



trôphées
du Contract Management

DOSSIER DE PRESSE



NAOUAL BERGGOU

Directrice Générale Adjointe › e²cm Consulting



GREGORY LEVEAU

Président & Fondateur › e²cm

La 4^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**[®], à l'initiative et sous la coordination de l'École Européenne de Contract Management (e²cm) et du cabinet e²cm Consulting, a eu lieu le 22 juin 2021 en visioconférence en la présence de 120 participants, connectés sur l'ensemble de la matinée, dans une ambiance chaleureuse et enjouée. La communauté des Contract Managers, après une période de crise sans précédent, était plus que jamais ravie de pouvoir se rassembler (y compris à distance) pour évoquer les difficultés et les défis qui ont marqué les derniers mois et, bien entendu, célébrer notre métier ainsi que les initiatives remarquables de notre communauté grandissante.

La tâche du jury 2021, renouvelé à 60% depuis la dernière édition, ne fut pas simple. Les délibérations finales furent riches et ardues pour certaines catégories.

Quatre catégories étaient mises en avant à l'occasion de cet évènement et les récompenses ont été décernées comme suit :



**Contract Manager
de l'année**

**VINCENT
LECLERC**



**Innovation en
Contract Management**

AFCM
ASSOCIATION FRANÇAISE DU CONTRACT MANAGEMENT



**Approche Collaborative
en Contract Management**

ENGIE



**Département Contract
Management de l'année**

EDF

Les félicitations s'imposent pour les talentueux vainqueurs et nous rendons hommage à tous les autres prétendants et finalistes qui n'ont pas démerité, loin de là.

Parce que les **Trophées du Contract Management**[®] sont aussi l'occasion d'offrir à la communauté des apports de fond sur les sujets incontournables du métier, d'autres temps forts ont marqué cette matinée : la traditionnelle plénière interactive sur l'état des lieux du Contract Management 2021 ainsi qu'une conférence-formation sur la réforme du droit des contrats « 5 ans après », à travers l'étude des évolutions jurisprudentielles.

Le succès de cette édition à distance, confirmé dans les retours à chaud transmis par les ▶

► participants, et dont le challenge était parmi tant d'autres de conserver une ambiance chaleureuse, bienveillante et dynamique encourage **e²cm** à poursuivre ses initiatives bénévoles visant à faire rayonner le Contract Management et rassembler ses acteurs. Nul doute que l'édition 2023 des **Trophées du Contract Management**® nous réserve encore d'excellentes réalisations et thématiques de fond à célébrer et explorer ensemble.

D'ici là, d'autres sujets méritent une attention particulière. Et, puisqu'ils sont nombreux et que nous ne souhaitons en laisser aucun à la traîne, nous leur consacrerons notamment le prochain **Forum Ouvert du Contract Management**®, occasion idéale de rassembler la communauté autour d'une quinzaine de conférences et autant d'intervenants en 2022.

Merci à tous pour vos encouragements, votre enthousiasme et votre présence lors de nos événements. •

Gregory Leveau & Naoual Berggou



RÉGIS MAHIEU

Membre fondateur › **Intract**
Associé › **Aperwin**



ÉLODIE POMPEPUY

Head of Contract Management
› **Flowbird**



SANDRINE COUTAT

Senior Legal & Contract Manager
› **Airbus Defense**



LOUIS COINTREAU

Représentant Groupe droit des ingénieurs › **Arts et Métiers**
Senior Contract Manager



JEAN-CHARLES SAVORNIN

Consultant en Contract Management & Gestion de projet
› **Projectence**

les membres du jury 2021

les témoignages des membres du jury



RÉGIS MAHIEU

Membre fondateur › **Intract**
Associé › **Aperwin**

« J'ai une nouvelle fois eu l'honneur d'être membre du jury des **Trophées du Contract Management**®. Ce fut une grande joie de retrouver la communauté du Contract Management. Il est essentiel d'avoir des rendez-vous comme les **Trophées** pour faire vivre et grandir cette communauté. Cette année, cette rencontre a eu un goût particulier, après l'annulation de la manifestation de l'année dernière et le format en distanciel. Mais le challenge a été relevé et l'enthousiasme a été très fort, ce qui montre l'intérêt et l'importance acquise par ces **Trophées** au fil des années. Bravo à l'équipe organisatrice pour sa mobilisation et à tous les candidats pour la qualité de leurs dossiers.

Le Contract Manager est un spécialiste de l'accompagnement aux changements

et cette édition en est une parfaite illustration. Après ces longs mois de crise sanitaire, ce fut une belle bouffée d'air frais. Espérons que l'année prochaine, nous pourrons nous retrouver tous ensemble !

J'ai été ravi de remettre le **Trophée de l'approche collaborative en Contract Management**. Ce **Trophée** me tient particulièrement à cœur car il reflète, à mon sens, parfaitement l'indispensable dimension relationnelle qui se trouve au centre des enjeux du Contract Management. Associer Contract Management et approche collaborative est naturel. Ce **Trophée** a été remis cette année à **Engie IT** pour son dossier sur le partage de retours d'expérience entre plusieurs entreprises sur le développement du Contract Management. Ce projet avait pour objet de rassembler les Contract Managers de plusieurs entreprises afin de partager leurs expériences sur un thème précis, en l'occurrence les *Key Performance Indicators*

(KPI ou Indicateurs de Performance), avec l'objectif de mettre en place des outils publiés et mis à disposition de toute la communauté du Contract Management (*les 10 KPI pour mesurer l'activité du Contract Management*). Cette récompense est amplement méritée dans la mesure où cette candidature a mis en valeur une double approche collaborative : sur la forme par la constitution de groupes de travail inter-entreprises et sur le fond par la volonté de partager les expériences. La finalité collaborative a été parachevée par des actions de présentation et de diffusion du résultat des travaux auprès de la communauté du Contract Management (participation au **Forum Ouvert du Contract Management**® ; post LinkedIn...). Bravo à toute l'équipe d'**Engie IT** et à tous ceux qui ont participé à cette belle initiative, qui, je l'espère, en suscitera d'autres. •



ÉLODIE POMPEY

Head of Contract Management
› Flowbird

« Cette session 2021 était ma première fois en tant que jury. Le grand bain, mélange entre fierté et appréhension... Une fois passés les premiers ressentis, je double-clique, prends connaissance des dossiers présentés pour chacune des catégories, les analyse. J'ai à ce moment-là été impressionnée par la quantité et la qualité des dossiers. Quel dynamisme sur notre fonction ! L'échange avec les autres membres du jury n'a pas démenti cette implication, rendant les échanges enrichissants.

Bien qu'à distance, l'organisation était fluide, rythmée, intéressante. La participation de la communauté via le chat a également participé à l'engouement de l'évènement.

L'innovation est un sujet qui me tient particulièrement à cœur en ce que cela reflète le questionnement et la remise en question constante, le mouvement vers le mieux. Aussi, le cheminement, l'objectif recherché ainsi que les difficultés des lauréats dans la mise en place de leur

innovation (dans la catégorie concernée), étaient des points du dossier qu'il nous semblait importants de partager avec la communauté. Cette innovation apporte un cadre, un support au recrutement, au pilotage et à la mise en avant de la fonction alors que l'on ne sait que trop bien les difficultés de positionnement que nous pouvons rencontrer sur notre fonction. •



SANDRINE COUTAT

Senior Legal & Contract Manager
› Airbus Defense

« C'était un immense plaisir que de participer, pour la seconde fois en tant que jurée, aux **Trophées du Contract Management®**. Cette quatrième édition, a permis, à nouveau, de mettre en valeur le Contract Management et les Contract Managers, dans toute leur diversité, au travers de beaux projets, et de grandes réussites.

