adaptés du consultant par rapport aux missions confiées dans l'entreprise – Ferroviaire

La grande force de Jean-Charles : des expériences diverses dans l'organisation par projet – Construction

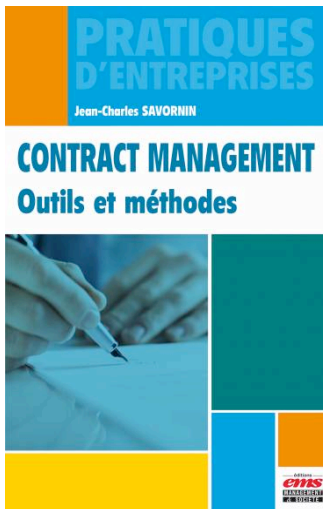
Ecrivez-moi :

jean-charles.savornin@projectence-consulting.com

Contract Management

Outils et Méthodes

Vous souhaitez approfondir les outils et méthodes du Contract Management, lisez mon livre, disponible sur Amazon, à la Fnac ou chez votre libraire préféré, en version brochée ou numérique.



Des ressources gratuites en gestion de projet

Retrouver des ressources gratuites en gestion de projet
sur Projectence :

<http://www.projectence-consulting.com/resources>

Merci pour votre attention



profile on **LinkedIn**

<http://www.contractence.fr>

<http://www.projectence-consulting.com>

Jean-Charles