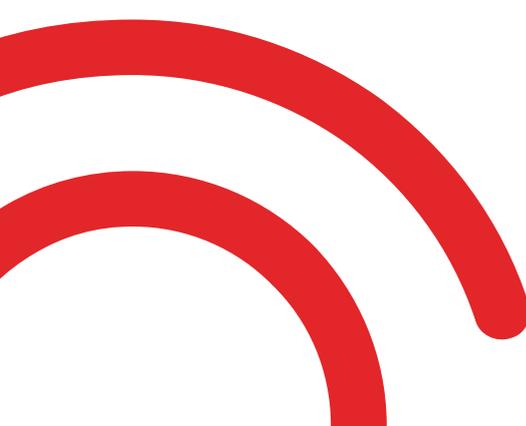




FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT
2017

DOSSIER DE PRESSE



1.

LE CONCEPT DU FORUM OUVERT DU CONTRACT MANAGEMENT



NAOUAL BERGGOU
/ e²cm Consulting

**DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
FORMATRICE EN CONTRACT MANAGEMENT**

&



GRÉGORY LEVEAU
/ e²cm

PRÉSIDENT - FONDATEUR

« Harrison Owen, consultant, conférencier et formateur de son état, raconte sa révélation à l'origine de la méthodologie du Forum Ouvert (Open Space Technology) lorsqu'à la suite d'un congrès qu'il avait organisé pour un large public, il reçut comme chaleureux retour que l'événement s'était fort bien déroulé, mais que le meilleur moment demeurait les pauses café...

D'aucuns auraient raccroché les gants pour moins que cela, mais pas Harrison qui chercha à imaginer, en puisant dans quelques modes d'échange ancestraux, un moyen de provoquer sur toute la durée de ses prochaines conférences le plaisir d'une expérience de pause café.

À savoir ? Créer une véritable interaction entre les participants tout en leur offrant le choix de leurs sujets de discussions, plutôt que les contraindre à suivre jusqu'à son terme un propos pour lequel ils ont perdu tout intérêt en cours de route.

Quelques évidences s'imposent alors :

- un congrès se devra d'offrir une variété de thématiques de sorte que chaque individualité au cœur du large public trouve chaussure à son pied ;
- le public aura la possibilité d'identifier les thèmes qu'il souhaite voir couverts ;
- aucun participant ne saurait être contraint de suivre une conférence dont il s'est lassé.

Séduite par l'approche d'une part et amatrice de pause café d'autre part, l'**École Européenne de Contract Management (e²cm)** a souhaité emprunter la substantifique moëlle de la méthode d'Harrison Owen pour organiser un nouvel élément rassemblant la communauté des Contract Managers.

Après les **Trophées du Contract Management**® en Juin dernier, voici donc une nouvelle occasion de poursuivre la mise en cohérence de notre métier et de ses acteurs en profitant d'une approche ▶

► collaborative qui permet de traiter un éventail d'opportunités et de problématiques que les professionnels du pilotage de contrat rencontrent à fréquence régulière.

Pour cette première édition du **Forum Ouvert du Contract Management**[®], qui s'est tenue le 5 Décembre 2017 à Paris, en partenariat avec le cabinet Orrick, l'ordre du jour fixé était : « **Dompter la complexité des cycles de vie contractuels et des projets** ».

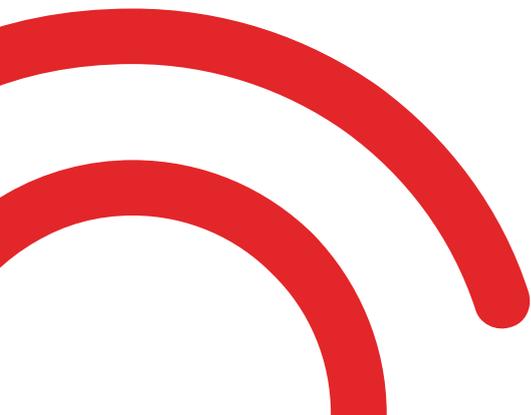
Dompter la complexité étant une complexité en soi, **e²cm** a fait appel à de nombreux experts, une vingtaine au total, pour aborder ce thème transverse sous différents angles dans le cadre de mini-conférences de quarante minutes chacune.

Un total de quinze conférences a donc été déployé à l'occasion d'une matinée scindée en trois sessions principales, entrecoupées par deux restitutions de l'Étude sur la perception du Contract Management en France menée pendant plusieurs

mois entre 2016 et 2017.

La diversité des thématiques étant assurée, chaque participant était libre de sélectionner la ou les tables de son choix et d'en changer à tout moment (« loi des deux pieds »). Les animateurs avaient, eux, pour mission de dérouler la présentation de leur sujet en invitant le public à interagir, questionner et à partager sa propre expérience.

Conformément à notre volonté de garder ce Forum le plus ouvert possible, en complément de la trame prédéfinie par les organisateurs **e²cm** avec les animateurs, nous avons réservé des tables libres au public afin que tout inscrit tenté par l'expérience d'animation et qui identifierait une question utile à la communauté puisse soumettre son idée. L'idée ayant séduit, plusieurs propositions du public ont été soumises à **e²cm**, parmi lesquelles trois ont été retenues, sur des critères de pertinence au regard de l'ordre du jour. ●



2.

LES PRINCIPES CLÉS DU FORUM OUVERT DU CONTRACT MANAGEMENT

« Les personnes présentes
sont les bonnes personnes.

1

Les participants ne doivent pas se sentir inutiles ; chaque Contract Manager ayant des éléments à apporter aux différentes tables.

« Ça commence
quand ça commence.

2

La durée de chaque mini-conférence est encapsulée dans un laps de temps de quarante minutes, mais c'est à l'animateur et à son public de décider du démarrage.

« Quand c'est fini,
c'est fini.