Cette année, malgré la situation sanitaire, nous avons reçu de nombreux dossiers, et des dossiers de qualité ! Merci aux candidats, et félicitations à eux pour avoir su conserver

toute leur motivation en cette période un peu particulière. Du côté du jury, nous avons été portés par tout cet enthousiasme. Parfois, certains dossiers nous semblaient clairement sortir du lot, et les débats furent brefs. Parfois, nous avons longuement délibéré avant de réussir à nous mettre d'accord. Nous sommes tous très fiers des lauréats de cette année, que nous félicitons chaleureusement. Je souhaiterais également féliciter Naoual Berggou et Grégory Leveau pour l'organisation de ce rendez-vous annuel qui nous avait bien manqué en 2020, et pour avoir su gérer cette édition en *full remote* sans soucis techniques !

J'ai eu le privilège, cette année, d'interviewer Vincent Leclerc, le grand gagnant du **Trophée du Contract Manager de l'année**. Vincent est Contract Manager depuis de nombreuses années, on peut même dire qu'il était Contract Manager avant que la fonction n'existe !

Vincent est un expert du management de projets industriels dans le secteur de l'énergie. Il a été successivement ingénieur, acheteur, project manager, consultant, chef de département et Contract Manager avec toujours le même fil rouge : ▶

► favoriser le relationnel ainsi que l'entente avec ses partenaires afin de mener des projets vers le succès et de conserver une bonne relation contractuelle sur le long terme. Il suffit de l'écouter ou de le lire, pour comprendre que Vincent est à la fois un passionné et quelqu'un de généreux, qui ne compte pas son temps pour apporter sa pierre à l'édifice et aider les autres. En plus de ses fonctions actuelles de Senior Contract Manager, il est aussi un fidèle de longue date de l'AFCM et un mentor qui a pris le temps de faire découvrir le métier à des jeunes qui sont aujourd'hui Contract Managers. En clair, ce **Trophée**, Vincent, vise à récompenser l'ensemble de votre implication !



**JEAN-CHARLES
SAVORNIN**

Consultant en Contract
Management & Gestion de projet
› **Projectence**

« À nouveau cette année, l'équipe organisatrice des **Trophées du Contract Management®** m'a fait confiance pour participer au jury. Cette quatrième édition était riche en candidatures variées, toutes intéressantes, mais il a fallu nommer les

grands gagnants. La matinée s'est déroulée dans la bonne humeur malgré le contexte sanitaire qui ne dure que trop, et c'est toujours un plaisir de revoir des têtes connues lors de cet évènement : si la communauté du Contract Management grossit et se renforce chaque année, la fidélité marque bien la pérennité de cette activité, chose encourageante pour l'avenir : la professionnalisation est en route.

Dans la catégorie **Trophée du Département Contract Management de l'année**, j'ai eu l'honneur de remettre le **Trophée** à EDF pour l'organisation du Contract Management au service de la *supply chain* des projets EPR en France et à l'international. Cette cellule, récente, composée d'acheteurs et de Contract Managers, vient en appui aux opérationnels pour piloter les relations contractuelles. Une des forces de ce dossier a été la qualité des éléments exposés, ainsi que l'imbrication du Contract Management à la fois dans l'opérationnel - le terrain - mais aussi au niveau le plus haut de l'entreprise.

Mais les **Trophées** sont à peine remis que nous attendons déjà la prochaine cérémonie ! •

les témoignages des Lauréats 2021



CONTRACT MANAGER DE L'ANNÉE

VINCENT LECLERC

Contract Manager Senior

Dossier  Mon ACTE au quotidien | ACTE = Analyse Contractuelle / Communication / Traçabilité / Engagement

« Que de joie et d'émotion comme Naoual Berggou l'a détecté... Non je ne parle pas que du **Trophée du Contract Manager de l'année**, même si ce prix m'honore, mais surtout du réel plaisir, que j'ai ressenti ce 22 juin dernier, à mettre une fois encore le projecteur sur le métier du Contract Management ! Tout cela n'arriverait pas sans le dévouement de l'équipe organisatrice à qui je tire mon chapeau pour le travail et la persévérance.

Contract Manager de l'année n'est pas une fin en soi mais un encouragement tout d'abord de la part des membres du jury mais aussi en provenance de la communauté des Contract Managers qui ont été nombreux à me féliciter. Qu'ils en soient tous remerciés.

Pour résumer mon dossier, je souhaite présenter les raisons, intérêts et éléments qui m'ont amené à cette candidature. Les

raisons sont assez simples : promouvoir le métier, parfois encore mal compris, à travers mon parcours / prouver que cette fonction, pour peu qu'elle respecte des principes basiques, apporte la valeur ajoutée / par-

tager mes convictions sur la transversalité de ce poste. Les intérêts sont multiples pour la communauté et je n'en prendrai qu'un seul : faire savoir à notre communauté grandissante que je souhaite mettre mon expertise au service de ce métier et développer des relations qui permettront d'apprendre les uns des autres. Quant aux éléments, j'ai l'intime conviction que mes expériences menées dans des contextes



variés, mes responsabilités assumées dans un rôle de Maître d'Ouvrage ou d'Entrepreneur Principal mais aussi de consultant m'ont permis de déployer de multiples actions qui se traduisent par des supports concrets (outils, pratiques, travail sur le comportemental) qui répondent aux attentes des équipes ▶

► de projet et plus largement aux organisations. Mais ne crions pas victoire ! Si je n'ai pas besoin de persuader les lecteurs de ce dossier de presse, je réalise tout le chemin qui reste à parcourir pour convaincre les organisations (il en reste trop) de l'intérêt du déploiement du Contract Management. C'est depuis plusieurs années ma tâche quotidienne et elle est encore semée d'embûches, de résistance (oui j'ose le dire !) qu'il faut maîtriser méthodiquement avec une approche collaborative et une dimension transversale que j'adore dans ce métier.

A croire que je ne suis pas encore assez persuasif dans mon argumentaire qui vise à démontrer l'intérêt de maîtriser l'enveloppe budgétaire d'un Contract Manager (*part ou full time*) en amont d'un contentieux contre une dépense parfois abyssale en frais d'avocats et autres experts sans assurance d'issue favorable, faute de preuves enregistrées tout au long du cycle de vie du contrat.

Je voudrais maintenant m'adresser à toutes personnes, intéressées par ce métier, mais qui peuvent être effrayées en parcourant les offres exigeant une formation technique/commerciale et juridique, le tout accompagnée des meilleures *soft skills*, sans oublier une expérience de plusieurs lignes...

Soyez rassurés si certains Contract Managers doivent « réunir cet attirail » pour des circonstances particulières, il n'en est pas vrai pour de nombreux postes. Un junior curieux (pour découvrir les disciplines avec lesquelles il va s'interfacer), force de proposition (pour convaincre de la mise en place des outils et pratiques indispensables au sein de l'équipe), tenace (voir les résistances que j'ai mentionné supra), rigoureux (pour une analyse pertinente du contrat) et créatif (pour l'établissement d'un *claim* / contre *claim* et la négociation qui s'ensuit) saura retenir l'attention d'un futur employeur. Il aura auparavant saisi l'opportunité des cursus de

formation de Contract Manager qui sont de plus en plus nombreux (je renvoie vers le catalogue que la commission Formation de l'AFCM met à disposition) et poursuivra son apprentissage sur le terrain aux côtés de l'équipe qu'il intègre.

Et maintenant ? Je sais quoi faire rassurez-vous ! Tout d'abord, je poursuis mes activités de Contract Manager et développe l'acculturation du Contract Management au sein d'entités opérationnelles d'Engie, ensuite je contribue, avec les membres du comité de rédaction, au Journal du Contract Management (le 8^{ème} numéro a paru début juillet) et participe parfois à des événements autour du Contract Management ou encore des interventions lors de modules de formation. Mais ce qui anime ma curiosité depuis 3 à 4 ans, ce sont les CLM (*Contract Lifecycle Management*) solutions qui se présentent sur le marché. Sans succomber aux « chants des sirènes commerciales » qui nous prédisent une efficacité extraordinaire, force est de constater que certaines activités peuvent être automatisées afin de laisser le Contract Manager œuvrer sur des tâches à plus hautes valeurs ajoutées.

De plus, j'ai découvert comment l'IA peut nous aider dans l'analyse contractuelle, cette tâche indispensable que tout Contract Manager réalise lors de sa mobilisation dans le cadre de sa mission de gestion d'un contrat.

Enfin, il s'agit d'un support qui soutient complètement la démarche collaborative que le Contract Management réclame. Je reste donc vigilant sur les solutions proposées et suis persuadé de trouver « chaussure à mon pied » sans attendre l'application qui répondra parfaitement à toutes mes attentes. •



INNOVATION DE L'ANNÉE EN CONTRACT MANAGEMENT



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

Représentée par  **Thierry Vidal** › *Président Commission Processus & Outil*

Dossier  *Guides & Outils dédiés au Contract Management*

« Nous tenons avant toute chose à remercier l'équipe **e²cm**, Grégory Leveau et Naoual Berggou, pour l'organisation, chaque année, de cet événement qui permet de mettre en valeur notre métier et notre communauté.

Nous œuvrons également, au sein de l'**Association Française du Contract Management**, pour faire comprendre au plus grand nombre l'importance vitale de notre fonction qui permet la réussite et la performance des contrats, projets, programmes et, à travers elles, celles des organisations.

Dans ce contexte, nous sommes particulièrement fiers et heureux d'avoir été récompensés par ce **Trophée de l'Innovation**.

D'abord parce qu'il honore un travail de longue haleine, entamé dès 2018, et effectué à titre bénévole, sur notre temps personnel à tous, au sein de l'**Association Française du Contract Management (AFCM)**.

Ensuite, parce qu'il distingue un vrai travail d'équipe (une quinzaine de membres se sont succédés au sein de la commission Processus & Outils de l'**AFCM**, durant cette période, pour permettre la production des « guides »).

Mais surtout parce que le jury, en nous décernant ce **Trophée**, a semblé reconnaître la valeur de notre conviction et l'intérêt de notre démarche :

- › notre conviction réside dans le fait que les Contract Managers aient, dans leur très grande diversité, énormément de points communs (en termes de savoirs, savoir-être, savoir-faire, besoins, méthodes, approches, expériences...) et de choses à partager,
- › notre démarche consiste à tenter de réunir l'ensemble de ces points communs afin de constituer un référentiel unique pouvant permettre, *in fine*, d'établir un standard cohérent et reconnu en matière de Contract Management (standard qui permettrait à notre métier de gagner en efficacité, publicité, influence, sérieux et crédibilité).

En d'autres termes, ce **Trophée** nous récompense bien sûr mais nous encourage surtout à poursuivre nos efforts !

Nous avons tenté, à travers nos travaux, de formuler les questions incontournables que se pose toute personne ou organisation pouvant être intéressée de près ou de loin par le Contract Management. ▶

► Ces questions sont au nombre de 8 à ce stade, et sont adressées par 7 « guides » :

Guide n°1 : Savoir-être et qualités du Contract Manager (*Soft Skills*)

Guide n°2 : Savoirs utiles à indispensables (*Hard Skills*)

Guide n°3 : Rôle/positionnement, activités et savoir-faire (*Know Hows*)

Guide n°4 : Enjeux et besoins en matière de Contract Management

Guide n°5 : Moyens et prérequis nécessaires à la mise en place du Contract Management

Guide n°6 : Leviers de développement et de conduite de changement pour un Contract Management plus performant

Guide n°7 : 40 KPI pour mesurer, communiquer et améliorer la pratique et les résultats en matière de Contract Management

Ces guides sont constitués chacun :

- › d'un document « grand public », sous forme de fascicule illustré, synthétisant le résultat de la réflexion,
- › d'une explication détaillée, sous forme de fichier Powerpoint®, permettant une compréhension fine mais aussi l'utilisation et la communication de tout ou partie des éléments,
- › d'un ou plusieurs outils de type questionnaires, checklists ou grilles d'analyse, au format Excel®, pouvant, à des niveaux divers, aider les acteurs opérationnels ou décisionnels à utiliser pratiquement les résultats (pour un recrutement, une auto-évaluation, l'évaluation d'une ressource ou d'une équipe, la mise en place ou le

développement de processus ou d'organisations, la réalisation de contrôles et audits, etc.).

Ceci représente plus de 30 documents disponibles sur le site de l'AFCM :

<https://www.afcm-asso.fr/>

A moyen terme, les principes évoqués dans ces guides seront débattus, complétés, améliorés, afin de constituer une base solide de ce qui peut (ou doit) être mis en œuvre en matière de Contract Management.

Des webinaires sont actuellement organisés afin de présenter les guides, mais aussi permettre l'échange et récolter les premiers retours.

À long terme, nous souhaitons que ce référentiel puisse aboutir à l'établissement d'un standard qui offre une meilleure crédibilité, visibilité et reconnaissance au domaine. •





APPROCHE COLLABORATIVE EN CONTRACT MANAGEMENT



Représenté par  **François Bresson** › Responsable Legal & Contract Management
 **Marc Doblas** › Contract Manager  **Julien Corinthe** › Contract Manager

Dossier  *Partager nos retours d'expériences sur le développement du Contract Management au sein de nos entreprises respectives*



prochaine cérémonie, avec le sentiment de faire un travail reconnu comme étant utile à la communauté.

Le dossier **d'ENGIE IT** qui a retenu l'attention du jury dans la catégorie **Approche Collaborative** est intitulé :

Partager nos retours d'expériences sur le développement du Contract Management au sein de nos entreprises respectives.

Cette démarche n'aurait pas pu voir le jour sans la participation de la BPCE, le groupe La Poste et la Société Générale. Merci à Pascal Sampic, Michel Legrand, Sandrine Coutat, Arnaud Bordessoulles, Céline Gemayel qui ont bien voulu participer à notre initiative de table ronde.

› Le contexte

Les Contract Managers **d'Engie IT** ont l'habitude de participer à des conférences internes et externes dédiées à la pratique de leur expertise. Celles-ci sont délivrées par la *Community Of Practice* au sein du Groupe Engie ou bien par des organismes externes tels qu'**e²cm**, l'AFCM, ou différents cabinets actifs sur le marché. Cela leur permet d'enrichir leur pratique du Contract ▶

« Nous sommes ravis que l'organisation des **Trophées** ait pu avoir lieu cette année. Le format a été très bien adapté à la situation et, malgré la distance et l'absence de cocktails, nous avons pu profiter d'une belle animation, dans une ambiance chaleureuse, sans aucun problème technique, ce qui est une prouesse pour une première ! Les nombreux participants ont été actifs dans les échanges. Les organisateurs ainsi que le jury ont réussi le pari de faire participer des challengers avec des dossiers très fournis dans un esprit de coopération plutôt que de compétition.

Nous sommes très heureux d'avoir pu déposer deux dossiers pour la 4^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**® organisés par **e²cm**, et ravis que notre équipe ait pu recevoir une distinction. Cela démontre que la communauté des Contract Managers est toujours aussi active et incite chacun d'entre nous à se mobiliser pour la

► Management et de développer leur réseau professionnel.