3

Les organisateurs, en revanche, s'engagent à respecter l'horaire de fin.

« Ce qui arrive est
ce qui devait arriver.

4

L'animateur de chaque table ainsi que les participants sont libres des directions données aux échanges ; les organisateurs n'ont pas leur mot à dire.

Un format collaboratif et démocratique

1
matinée dédiée
à la communauté
des Contract Managers

15
choix de conférences

3.

**AU MENU DE LA
1^{ÈRE} ÉDITION DU**

**FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT**

**THÉMATIQUES
DES 15 CONFÉRENCES**

20
experts des cycles
de vie contractuels

2
sessions de restitution
de l'Étude sur la
perception du Contract
Management en France

1. Gestion des cocontractants en difficulté dans un projet complexe : anticipation, action, réaction.
Animé par : Alexandre Le Ninivin / Squire Patton Boggs
2. Recruter le mouton à cinq pattes, c'est possible !
Animé par : Naoual Berggou / e²cm Consulting
3. Développer la fonction de Contract Manager à distance du microcosme parisien – l'exemple du bassin toulousain.
Animé par : Mathieu Fantini / Kp-dp
4. Pilotage de contrats à distance – Contract Administration en mode off-shore.
Animé par : Nicolas Leroux / Kalexius
5. Un an après : quels impacts de la réforme du droit des contrats sur le Contract Management ?
Animé par : Régis Mahieu / Aperwin
6. Comprendre la complexité, c'est pas si compliqué !
Animé par : Grégory Leveau / e²cm
7. Collaborer au-delà de la pratique quotidienne des cycles : le rôle des associations - IACCM & AFCM.
Animé par : Ghislaine Gunge / IACCM & Gautier Marcy / AFCM
8. Contrats informatiques : le complexe de l'intangibilité.
Animé par : Sandrine Coutat / Société Générale
9. Les modes alternatifs de résolutions de conflits (arbitrage/ médiation) appliqués aux cycles contractuels complexes.
Animé par : Laurent Jaeger & Yann Schneller / Orrick
10. Cycle projet et cycle contractuel : une adhérence possible ?
Animé par : Jean-Charles Savornin / Projectence
11. L'approche systémique comme garde-fou de la complexité des cycles.
Animé par : Philippe Gérard / PGA
12. Monter une direction du Contract Management en partant de zéro... ou presque.
Animé par : Naoual Berggou / e²cm Consulting & Emmanuel Hervé / Engie IT
13. Comment allier l'interculturel et le Contract Management dans les projets internationaux ?
Animé par : Jens Bürkle / Aperwin
14. Automatiser la (lourde) tâche administrative du Contract Manager et gagner en valeur ajoutée.
Animé par : Patrick Deleau / Legal Suite
15. Devenir lauréat d'un Trophée du Contract Management et pour en faire quoi ?
Animé par : Yves-Joël Diegues / Institut Pasteur

4.

QUELQUES TÉMOIGNAGES



ALEXANDRE LE NINIVIN
/ Squire Patton Boggs

**ANIMATEUR DE LA CONFÉRENCE : GESTION DES COCONTRACTANTS
EN DIFFICULTÉ DANS UN PROJET COMPLEXE : ANTICIPATION, ACTION, RÉACTION.**

« Les grands projets d'infrastructure, informatiques ou de services impliquent de nombreux acteurs, le plus souvent indépendants, qui collaborent pour parvenir au résultat attendu.

Toutefois, les projets étant souvent longs, il n'est pas rare que certaines entreprises connaissent des difficultés plus ou moins graves, susceptibles d'avoir un impact sur la bonne marche de la mission.

Le Contrat Manager, dans le cadre de la gestion de ses ensembles contractuels, se doit d'être vigilant et proactif pour veiller à ce que les éventuelles difficultés d'un cocontractant, ne viennent pas mettre à mal tout l'ensemble.

C'est dans cette optique que nous sommes penchés, lors du **Forum Ouvert du Contract Management®**, qui s'est tenu le 5 Décembre 2017, sur le thème de la gestion des cocontractants en difficulté dans un projet complexe : anticipation, action, réaction.

Autour d'un public d'experts régulièrement confrontés à ces situations, nous avons notamment abordé :

1. le monitoring de ses cocontractants tout au long du projet et les outils existants ;
2. les actions immédiates permettant de

faire face aux difficultés rencontrées ;

3. les négociations avec les organes de la procédure collective en France ou à l'étranger (notamment en prévention) ;
4. le suivi des contrats, le contrôle des garanties, l'adaptation des délais ou encore l'adjonction de contrôleurs en cas de tensions ou de faillite avérée ;
5. enfin, les cas de rupture du contrat et leurs conséquences dans des projets complexes.

Cette conférence a été particulièrement interactive et les interventions de l'auditoire très nombreuses, contribuant à enrichir le débat de retours d'expériences ciblés, ce qui fait tout l'intérêt de ce type de présentation, particulièrement adaptée aux équipes et aux managers. ●



PHILIPPE GÉRARD
/ PGA

**CONSULTANT EN
CONTRACT MANAGEMENT**

« Dans un monde en perpétuel bouleversement, lorsque le moindre élément a une incidence sur le tout, seule une approche globale permet de prendre en compte les innombrables interactions qui multiplient la difficulté d'appréhender l'ensemble des problèmes qui se posent à nous dans le cadre de la gestion du cycle contractuel.

Dans un contexte de crise, d'incertitudes et de complexité, cette approche globale permet d'avoir une meilleure visibilité sur le cycle contractuel et ainsi d'en expurger

la complexité. Grâce à l'approche systémique, il devient possible :

- de décoder des situations complexes dans chaque étape du cycle ;
- de dépasser les blocages à chaque stade du cycle (négociation, suivi, renouvellement...);
- d'agir au quotidien avec d'avantage d'efficacité sur tout le cycle.