Ces évènements sont riches d'enseignements mais la plupart du temps ils comportent des présentations magistrales et l'information circule donc à sens unique pendant la majorité du temps consacré. Ce format, adapté à un nombre important de participants, ne permet pas des échanges croisés et la production de livrables. Enfin, ces conférences ont à cœur de toucher un maximum d'experts et, par définition, abordent des sujets qui sont éloignés dans leur matière principale (l'IT) ou de leurs préoccupations quotidiennes au sein de leur organisation.

Ce format n'étant pas toujours adapté au besoin d'avoir des échanges approfondis, le besoin de créer des ateliers de travail avec d'autres entreprises a été identifié, afin de mettre en exergue des problématiques choisies de manière commune et choisir de se challenger pour apporter des réponses concrètes à un objectif commun assorti de livrables précis.

Cette démarche a pu répondre à des objectifs propres à chaque membre de l'équipe. Pour ce qui concerne les objectifs de l'équipe Contract Management d'Engie IT, ils ont été d'une part de situer la pratique de l'équipe sur le marché, en termes de maturité et de conformité à l'état de l'art. Cette démarche permet de prendre de la hauteur sur les orientations données à la pratique du Contract Management dans son équipe et son organisation. D'autre part, à titre individuel, chacun a pu jauger son expertise et enrichir ses bonnes pratiques.

La principale caractéristique de cette approche réside dans son aspect collaboratif, aussi bien à l'égard du groupe de travail, que de la communauté qui l'a fait naître. La prise de contact, la sélection de la problé-

matique, la méthode de travail, la restitution des résultats ont été réalisées dans un véritable esprit de collaboration. Pour aller au bout de cette démarche collaborative, les participants ont souhaité que le fruit de ce travail d'équipe soit restitué à la communauté des Contract Managers dont ils sont issus.

Le premier atelier choisi d'un commun accord a eu lieu sur le thème des *Key Performance Indicators* (KPI ou Indicateurs de Performance) du Contract Management. Cette démarche sera poursuivie sur d'autres thèmes par **Engie IT** et/ou par d'autres sociétés toujours dans le respect des mêmes principes qui ont finalement été formalisés afin de préserver l'esprit collaboratif qui l'anime et s'assurer qu'il perdure pour tous.

› Les principes de l'approche

Les principes de notre collaboration sont les suivants :

- › **Partage** des problématiques et des résultats précis à l'ensemble d'une communauté déterminée ;
- › **Démarche orientée résultat** avec un engagement sur la production d'un livrable défini conjointement dès le départ ;
- › **Écoute et challenge** bienveillant pour mettre en avant nos différentes cultures professionnelles ;
- › **Méthodologie** pour la sélection du sujet traité, l'organisation des ateliers et les principes de collaboration ;
- › **Disponibilité et engagement** basés sur un planning cadencé pour atteindre le résultat déterminé ;
- › **Ouverture** pour traiter tous les sujets y compris ceux qui nous concernent moins puisque la démarche repose ►

- ▶ sur le volontariat ;
- ▶ **Confidentialité** sur les sujets échangés ;
- ▶ **Indépendance** par rapport à nos organisations et aux associations de Contract Managers ;
- ▶ **Bonne humeur et convivialité** sont de rigueur pour encourager la créativité.

En résumé, le principe de cette démarche basée sur le partage a été :

1. de comparer et d'échanger nos expériences,
2. d'identifier des sujets communs et de choisir d'en traiter un,
3. de produire des livrables comme résultat de notre collaboration pour les diffuser à la communauté des Contract Managers.

Ces principes ont été présentés de manière formelle aux participants des différentes entreprises. En guise de contrat moral, chaque volontaire a accepté ces principes pour préserver l'esprit collaboratif tout au long des ateliers.

La mise en place de notre approche collaborative a reposé sur une méthodologie en 7 étapes qui ont été formalisées et présentées aux participants :

1. Appel téléphonique (J - 0)

Nous avons pris contact avec différentes personnes rencontrées lors des événements liés au Contract Management pour leur proposer la démarche. Si les personnes étaient en phase avec les principes de la collaboration, alors nous planifions un rendez-vous pour réaliser une interview de 2 heures. Des Contract Managers de la BPCE, du Groupe La Poste et de la Société Générale ont sou-

haité participer. Nous avons donc un groupe de 4 sociétés dont **Engie IT** pour démarrer les interviews. Le hasard fait que 3 sociétés sont du secteur bancaire mais cette caractéristique ne s'est pas manifestée lors de nos échanges, compte tenu de la transversalité des sujets abordés.

2. Interviews (J + 1 mois)

L'objectif de l'interview était de répondre à 60 questions basées sur 10 thèmes afin de mieux se connaître et cerner les activités de Contract Management de chaque organisation. Une restitution en séance plénière était planifiée pour présenter le résultat général. Les étapes 3 à 6 ont été réalisées lors de la séance de restitution des interviews.

3. Restitution (J +2 mois)

La restitution des réponses au questionnaire à l'ensemble des participants a permis d'identifier les sujets communs, les différences et commencer notre travail d'échange et de challenge. Ce travail a permis naturellement de sélectionner des sujets que nous voulions traiter ensemble.

4. Choix des sujets

Trois sujets communs sont apparus : les indicateurs de l'activité du Contract Management, l'outillage du Contract Manager, les offres de services liées au Contract Management.

5. Constitution du groupe de travail

Nous avons décidé de traiter en priorité le sujet des indicateurs de l'activité du Contract Management avec les quatre sociétés interviewées. Dans une situation où il y aurait eu plus de sociétés interviewées, nous aurions constitué l'atelier avec un nombre réduit d'entre-elles et planifié un prochain atelier avec d'autres sociétés qui auraient pu être concernées par un autre sujet commun. En effet, la méthodologie que nous préconisons est bien de travailler en petit groupe ▶

► pour faciliter l'organisation, les échanges et au final, l'avancement du travail.

6. Déroulement des ateliers (J + 5 mois)

Un planning serré a été retenu, une réunion par mois pendant 3 mois pour traiter le sujet des indicateurs. Les ateliers se sont déroulés à tour de rôle dans nos entreprises respectives. Cela a créé un vrai climat de convivialité. Les outils d'animation d'équipe ont été utilisés pour favoriser les échanges.

7. Restitutions

► À J + 6 mois, le livrable « Les 10 KPI pour mesurer l'activité du Contract Management » est diffusé aux membres des ateliers ;

► Le 5 décembre 2019, la démarche et le livrable ont été présentés au sein d'une communauté de Contract Managers via le **Forum Ouvert du Contract Management®** organisé par **e²cm** ;

► Le 25 mars 2020, une seconde présentation est réalisée en interne du **Groupe Engie** pour la communauté de pratique du Contract Management;

► Les participants ont publié un post LinkedIn pour partager les résultats de cette première table ronde.

► Le livrable

Le livrable est un document qui présente 10 indicateurs pour mesurer, piloter et communiquer sur l'activité d'une équipe de Contract Managers en charge de contrats fournisseurs. Après avoir dressé et trié une liste de 50 indicateurs, nous en avons retenu 10 que nous avons classés en 3 thèmes dont la terminologie est inspirée de la prestation de service : **périmètre, charge et performance**.

► Le **Périmètre** permet de faire parler trois indicateurs : le nombre de contrats gérés, le montant annuel de l'ensemble des contrats gérés et le taux de conformité.

► La **Charge** regroupe trois indicateurs que sont : le nombre de contrats en cours de négociation, le nombre de contrats à échéance sur une période donnée, la durée moyenne de contractualisation.

► Enfin, la **Performance** valorise quatre indicateurs que sont : le montant des gains de négociation, le *cash-in*, les dépenses évitées. Nous avons aussi opté pour un indicateur qui est généré par les réponses de nos clients internes à un questionnaire de satisfaction sur l'activité Contract Management.