Comparée à l'approche analytique habituelle ou à la logique cartésienne que peuvent adopter les Contract Managers aux profils techniques (comme les ingénieurs), l'approche systémique nécessite pour celui qui l'adopte un renversement de perspective. Elle nécessite de penser **autrement** !

Ce **Forum Ouvert du Contract Management®** constitue un espace formidable de liberté pour partager nos expériences et nos visions diverses du Contract Management. ●



NAOUAL BERGGOU
/ e²cm Consulting

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE - FORMATRICE EN CONTRACT MANAGEMENT

ANIMATRICE DES CONFÉRENCES :

- **RECRUTER LE MOUTON À CINQ PATTES, C'EST POSSIBLE !**
- **MONTER UNE DIRECTION DU CONTRACT MANAGEMENT EN PARTANT DE ZÉRO... OU PRESQUE. CO-ANIMÉE AVEC : EMMANUEL HERVÉ / ENGIE IT**

« J'ai pris beaucoup de plaisir à partager mon expertise et mon expérience avec un public friant de conseils sur deux thèmes majeurs : le recrutement des Contract Managers et le conseil organisationnel en Contract Management.

● **Recruter le mouton à cinq pattes, c'est possible !** Le recrutement de ces profils

tant recherchés sur le marché a réuni autant de recruteurs que de candidats parmi le public présent à cette conférence. Les principales préoccupations des participants étaient focalisées sur les compétences des candidats, l'étendue de la pluridisciplinarité nécessaire et attendue, la maturité des exigences des recruteurs et leur connaissance du métier, la ▶

► rémunération, la préparation d'un entretien tant côté candidat que côté recruteur, etc.

● **Monter une direction du Contract Management en partant de zéro... ou presque !** Ce deuxième thème, tout aussi passionnant, visait à proposer et à débattre sur les enjeux, les étapes clés mais aussi les freins de la mise en place de la fonction au sein de nos organisations, y compris lorsque la culture de l'entreprise ne s'y prête pas naturellement. Emmanuel Hervé (Direction Contract Management - Engie IT) a partagé sa propre aventure au sein de la branche IT du groupe Engie et j'ai pu, quant à moi, apporter la vision et l'expertise d'**e²cm Consulting** (cabinet de conseil dédié au Contract Management) qui accompagne les grandes et petites entreprises dans la mise en place et/ou la structuration du métier. La conférence a été l'occasion d'aborder, en toute transparence et franchise :

- les incontournables pour réussir un tel projet : choisir le bon profil pour porter le projet, se distinguer des autres fonctions voisines sans les écraser, travailler finement le mandat de la direction générale ;
- les freins/difficultés rencontrés : tensions liées au périmètre de la fonction CM (RACI), le financement de la fonction, la délicate question du rattachement ;
- les challenges : négocier son indépendance, dépasser les bons exemples et rendre l'intégration du contract manager quasi automatique, démontrer sa valeur ajoutée sur le long terme (KPI quantitatifs et/ou qualitatifs), imprégner la culture de l'entreprise, etc.

Je retiens des deux conférences que les participants souhaitaient obtenir des conseils très pratiques. Nous espérons les avoir aiguillés utilement.

Le format du Forum a permis à chacun de s'exprimer librement, sans être contraint

de devoir prendre un micro devant 150 personnes... Le fait que chacun soit ouvertement libre de quitter une conférence à tout moment pour en rejoindre une autre, génère une atmosphère bienveillante dénuée de jugement, offre une liberté de parole évidente, ainsi qu'une richesse des débats. ●



**JEAN-CHARLES
SAVORNIN**
/ PROJECTENCE

ASSOCIÉ - DIRIGEANT

**ANIMATEUR DE LA CONFÉ-
RENCE : CYCLE PROJET ET
CYCLE CONTRACTUEL : UNE
ADHÉRENCE POSSIBLE ?**

« Le contrat est l'outil de tout bon chef de projet, et une majorité de projets « utilise » un contrat. Adhérence il y a donc, mais est-elle continue, du début à la fin ? Au début d'une potentielle histoire commune, il y a la volonté de créer un projet, qui passera par un ou plusieurs contrats, que l'on soit côté client ou côté fournisseur. Les contrats envisagés façonnent également le projet dans son découpage - l'organigramme des tâches.

Contrat et projet sont donc intimement liés dès leurs genèses.

Irait-on jusqu'à dire qu'il n'y a « contrat » que parce qu'il y a « projet » ?

Avant la signature du contrat, l'objet du projet est le contrat lui-même, puisqu'il va définir les contours du projet.

Après la signature du contrat, l'objet du projet est la réalisation de l'objet du contrat.

En ce sens, le contrat naît du projet.

N'y a-t-il finalement pas également ►

► « projet » que parce qu'il y a « contrat » ? Avant la signature, l'objet du contrat est de décrire l'objet du projet. Après la signature, l'objet du contrat est de guider la réalisation de l'objet du projet. Le projet est donc une conséquence d'abord d'une volonté de signer un contrat, ensuite du fait même que ce contrat ait été signé.

Nous pourrions même arguer que la création d'un contrat est un projet en lui-même, inscrit dans un projet plus vaste allant de l'idée à la réalisation des performances attendues !

Qu'en est-il de la fin ? La fin du projet est bien souvent liée à la fin du contrat, et inversement, puisque le contrat, s'il est bien rédigé, est le reflet des objectifs opérationnels, y compris dans sa conclusion.

Le thème de cette conférence qui cible une problématique majeure pour les Contract Managers a permis d'échanger avec un public varié. Le format du **Forum Ouvert du Contract Management®** est l'occasion de choisir sa ou ses thématiques, de participer pleinement aux débats, et de poser les participants comme acteurs de la conversation et non comme récepteurs passifs, par un jeu de questions-réponses collectives et de partage d'expérience. ●



**GHISLAINE GUNGE
GAUTIER MARCY**

**REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS
/ IACCM & AFCM**

**ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE : COLLABORER
AU-DELÀ DE LA PRATIQUE QUOTIDIENNE DES CY-
CLES : LE RÔLE DES ASSOCIATIONS IACCM / AFCM.**

◀ Nous avons été invités par **e²cm** pour présenter l'intérêt des associations liées au contract management :
L'IACCM (www.iaccm.com)
et l'AFCM (www.afcm-asso.fr).

Notre objectif a été d'échanger librement avec les participants sur les possibilités proposées par chaque association, et de montrer que nous collaborons pour offrir à la communauté du Contract Management des sujets de réflexion et des opportunités de rencontres autour des pratiques qui y sont liées.

Le **Forum Ouvert du Contract Management®** est une source de découverte de sujets, de contacts et de discussions qui se sont poursuivis au-delà de la conférence. Certains participants nous ont fait part de leur volonté de développer des activités type café-débat en-dehors de la région parisienne et nous allons bien volontiers les accompagner dans cette initiative ! ●



YVES- JOËL DIEGUES

CONTRACT MANAGER DE L'ANNÉE 2017

ANIMATEUR DE LA LA CONFÉRENCE : DEVENIR LAURÉAT D'UN TROPHÉE DU CONTRACT MANAGEMENT ET POUR EN FAIRE QUOI ?

« Le thème de ma table ronde visait à partager avec le public mon retour d'expérience en tant que Contract Manager de l'année 2017 depuis Juin 2017. En près de six mois, j'ai eu l'opportunité de publier un article sur le Contract Management et la science dans le Journal du Management Juridique ainsi que de donner des interviews, de participer activement à la vie de l'AFCM (Association Française de Contract Management) en intégrant la Commission Communication en tant que président-adjoint. J'ai également été invité à animer un café-débat autour de notre métier en Octobre 2017. Cette distinction m'a donné l'occasion de promouvoir le Contract Management et d'être sollicité lors de la plupart des événements réunissant la communauté. Pour moi, le **Forum Ouvert du Contract Management®** est une excellente expérience car elle donne véritablement la liberté à chacun de passer d'une table ronde à l'autre au gré de la thématique comme un papillon voltigeur. Que l'on soit à la table dès le départ ou en arrivant en cours de route, les règles sont bien définies et l'on n'est pas jugé si on quitte la table. Cet esprit d'ouverture est celui incarné par les organisateurs (**e²cm**) que je remercie vivement pour l'invitation. Au plaisir d'un prochain **Forum Ouvert du Contract Management®** ! ●



MATHIEU FANTINI

/ KP-DP

CONTRACT MANAGER

ANIMATEUR DE LA LA CONFÉRENCE : DÉVELOPPER LA FONCTION DE CONTRACT MANAGER À DISTANCE DU MICROCOSME PARISIEN - L'EXEMPLE DU BASSIN TOULOUSAIN.

« Le thème de la mini-conférence que j'ai eu le plaisir d'animer visait à identifier la pratique du métier de Contract Manager à l'écart du microcosme parisien à savoir en province.

L'échange avec le public a été très constructif, notamment du fait de la présence de plusieurs autres Contract Managers venant de province. Nous étions tous d'accord sur le fait que le métier reste le même, peu importe la localisation. Les problématiques que nous avons à gérer à Paris, Lyon ou Toulouse, etc... sont identiques.

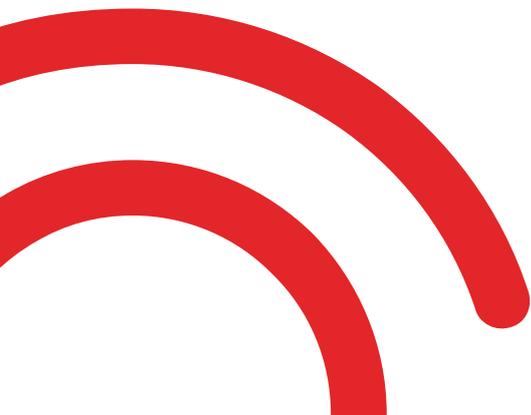
Nous constatons de plus en plus des besoins locaux, au plus près des opérations souvent basées en province. Une décentralisation semble s'amorcer progressivement et pourrait contribuer à une expansion de ce métier en province.

Cependant, la province souffre de l'absence de vie associative autour du métier. Il est évident que les événements rassemblant la communauté sont très majoritairement voire exclusivement organisés à Paris. Le métier étant récent en France, il est apparu normal que l'essentiel des efforts se soient initialement faits sur Paris. Il serait intéressant que les Contract Managers présents dans certains des gros ►

► bassins industriels, comme Toulouse par exemple avec l'aéronautique, soient plus actifs dans le milieu associatif. L'on pourrait par exemple, imaginer la création d'un relais associatif local représentant la profession.

Nous ne pouvons pas attendre que Paris soit le seul moteur de l'expansion de ce métier, des initiatives locales sont nécessaires pour entretenir un certain dynamisme.

Le concept du **Forum Ouvert du Contract Management**[®] est intéressant et permet beaucoup d'échanges entre les différents participants et l'auditoire, contrairement à des événements classiques où seuls les intervenants sont généralement impliqués. Cela favorise les débats et la confrontation des points de vue, de manière plus immédiate que dans les traditionnels Q&A en fin d'intervention. ●



5.