Nous avons pris cette initiative car, selon nous, le Contract Management, avant d'être une fonction support, est avant tout un service délivré à un client qui nous inscrit dans une logique orientée résultat et performance. Cet état d'esprit nous amène à davantage démontrer notre valeur ajoutée et à soigner la communication associée. Pour cela, les KPI sont adaptés pour expliquer la gestion en cours sur un portefeuille de contrats gérés par un Contract Manager pour une Direction métier. Par exemple, un directeur opérationnel sera intéressé de savoir combien de contrats sont présents sur son périmètre de services, le montant total, la durée moyenne de contractualisation ou bien le montant des coûts évités et détectés par le Contract Manager.

A travers cette démarche, le Contract Manager se positionne dans le but de faciliter le pilotage opérationnel d'une activité métier, mais également le pilotage de l'activité du service Contract Management lui-même. En effet, la lecture des KPI permet de définir avec plus de précision un plan de charge ou bien un ordre de priorité à donner sur les sujets, ce qui est une information utile pour la ►

► Direction du Contract Management.

› Les enseignements

Pour **Engie IT**, la mise en place des KPI permet de mieux structurer son activité et d'avoir un discours clair sur le réalisé et les objectifs. L'avantage de ce type de communication est l'apport d'une vision homogène et simplifiée sur une activité complexe à un moment choisi. Nous sommes 10 Contract Managers dans l'équipe, répartis sur plusieurs familles de services, pour traiter des contrats de différentes natures, selon différents niveaux de séniorité et des méthodes de travail différentes qui peuvent varier en fonction des besoins clients. Les indicateurs permettent de fédérer une équipe autour d'une vision partagée et cohérente avec les attentes des clients et du management.

L'organisation d'un format table ronde faisait partie de la feuille de route fixée par notre Direction pour continuer à développer et structurer l'équipe Contract Management chez **Engie IT**. Cette feuille de route comporte d'autres chantiers complémentaires. L'objectif global est d'améliorer nos méthodes de travail via la rationalisation des process et la digitalisation grâce à un outil adapté, de manière à offrir une expertise aux clients (internes et externes) qui soit homogène, structurée, mesurée. Les différents chantiers concernent alors :

- › la communication sur nos activités dans une organisation complexe en connexion avec de nombreux acteurs sur les projets,
- › des méthodes de travail homogènes,
- › un recueil de bonnes pratiques, procédures et modèles de documents,
- › la mise en place d'outils mettant en avant la valeur ajoutée du Contract Management en tant que service : indicateurs de mesure,

définition de niveaux de services, élaboration d'une offre de services,

- › la mise en place d'un outil digital de gestion de portefeuille de contrats pour faciliter le quotidien du Contrat Manager dans son activité de contract administration (tableaux de bord, *dashboards*, *alerting*...) et mettre à disposition de l'entreprise les données contractuelles utiles aux équipes support, opérationnelles et managériales.

La volonté de notre Direction est aussi de toujours mieux valoriser la synergie avec les juristes. En effet, il nous semble évident de permettre aux juristes et au Contract Managers de s'exprimer sur les risques qu'ils détectent en phase de contractualisation et de faire le lien avec le registre de risques le plus en amont possible, grâce à un plan de mitigation formalisé de manière digitale pour le rendre interactif et évolutif tout au long de la phase d'exécution du contrat. Ici aussi, entre experts travaillant sur un même objet contractuel, nous misons sur une approche collaborative au service de la performance et de la conformité. •



DÉPARTEMENT CONTRACT MANAGEMENT DE L'ANNÉE



DIRECTION DES ACHATS GROUPE

Représenté par  Philippe Grandserre › *Contract Manager EDF*

Dossier  *Organisation du Contract Management au service de la supply chain des projets EPR*

« C'est une formidable reconnaissance pour EDF, et aussi pour notre département, d'être lauréat à nouveau. En effet, en 2019, notre approche collaborative pour le rôle du Contract Management dans la recherche de synergies entre le projet EPR UK (*Hinkley Point C*) et celui de l'EPR de Flamanville a été récompensée. Cette année, nous avons candidaté dans la catégorie **Département Contract Management de l'année**.

Nous avons valorisé la nouvelle organisation de la Direction des Achats Groupe (DAG), mise en œuvre en 2020 ainsi que les offres de services « Contract Management » associées. Nous avons fait le choix d'évoquer en particulier la Direction des Opérations des Achats d'Ingénierie qui regroupe les Contract Managers et acheteurs en charge des dossiers à enjeux pour la construction du Nouveau Nucléaire d'EDF.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement **e²cm** pour la qualité de l'organisation, des interventions et de la cérémonie de remise des **Trophées** ainsi que le jury qui s'est montré particulièrement sensible à notre démarche. Ce succès est aussi celui d'une Direction qui s'est transformée, poussée

par une recherche continue d'amélioration et de simplification. La nouvelle organisation de la DAG permet de renforcer les synergies entre les acheteurs et les Contract Managers et d'optimiser la performance de nos contrats. La proximité des Contract Managers avec les acheteurs, mais également les juristes et d'autres fonctions comme les assurances, ainsi que les réunions de partage, permettent de challenger la boucle d'amélioration continue, de capitaliser sur la connaissance de nos fournisseurs, des équipements et des services requis dans le respect du triptyque Qualité - Coûts - Délais et des règles HSE (*Health/Safety/Environment*). Nous bénéficions ainsi du retour d'expérience sur l'ensemble de la *supply chain* (panel fournisseur, ajustement des lotissements, optimisations contractuelles depuis la signature jusqu'à la fourniture et/ou la mise en service des équipements...).

Dans le même temps, EDF déploie le Plan Excell pour une Filière Nucléaire d'Excellence. Pour cette filière, Excell a décidé la création de la mission *End-To-End Contract Leader* (ECL). La mission de l'ECL est de piloter à la fois la phase d'achats (stratégie, négociation, attribution) et le Contract ▶

► Management en cours d'exécution du contrat, afin de garantir une continuité de la relation avec le fournisseur, tout en bénéficiant de sa connaissance de l'historique des négociations.

Les retours de nos clients et directeurs de projets EPR sont très positifs : les Contract Managers « Nouveau Nucléaire » sont au cœur de la *supply chain* de nos projets et reconnus par nos clients. Le relationnel client-fournisseur associé à une forte culture contractuelle au service de la gestion des risques, notamment le risque planning, sont les éléments clés du succès.

Enfin, en appui du management de projet, les Contract Managers garantissent et mesurent la valeur ajoutée apportée grâce au pilotage de KPI adaptés. Autant d'indicateurs qui vont permettre de suivre au quotidien nos performances contractuelles mais aussi d'améliorer à terme le suivi de nos panels fournisseurs, d'acheter au plus juste sur la base de prix objectifs avec des modèles de contrats adaptés à chaque famille d'équipements et à une maille adaptée au tissu industriel à la source de nos approvisionnements. En particulier, les Contract Managers de la *supply chain* des EPR évoluent au cœur d'un ensemble d'informations stratégiques provenant des contraintes des marchés d'équipements (en termes notamment de prix, de disponibilité et de sécurité d'approvisionnement) dont la collecte et le traitement est indispensable au bon déroulement de nos projets. •

les interviews d'experts



PLÉNIÈRE INTERACTIVE : L'ÉTAT DES LIEUX DU CONTRACT MANAGEMENT 2021

Cette année, notre panel d'experts sélectionné pour faire un tour d'horizon des tendances clés qui orientent le marché du Contract Management n'est autre que le jury 2021 accompagné par Naoual Berggou

- › Évolution des candidatures aux **Trophées du Contract Management®** ‹
 - › Faits marquants pour le métier ‹
 - › Évolution des pratiques ‹
 - › Diffusion du savoir et formation ‹
 - › Recrutement ‹
- › Impacts de la crise sanitaire Covid-19 ‹
- › Contract Management externalisé ‹



NAOUAL BERGGOU

Directrice Générale Adjointe · e²cm Consulting

Depuis la 1^{ère} édition des Trophées en 2017, comment les dossiers et les typologies de candidatures ont évolué ?