RESTITUTION DE L'ENQUÊTE SUR LA PERCEPTION DU CONTRACT MANAGEMENT



GRÉGORY LEVEAU
/ e²cm
PRÉSIDENT - FONDATEUR

&



JÉRÔME RUSAK
/ Day One
ASSOCIÉ

A l'occasion des intersessions du **Forum Ouvert du Contract Management**® du 5 Décembre 2017, le cabinet Day One et le réseau Intract (e²cm/Kalexius/Aperwin/KP-DP) ont présenté la restitution de l'Étude sur la perception du Contract Management en France menée pendant plusieurs mois, en collaboration, entre 2016 et 2017. Deux thématiques principales se sont détachées dans le cadre de cette étude afin de proposer une vision transversale du métier dans l'Hexagone :

- le rôle du Contract Manager : une vision multiple sur la voie de la maturité ;
- les besoins exprimés par les organisations et les perspectives pour la fonction.

L'échantillon des répondants de l'étude a volontairement été limité à des professionnels hautement qualifiés dans l'entreprise, aussi bien pour les juristes que pour les non-juristes. Le profil des répondants doit ainsi être pris en compte :

- 2 répondants sur 3 sont des juristes ;
- 71% des entreprises répondant affichent

un chiffre d'affaires au-delà de 1 Milliard d'euros, dont 31% au-delà de 10 Milliards d'euros ;

- pour 45% des répondants, il existe une fonction Contract Management dans leur organisation ;
- 10% des répondants occupent une fonction de Contract Manager.

Ainsi, nous avons pu mettre en perspective des résultats différenciés selon les segments de répondants : les **juristes** VS. les **non-juristes** et les répondants qui ont une fonction Contract Management dans leur organisation VS. ceux qui n'ont pas de fonction Contract Management.

1. Le rôle du Contract Manager

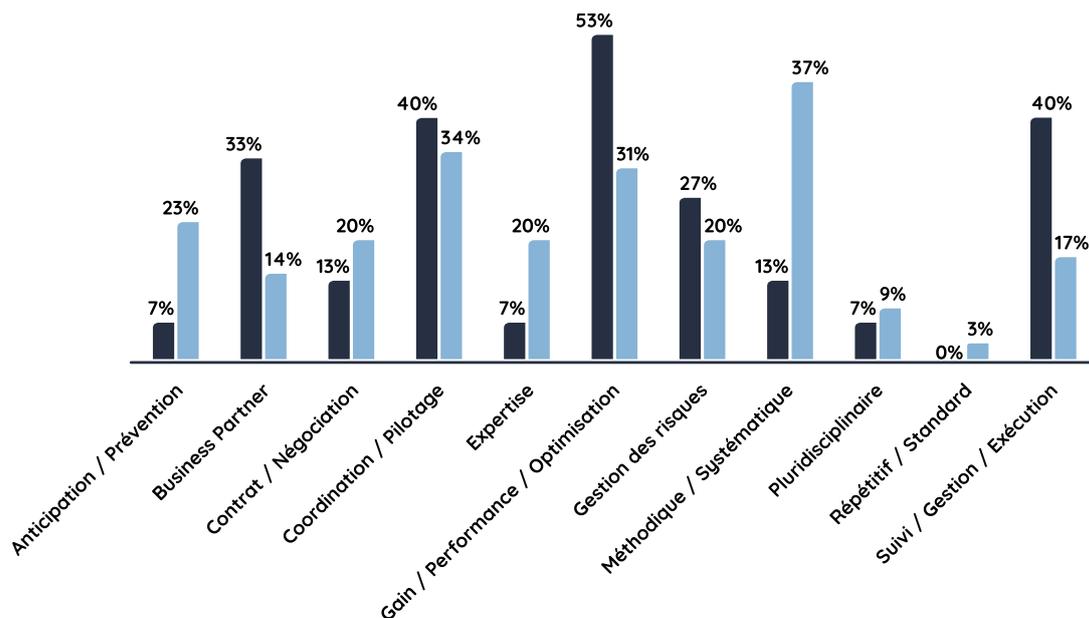
Lorsqu'il est demandé aux sondés ce que représente pour eux le Contract Management en trois mots clés, les sujets les plus fréquemment cités sont :

- *Gains/Performance/Optimisation* (38% des répondants) ;
- *Coordination/Pilotage* (36%) ; ▶

- ▶ • Méthodique/Systématique (24%) ;
- Suivi/Gestion/Exécution (24%) ;

- Gestion des risques (22%) ;
- Business Partner (20%).

3 mots clés - juristes VS. non-juristes / ■ non-juristes ■ DJ



Néanmoins, s'il est appréciable de constater que la logique d'optimisation se révèle comme une thématique majoritaire, il est intéressant de distinguer la vision des **juristes** de celle des **non-juristes**.

Ainsi, les **juristes** voient de manière générale le Contract Management comme une fonction structurée. Ils pensent d'abord aux aspects *Méthodique/Systématique du Contract Management (37%)*, à la *Coordination/Pilotage (34%)*, puis aux *Gains/Performance/Optimisation (31%)*.

En revanche, les **non-juristes** valorisent davantage l'aspect optimisant de la fonction. Ils mettent d'abord en avant la notion de *Gains/Performance/Optimisation (53%)* puis les aspects davantage orientés processus et méthodes - *Suivi/Gestion/Exécution ; Coordination/Pilotage (40%)*.

• **La question de la maturité se pose également** pour une fonction relativement

jeune en France (une quinzaine d'années dont une forte croissance sur les cinq dernières). Les répondants ont été interrogés sur leur perception du niveau de maturité de leur entreprise sur le Contract Management. Ils devaient se positionner sur une échelle de 1 à 4 (1 = « l'entreprise n'est pas du tout mature sur le Contract Management » ; 4 = « l'entreprise est tout à fait mature sur le Contract Management »). Les réponses diffèrent grandement selon le profil des répondants.

D'un point de vue global, le niveau de maturité perçu des entreprises est à 2,25 sur 4. Rappelons que, sur une échelle de 1 à 4, la moyenne arithmétique est à 2,5 et la moyenne psychologique est à 3. Par conséquent, 2,25 signifie que globalement les entreprises ont encore du chemin à parcourir en termes de compréhension de la fonction Contract Management. D'ailleurs, 2 répondants sur 3 ▶

► considèrent que la fonction Contract Management n'a pas encore atteint sa pleine maturité.

Néanmoins, l'existence d'une fonction Contract Management au sein de l'organisation impacte significativement la maturité de l'entreprise sur la fonction. Ce qui est naturel, puisque les organisations sont dès lors confrontées à la contribution de la fonction. Ainsi, le niveau de maturité grimpe à 2,52 sur 4. Parallèlement, ce niveau de maturité est de seulement 2 sur 4 dans les entreprises où le Contract Management n'est pas implémenté. Limpide.

Enfin, notons que la perception de la maturité est également très fortement impactée par la fonction du répondant : les **juristes** considèrent la fonction Contract Management beaucoup plus mature (2,33) que les **non-juristes** (2,07).

Au regard de ce qui précède, rappelons que les sociétés matures en termes de Contract Management sur le marché hexagonal sont encore rares, même lorsque la fonction existe en interne. Nous considérons qu'une société mature sur le Contract Management répond aux 2 critères suivants : **1.** les bonnes pratiques reconnues par le marché ont été déployées ; **2.** les Contract Managers sont formés et maîtrisent aussi bien le savoir-faire transdisciplinaire que le savoir-être idoine.

● **Que faut-il alors retenir de la crédibilité de ce profil pour les répondants ?**

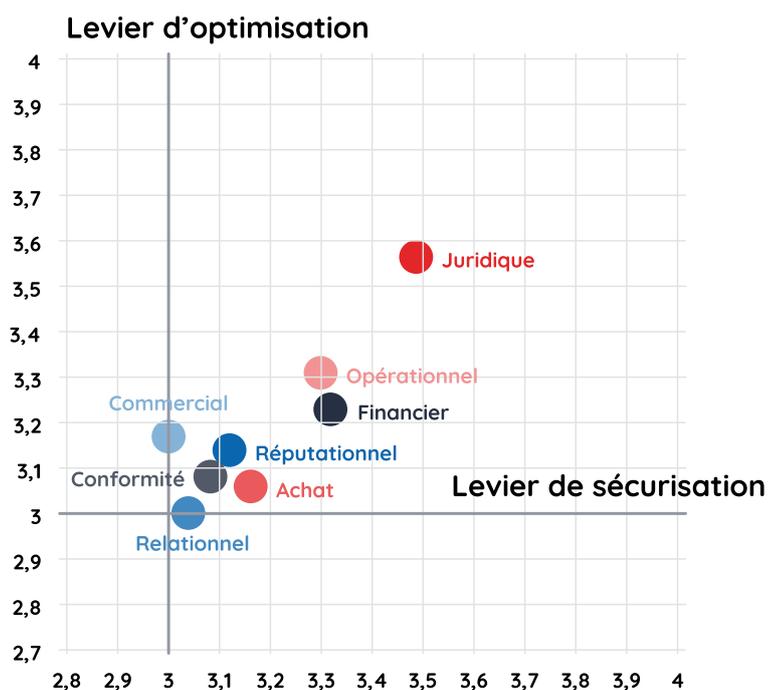
Les répondants ont été interrogés sur leur vision du Contract Management comme levier de sécurisation et comme levier d'optimisation sur plusieurs domaines : le **juridique**, le **financier**, l'**opérationnel**, le **réputationnel**, la **conformité**, le **relationnel**, le **commercial**, les **achats**.

L'échelle allait de 1 (« levier pas du tout efficace ») à 4 (« levier tout à fait

efficace »).

L'enseignement majeur est que la fonction de Contract Manager constitue un levier d'optimisation crédible sur tous les sujets qui constituent sa mission quotidienne, mais moins sur le relationnel que sur les thématiques juridiques. Ce constat est révélateur d'un besoin renforcé de communication sur les compétences du Contract Manager et sur sa valeur ajoutée, puisque la part d'implication sur la problématique de qualité relationnelle au cœur des cycles contractuels complexes est décisive. C'est un des éléments différenciateurs fort de la fonction Contract Management par rapport à d'autres fonctions de l'organisation.

En y regardant de plus près, il apparaît ainsi que d'un point de vue général, le Contract Management est perçu comme un levier de sécurisation et d'optimisation d'abord et avant tout sur le **juridique** (sécurisation : 3,5 ; optimisation : 3,6), puis sur l'**opérationnel** (sécurisation : 3,3 ; optimisation : 3,3), et enfin sur les points **financiers** (sécurisation : 3,3 ; optimisation : 3,2).►



► 2. Les enjeux de la fonction Contract Management pour devenir incontournable.

La fonction Contract Management bénéficie clairement d'un à priori positif dans l'entreprise quant à son apport et sa place. Reste alors à prendre cette place. Pour cela, elle doit répondre aux enjeux de l'entreprise et devenir un contributeur à la création de valeur.

● Sensibiliser et éduquer les opérationnels sur le cycle contractuel est une priorité.

L'étude montre que la priorité sera clairement donnée à la *formation des opérationnels au pilotage des cycles contractuels complexes* (74% des répondants). En effet, plus l'entreprise comprend le cycle contractuel, plus elle sera capable de valoriser l'apport de la fonction Contract Management. Au-delà de cette réponse globalement ultra-majoritaire, d'autres priorités émergent selon le profil du répondant. Ainsi, pour les juristes, *intégrer le Contract Management à une autre fonction interne* constitue une attente forte alors que pour les non-juristes, le souhait premier est la *participation aux organes*

de décision (ce qui reviendrait à renforcer le positionnement stratégique du Contract Manager sur les projets).

Parallèlement, on constate que la *création d'un service dédié* n'est pas envisagée par les **juristes (3%)** contrairement aux **non-juristes (27%)**.