N.B. De ma fenêtre d'organisatrice, j'ai l'impression que ce qui a changé au fil du temps est la manière dont la communauté présente ses initiatives, met en avant ses réalisations. Je sens les candidats beaucoup plus à l'aise et légitimes à participer à des initiatives comme celles-ci. C'est un excellent signal de professionnalisation !

Les candidats assument d'être des Contract Managers experts, osent innover dans leur pratique et peuvent sans rougir partager des initiatives. Le Contract Management est tout simplement rentrer dans les mœurs !

Quel est le fait marquant des deux dernières années pour vous (en dehors de la situation sanitaire) ayant marqué le Contract Management ?

N.B. Assez spontanément, je dirais l'explosion de la demande en Contract Management à tous les niveaux.

Quelle est la tendance du marché en matière de diffusion du savoir relatif aux pratiques du Contract Management, que ce soit sur de la formation professionnelle dédiée, de l'apprentissage encapsulé dans un ensemble plus large (école de commerce, d'ingénieurs, universités, etc.) ou encore de conférences courtes sur des sujets spécifiques ?

N.B. Je vais tenter de répondre sur la formation professionnelle avec la vision que je peux donner à travers l'École Européenne de Contract Management (e²cm) qui forme en interentreprise et en intra-entreprise des Contract Managers qui souhaitent professionnaliser leur pratique mais aussi les acteurs qui pilotent les projets, les services (chefs de projet, services managers) ou encore les fonctions commerciales (acheteurs et commerciaux).

Le volume des demandes en formation auprès d'e²cm, toutes typologies confondues, a doublé entre 2019 et aujourd'hui. Concernant la nature de la demande, les organisations ont aussi compris qu'on ne pouvait pas véritablement se former au Contract Management en une demi-journée ! Qu'il s'agisse d'un Contract Manager expert ou d'un chef de projet à qui l'on souhaite transmettre les bonnes pratiques de pilotage contractuel (gestion de la traçabilité, de la communication, des risques, des changements, des livrables contractuels, des réclamations, négociation et résolution des conflits), un investissement en temps pour bénéficier d'un enseignement très pratique est nécessaire et gage de sécurisation et d'optimisation pour l'avenir des projets. A ce titre, nous avons constaté un véritable engouement des entreprises pour des formations structurantes en Contract Management. C'est évidemment un signe très positif pour le métier et son positionnement stratégique dans les organisations.

Comment a évolué la croissance « interne » du Contract Management au sein des organisations, tant sur le plan du recrutement que de l'évolution de fonctions voisines (chef de projet, juriste, acheteur, autres) vers un rôle de Contract Manager ? ▶

► **N.B.** En tant qu'experte du recrutement en Contract Management chez **e²cm Consulting** et ce, sur l'ensemble des secteurs d'activités, j'ai pu constater que la crise a eu un véritable effet *standby* sur les embauches, durant toute l'année 2020, en raison de l'incertitude économique. Le problème, c'est que le Contract Management est un métier de crise et que les sujets contractuels ont justement explosé durant cette période, augmentant significativement la charge de travail dans le domaine. Par conséquent, le *rush* de 2021 visant à relancer les processus de recrutement, mis en sommeil, a été particulièrement intense et difficile avec, encore une fois, une offre d'emploi supérieure à la demande, par manque de candidats.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises sont soumises à l'obligation de respecter des accords de mobilités internes avant de recruter à l'extérieur, ce qui a pour effet : 1. d'intégrer des personnes non formées au Contract Management qui nécessitent de longues périodes de montée en compétences et/ou 2. de laisser passer un délai minimum conventionnel de diffusion des postes en interne avant de pouvoir ouvrir les postes à l'externe. Dans les deux configurations, les départements de Contract Management font face à des périodes de surcharge importante et ne parviennent pas toujours, malgré des rythmes très soutenus, à satisfaire les besoins internes en Contract Management.

Quelles sont les tendances en matière de recours au Contract Management externalisé ?

N.B. La demande d'accompagnement en Contract Management externalisé auprès de **e²cm Consulting** a triplé depuis 2019 et se poursuit sur 2021, sur des phases assez diverses (phases de consultation / appel d'offres, négociation, exécution des contrats, gestion des réclamations). Cette

augmentation est évidemment à corréliser avec la crise sanitaire et ses impacts sur les projets mais également à un fort retard enregistré sur les embauches durant l'année 2020 / début 2021, qui n'a toujours pas complètement été rattrapé.

On constate aussi dans les PME notamment (majoritaires dans le tissu d'entreprises françaises) que là où l'on hésitait encore à investir dans le Contract Management avant 2020, la crise a rendu l'intégration de cette expertise indispensable et immédiate pour faire face aux conséquences contractuelles qu'elle a impliquées. Ainsi, une proportion accrue de PME/ETI (tous secteurs d'activités confondus) font appel à nous pour les accompagner dans le pilotage contractuel de leurs projets, de façon opérationnelle, mais sont également demandeuses d'un accompagnement sur la formation des équipes projets et de structuration et mise en oeuvre des bonnes pratiques de Contract Management de façon homogène dans l'entreprise. Évidemment, l'augmentation évoquée concerne tout autant les grandes entreprises dont la demande s'est confirmée à la hausse.

Croyez-vous, dans la continuité de la crise sanitaire, qu'une approche plus relationnelle du contrat, que nous appelons de nos vœux en Contract Management, soit envisageable ? Si oui, à quel terme ? Si non, pourquoi ?

N.B. La crise que nous vivons nous montre que l'impermanence n'est pas simplement un concept mais bien notre futur. Je répondrai donc que nous n'avons pas d'autre choix que d'aller vers une approche relationnelle du contrat, sans d'ailleurs fonder ma réponse sur ce qui est bien ou mal, d'un point de vue des valeurs.

On constate aujourd'hui, avec notamment les difficultés opérationnelles et contractuelles liées à la raréfaction et à ►

► l'approvisionnement des matières premières qui touchent l'ensemble des acteurs économiques, que l'adversité ne permettra pas de sécuriser les projets sur la durée. La considération des intérêts respectifs des cocontractants, et ce au cas par cas, sera essentielle pour traiter les problématiques actuelles et futures. Les politiques contractuelles globales et les positions devront laisser place à toujours plus d'adaptation, de communication, de négociation raisonnée, de créativité et de considération de la situation de l'autre, non pas parce que c'est plus louable mais parce que nous ne pourrions pas faire autrement si nous souhaitons continuer à entreprendre au cœur de l'aléa croissant et de la complexité.

L'approche relationnelle s'infère tout simplement de l'environnement mouvant dans lequel nous évoluons.

Par ailleurs, sur le plan individuel et social, la crise a opéré comme un éveilléur de conscience. Elle a rebattu les cartes des priorités, provoquant ainsi des changements de comportements, à l'échelle individuelle et sociale, à vitesse hors norme. Les modes de travail ont été impactés de façon ostensible, notamment avec le télétravail massif. Gageons aussi que certaines postures / approches / comportements dans les relations commerciales et contractuelles ne seront peut-être plus tolérées. Dans ce contexte, le Contract Manager peut rebondir sur ces tendances pour instiller une nouvelle approche relationnelle, là où d'autres stratégies s'esoufflent ou génèrent des conséquences délétères sur le plan humain et économique.

De façon plus générale, quelles sont vos prévisions pour notre communauté sur l'année à venir et que souhaitez-vous pour elle ?