Enfin, dans un contexte de transformation et de digitalisation des fonctions internes des entreprises, un point d'attention apparaît. Les Directions Juridiques se transforment aujourd'hui via notamment la digitalisation en acquérant et/ou en développant des outils qui aident à l'optimisation et à la structuration de leur fonction. La fonction Contract Management est rattachée (aujourd'hui) plus d'une fois sur deux à la Direction Juridique, elle est par conséquent impactée par cette transformation. En effet, le Contract Management s'inscrit pleinement dans les outils métiers transverses (ex : les modules CLM des éditeurs Legal Suite, Legisway, etc.). Or, étonnamment, *l'achat d'un outil informatique dédié* est une tendance très faible dans un futur proche (seulement 17% des répondants). ►

Tendances anticipées	% de répondants
Formations des équipes opérationnelles au Contract Management	74%
Utilisation du Contract Manager dans le processus de gestion des risques	48%
Intégration à une autre fonction (Direction administrative et financière, Direction juridique, Direction des achats, Direction commerciale, Gestion de projet...)	48%
Accroissement du service existant	39%
Participation aux organes de décision (comité de direction, réunion commerciale...)	39%
Utilisation du Contract Manager comme facilitateur (résolution des conflits/litiges)	24%
Utilisation du Contract Manager comme négociateur	20%
Achat d'un outil informatique adapté	17%
Mise en place d'un budget dédié	15%
Création d'un poste de Contract Manager	15%
Création d'un service dédié	11%
Recrutement d'un Contract Manager	11%
Autre	7%

►• **Rattacher la fonction Contract Management au plus haut pour préserver son indépendance.**

La fonction Contract Management est aujourd’hui rattachée une fois sur deux à la fonction juridique. Dans une seule société répondant, la fonction Contract Management est rattachée à la Direction Générale, ce qui pourrait représenter le positionnement idéal, évitant les amalgames erronés avec les métiers voisins et assurant l’indépendance des Contract Managers.

En termes de souhait, les **juristes** confirment leur préférence pour un rattachement à la *Direction Juridique* (**47%**) alors que les **non-juristes**, qui rejettent majoritairement cette approche, préconisent la *Direction Générale* ou la *Direction Financière*. En revanche, la *Direction des Achats*, tout

comme la *Direction Commerciale*, n’est pas considérée comme une option pertinente pour les répondants. Enfin, la *Direction Opérationnelle* est une option sérieuse pour les **non-juristes**, mais un tel choix emporterait la garantie d’indépendance vis-à-vis des acteurs du projet, ce qui n’est pas envisageable.

Rattachement idéal selon la fonction

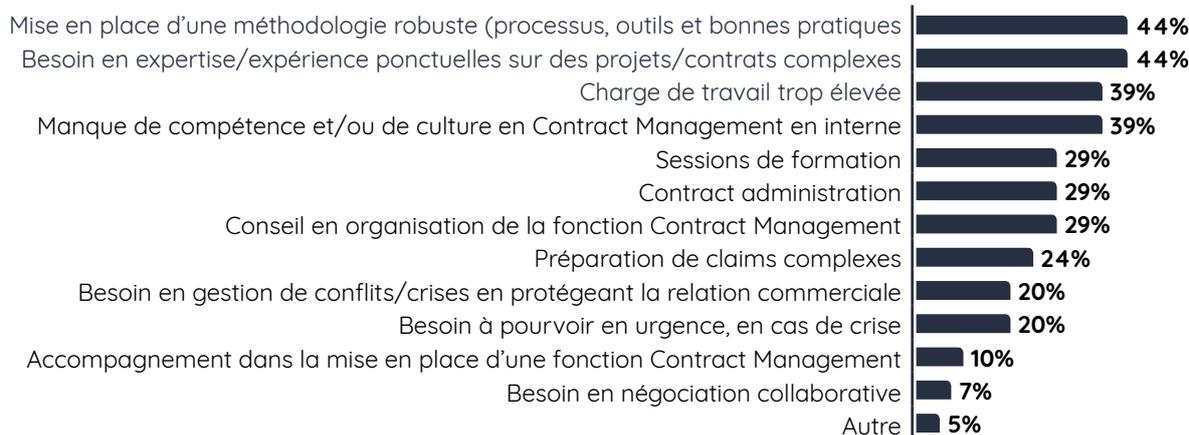
	non-juriste	DJ
Direction Juridique	10%	47%
Direction Opérationnelle	10%	24%
Direction Commerciale	0%	0%
Direction Achats	0%	0%
Direction des Risques	10%	0%
Direction Générale	30%	24%
Direction Financière	20%	0%
Autre	20%	6%
TOTAL	100%	100%

• **Répondre aux besoins de méthodologie et de savoir-faire de l’organisation.**

Les réponses consolidées mettent l’accent, sans grande surprise, sur la *robustesse de la méthodologie* (ou-

tils et processus) et le *développement des compétences* (formation et qualité des ressources assignées à la fonction). Constat est également fait que le nombre de ressources est insuffisant. ►

Avez-vous des besoins en Contract Management qui ne peuvent être pourvus en interne ? (plusieurs réponses possibles)



► Là encore la vision du **juriste** et celle du **non-juriste** diffèrent grandement. Pour les **juristes**, les besoins à combler s'orientent prioritairement vers la *mise en place d'une méthodologie robuste (42%)*, la capacité à répondre à une *charge de travail trop élevée (38%)* et la capacité à renforcer le *manque de compétence ou/ou de culture de Contract Management en interne (35%)*.

Parallèlement, les **non-juristes**, à une écrasante majorité, stigmatisent le *besoin en expertises/expériences ponctuelles sur des projets/contrats complexes (75%)* - on perçoit donc clairement d'immenses écarts de priorité selon que le répondant est juriste ou non - puis la nécessité de *mettre en place une méthodologie robuste (50%)* et répondre au *manque de compétence et/ou de culture de Contract Management en interne (50%)*.