N.B. La nouveauté d'une fonction/profession génère, en son sein, de l'émulation et

l'envie de progresser, de se dépasser en permanence, alors qu'une fonction plus installée pourrait avoir tendance à se reposer sur ses lauriers et à se replier sur elle-même. Le Contract Management doit être vigilant et continuer à fédérer pour maintenir le caractère stratégique et transversal de notre métier. Il est essentiel de continuer à favoriser les initiatives qui mettent en valeur notre métier et le partage des bonnes pratiques, à l'image des **Trophées du Contract Management**[®], du **Forum Ouvert du Contract Management**[®] organisés par **e²cm** mais également d'autres initiatives sous l'impulsion du tissu associatif professionnel notamment de l'AFCM ou des initiatives plus individuelles et spontanées.

Face à la pénurie de profils experts en Contract Management et à l'attractivité de ce métier, bien positionné sur le marché, il est capital de ne pas diluer le Contract Management pour veiller à ne pas retomber sur une approche en silos de la gestion contractuelle. La pluridisciplinarité de notre métier est à la fois un facteur de richesse et de risque.

Il est enfin primordial que nous continuions à pouvoir intervenir le plus en amont dans la relation commerciale, afin de poser les bases solides d'une approche contractuelle collaborative qui pourra, peut-être, nous permettre de faire face aux défis liés à la complexité de demain et dont nous venons d'avoir un avant-goût pour le moins déstabilisant et amer... •



ÉLODIE POMMEUY

Head of Contract Management › Flowbird

Quel est le fait marquant des deux dernières années pour vous (en dehors de la situation sanitaire) ayant marqué le Contract Management ?

É.P. Les faits marquants des deux dernières années sont essentiellement la complexité grandissante des dossiers et les besoins grandissants en Contract Management.

Quelle est la tendance du marché en matière de diffusion du savoir relatif aux pratiques du Contract Management ?

É.P. Au même titre que le renforcement du besoin se fait sentir, la formation joue également son rôle soit sur des métiers autres que le Contract Management de façon à doter des services connexes de compétences supplémentaires et/ou de réflexes, soit également pour former de futurs Contract Managers afin de répondre à ce besoin marché évident. Dans tous les cas, un vernis de Contract Management sur des fonctions achats, commerciales, gestion de projet semblent aujourd'hui une évidence.

Qu'est-ce qui a changé au sein de votre pratique du pilotage des contrats ces deux dernières années de manière générale et, plus spécifiquement, quels ont été les impacts de la crise sanitaire ?

É.P. Les changements de pratique sont plutôt liés à de l'adaptation à la situation sanitaire subie. En effet, les parties prenantes aux relations contractuelles devant gérer la crise, anticiper ses effets, préserver ses inté-

rêts, j'ai pu observer un repli nous éloignant du contrat relationnel que nous nous attachons à mettre en œuvre.

Comment a évolué la croissance « interne » du Contract Management au sein de votre organisation, tant sur le plan du recrutement que de l'évolution de fonctions voisines (chef de projet, juriste, acheteur, autres) vers un rôle de Contract Manager ?

É.P. J'observe une augmentation constante des besoins donnant lieu à une croissance interne du Contract Management au sein de mon organisation.

Croyez-vous, dans la continuité de la crise sanitaire, qu'une approche plus relationnelle du contrat, que nous appelons de nos vœux en Contract Management, soit envisageable ?

É.P. Une approche plus relationnelle est en effet souhaitable, en revanche j'aurais tendance à anticiper que cette approche plus relationnelle ne sera visible qu'à l'issue de la crise que nous traversons. •



RÉGIS MAHIEU

Membre fondateur › Intract
Associé › Aperwin

Depuis la 1^{ère} édition des Trophées en 2017, comment les dossiers et les typologies de candidatures ont évolué ?

R.M. Il convient tout d'abord de rendre hommage à tous les candidats qui font preuve d'un grand professionnalisme dans la préparation des dossiers de candidature. Je suis impressionné par la créativité et l'énergie des candidats qui n'hésitent pas à se remettre en cause pour trouver des solutions aux difficultés qu'ils rencontrent et à défendre leurs convictions au sein de leurs organisations. Les candidatures sont marquées par une grande diversité quant à la nature des projets présentés, au profil des candidats et aux entreprises concernées.

On sent également que le Contract Management se structure au-delà des entreprises avec des candidatures inter-entreprises ou non rattachées à une entreprise. Finalement, les innovations ne sont pas tant technologiques qu'humaines et organisationnelles. Ce qui démontre, encore une fois, que le Contract Management, loin de se limiter à la mise en place d'outils, tire sa valeur ajoutée des hommes et des femmes qui exercent ce métier et de leur positionnement dans leurs organisations.

J'ai pu constater que les membres du jury sont sensibles aux candidatures originales, celles qui offrent une nouvelle approche ou une mise en perspective différente face aux enjeux du Contract Management.

Ces **Trophées** sont, en définitive, le reflet du dynamisme et de la vitalité du Contract Management en France. N'hésitez pas à candidater à la prochaine édition ! Il y a nécessairement un **Trophée** qui correspond aux projets que vous développez personnellement ou au sein de votre organisation. L'expérience montre que toutes les candidatures ont leur place dans la compétition ! C'est également un challenge motivant et amusant à réaliser seul ou en équipe.

Comment évalueriez-vous le recours au Contract Management externalisé ? À la hausse ou à la baisse ? Et pour satisfaire quels besoins ?

R.M. La croissance des besoins en Contract Management que l'on connaît actuellement, que ce soit pour des raisons conjoncturelles ou structurelles, se ressent également sur le marché du Contract Management externalisé. Il y a clairement une demande en forte hausse qui devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

L'offre en Contract Management externalisé se structure principalement autour de trois catégories d'acteur : les cabinets de conseil, les consultants experts et les autres professionnels intégrant une part de Contract Management dans leurs activités.

Le marché demeure à ce jour assez hétérogène et atomisé. Les situations sont très disparates d'un secteur à l'autre, voire, au sein d'un même secteur, d'une entreprise à l'autre. Le niveau de maturité des entreprises par rapport au Contract Management externalisé est assez inégal. D'une manière générale, les clients attendent encore beaucoup de solutions sur mesure au cas par cas pour régler des situations de crise. •



SANDRINE COUTAT

Senior Legal & Contract Manager › Airbus Defense

Depuis la 1^{ère} édition des Trophées en 2017, comment les dossiers et les typologies de candidatures ont évolué ?

S.C. La richesse du Contract Management, c'est sa diversité. De plus en plus de dossiers, au fil des années, regroupent plusieurs thématiques et s'éloignent du Contract Management au sens « classique » du terme. Nous recevons ainsi un nombre croissant de dossiers qui mêlent Contract Management et Achats, Contract Management et Juridique, Contract Management et Gestion de Projet. Ces dossiers ont pu, les premières années, nous déstabiliser un peu, mais cela semble être le sens de l'histoire, le Contract Management a désormais démontré toute sa valeur ajoutée et fait bénéficier les autres fonctions de ses *best practices*.

Comment a évolué la croissance « interne » du Contract Management au sein de votre organisation tant sur le plan du recrutement que de l'évolution de fonctions voisines (chef de projet, juriste, acheteur, autres) vers un rôle de Contract Manager ?

S.C. Personnellement j'ai travaillé dans des secteurs d'activité très variés (IT, Consulting, Banque, Industrie...) et j'ai constaté que l'on va recruter plus facilement des juristes dans certains secteurs d'activité (IT) ou des Ingénieurs dans d'autres (Industrie, BTP, Energie) ou encore des acheteurs (quand le Contract Management est incorporé dans une fonction Achats). Mon impression, est que lorsque ces sociétés dévient de cette

trajectoire, c'est plus par manque de profils répondant à leurs exigences que par choix.

En effet, comme tous ceux qui ont cherché à recruter des Contract Managers le savent, il est difficile de trouver sur le marché des Contract Managers avec une expérience d'au moins 5/7 ans. Ce sont des profils rares, et chers. Aujourd'hui, le Contract Management est reconnu, valorisé, et en pénurie de profils expérimentés. De nombreux seniors, surtout des opérationnels, l'ont bien compris et sont en train de réorienter leur carrière vers du Contract Management. C'est un bon choix parce que cela leur permet de capitaliser sur toute leur expérience pour faire ce métier protéiforme.

Pour moi, le changement est surtout là : on est passé d'une majorité de juristes à une majorité d'opérationnels, et d'une majorité de juniors qui démarrent dans le Contract Management après 2/3 ans d'expérience comme chef de projet ou juristes vers une plus forte proportion de quadras ou de quinquas qui cherchent à se réorienter à mi-parcours. •



JEAN-CHARLES SAVORNIN

Consultant en Contract Management
& Gestion de projet › Projectence

Quel est le fait marquant des deux dernières années pour vous (en dehors de la situation sanitaire) ayant marqué le Contract Management ?

J-C.S. Nous voyons, depuis quelques temps déjà, une montée en puissance des solutions technologiques proposées par des éditeurs et start-ups. Ces solutions, et c'est dans l'air du temps, s'appuient sur l'intelligence artificielle, mais, et c'est important de le souligner, sur des outils plus « classiques ».

Cette remarque est en effet symptomatique d'un métier récent, qui fonctionne encore beaucoup à l'expérience, et qui peine à développer ses propres outils standardisés.

Ainsi, des solutions non basées sur l'intelligence artificielle ont tout à fait leur place dans le paysage (pour l'archivage, la création de flux d'échanges et de signature, ou encore la génération de documents), tandis que l'intelligence artificielle permettra d'aller au-delà par de la reconnaissance de langage et des analyses poussées sur les données (encore trop peu) disponibles.

Quelle est la tendance du marché en matière de diffusion du savoir relatif aux pratiques du Contract Management, que ce soit sur de la formation professionnelle dédiée, de l'apprentissage encapsulé dans un ensemble plus large (école de commerce, d'ingénieurs, universités, etc.) ou encore de conférences courtes sur des sujets spécifiques ?

J-C.S. Nous observons de plus en plus d'offres de formations, à plusieurs niveaux. Tout d'abord des formations courtes (1, 2 ou 3 jours), permettant de comprendre les bases du Contract Management à destination principalement des chefs de projets ou autres professions en interactions avec des Contract Managers. Ensuite, les formations certifiantes se développent aussi, sur des formats plus longs, en général 10/12 jours, destinées cette fois à des Contract Managers expérimentés ou en cours d'apprentissage de ce métier. Enfin, les formations diplômantes, plus longues, sur une année, dispensées par des facultés de droit.

N'oublions pas non plus les sensibilisations au Contract Management qui se développent dans des formations plus globales, aux achats ou à la gestion de projet notamment, qui permettent aux futurs professionnels d'intégrer dès à présent le Contract Management dans leurs pratiques.

Croyez-vous, dans la continuité de la crise sanitaire, qu'une approche plus relationnelle du contrat, que nous appelons de nos vœux en Contract Management, soit envisageable ?

J-C.S. Une approche relationnelle est effectivement une bonne chose. C'est ce que je reprends dans mon ouvrage comme 3^{ème} pilier du Contract Management : la gestion de la relation. Cette relation se joue à trois niveaux : le niveau « entreprise », entre les deux sociétés qui travaillent ensemble et qui peuvent avoir plusieurs contrats entre elles ; le niveau « projet », entre les équipes des entreprises pour la réussite d'un projet ; le niveau « personnel », entre les individus des structures impliquées. Ce dernier niveau, le plus intime, est crucial dans l'exécution des contrats et la réussite des projets. ▶

► Cette relation, qui doit être créée puis maintenue, est à la base de la confiance qui facilite le travail en commun, sans mettre de côté le formalisme et la traçabilité nécessaires.

De façon plus générale, quelles sont vos prévisions pour notre communauté sur l'année à venir et que souhaitez-vous pour elle ?

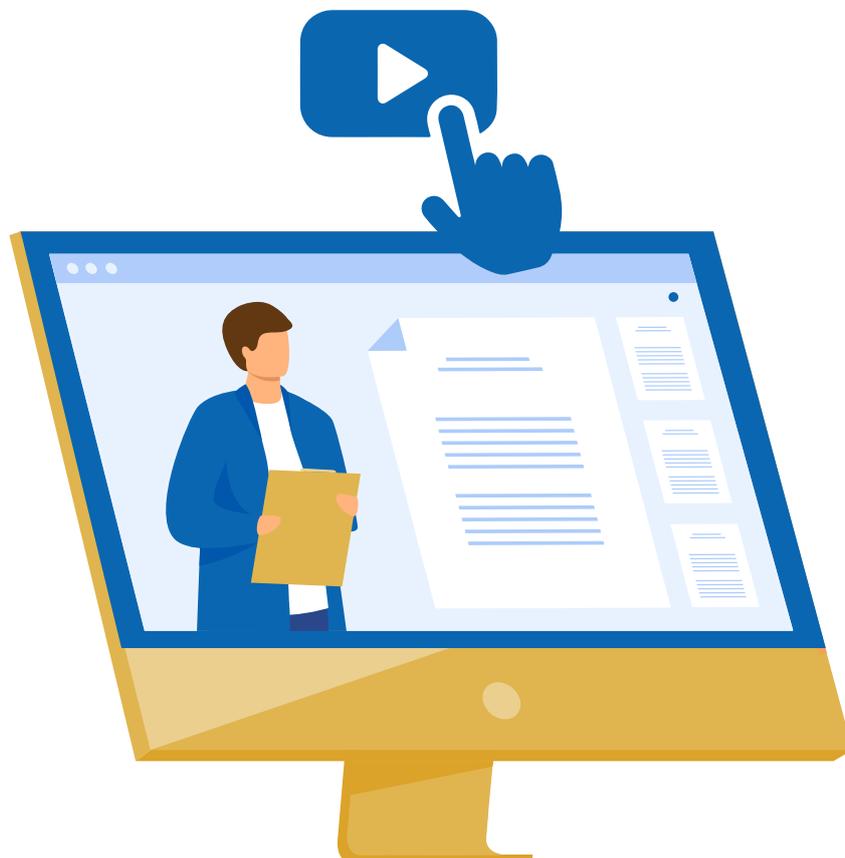
J-C.S. J'entrevois pour l'année à venir la continuité de la consolidation de la profession : plus de formations proposées, plus de professionnels, plus de besoins exprimés, et aussi plus d'outils et d'évènements fédérateurs comme les **Trophées du Contract Management®** ! •

vidéo conférence-formation

RÉFORME DU DROIT DES CONTRATS 5 ANS APRÈS : LE POINT SUR LA JURISPRUDENCE

Le dernier temps fort de cette 4^{ème} édition des Trophées du Contract Management fut la présentation par l'Ecole Européenne de Contract Management de cinq ans de jurisprudence sur la réforme du droit des contrats : de nombreuses confirmations de ce que nous avons compris de l'Ordonnance du 10 février 2016 et quelques surprises qui nous interrogent notre pratique.

**Nous vous invitons à visionner cette conférence-formation présentée par
Grégory Leveau sur le replay de l'évènement accessible [ici](#) :**





trophées
du Contract Management

« Un grand merci à tous les intervenants, participants, candidats, lauréats et membres du jury. Rendez-vous en juin 2023 pour la 5^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**® »