Par ailleurs, l'existence d'une fonction Contract Management est discriminante également. Quand la fonction existe déjà dans l'entreprise, le besoin prioritaire identifié consiste en un *besoin d'expertise/expérience ponctuelles sur des projets/contrats complexes (45%)* et à la capacité à répondre à une *charge de travail trop élevée (40%)*. La fonction est alors perçue dans sa pleine capacité à répondre à des enjeux stratégiques pour l'entreprise.

En revanche, naturellement, si la fonction Contract Management n'existe pas encore, l'attente portera davantage sur la *mise en place d'une méthodologie robuste (52%)* et la réponse au *manque de compétences et de culture de Contract Management (52%)*.

Notons que les plus gros écarts sur la question des besoins concernent le *Contract Administration* plébiscité par 52% des répondants lorsque la fonction Contract Management n'existe pas et seulement par 5% lorsque la fonction existe !

Autre écart important, la fonction Contract Management lorsqu'elle existe, est plébiscitée par 35% des répondants pour pourvoir des *compétences en cas de crise* alors que seulement 5% des répondants sans fonction Contract Management la sollicite sur le sujet. Ces 2 écarts tendent à démontrer qu'une non-connaissance de la fonction limite clairement la perception de sa valeur ajoutée.

● **Renforcer les compétences en gestion de projet et en gestion des risques.**

La compétence première, tous profils confondus, concerne la *pratique du droit des contrats et la maîtrise de l'environnement juridique et normatif*. C'est un prérequis indiscutable du Contract Manager pour les répondants.

Pour les juristes, la *gestion de projets* est la deuxième compétence clef de la fonction Contract Management ; ce qui n'est pas si étonnant lorsqu'on sait que nombre de juristes d'entreprises, aujourd'hui, se forment sur ce sujet pour optimiser l'efficacité de leur organisation et leur capacité à travailler tant avec les clients internes qu'avec les conseils externes. Ils attendent donc les mêmes compétences des Contract Managers. Pour les non-juristes, c'est la *gestion des risques* qui constitue la deuxième compétence la plus importante.

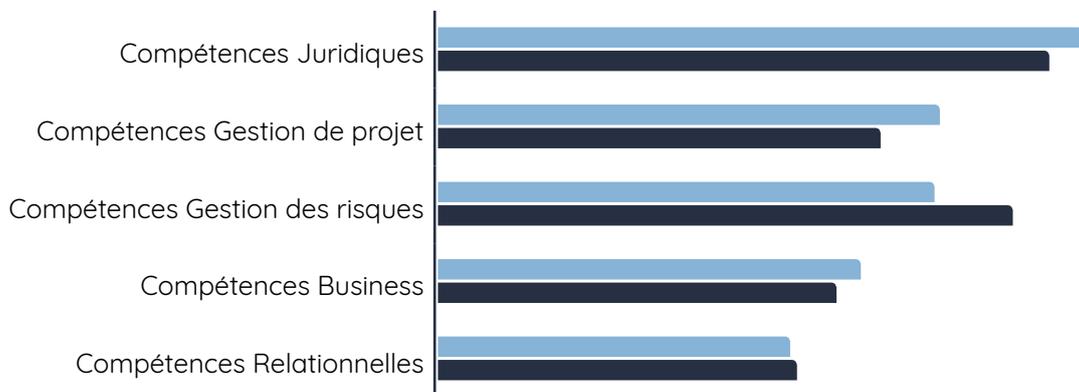
A regret, nous observons que les *compétences relationnelles* sont bonnes dernières, à rebours de la réalité du terrain lorsque négociation collaborative et techniques de facilitation s'imposent comme des outils indispensables pour encadrer la complexité des projets et des contrats dont la matière première est faite avant tout du facteur humain.

D'ailleurs, le profil des juristes d'entreprises évoluent en ce sens : le marché attend de plus en plus qu'ils disposent non seulement de :

1. compétences juridiques, traditionnelles ou plus innovantes telles la conformité ou le data protection, c'est le prérequis ; ►

- ▶ **2. compétences business** (surtout), c'est-à-dire la compréhension des aspects financiers, stratégiques, marketing... ;
- 3. compétences comportementales**, notamment le management interculturel, la gestion de projet... ;
- 4. compétences digitales.** Le Contract Manager doit s'inscrire dans ce profil type.

Quelles sont les compétences requises du Contract Manager idéal / ■ juriste ■ non-juriste



● **Renforcer le niveau de maîtrise des processus qui façonnent le Contract Management.**

Sur une échelle de 1 à 3, il a été demandé aux répondants d'évaluer le niveau de maturité de 10 processus du Contract Management :

- 1 = absent ou initial : le processus n'existe pas ou a été initié 1 ou 2 fois ;
- 2 = répétable et défini : le processus existe et est reproduit régulièrement ;
- 3 = managé et mesuré : le processus est piloté avec des indicateurs de performance.

Les résultats sont tout-à fait parlants.

Les deux processus pour lesquels les répondants se sentent le plus à l'aise sont *les leviers commerciaux* et *la sensibilisa-*

tion contractuelle. Pour autant, ils ne sont considérés comme « managé/mesuré » que pour un quart des répondants !

Pire, aucun des processus n'est considéré comme étant « managé/mesuré » (stade ultime de maturité) par une majorité des répondants. La *gestion des changements* semble être la question la plus épineuse avec 44% des répondants qui considèrent ce processus comme étant « absent/initial ». Quand on sait l'importance de la flexibilité sur les cycles contractuels complexes et le besoin récurrent de faire évoluer la matrice originelle du projet, ce dernier constat s'avère particulièrement alarmant.

Néanmoins, notons des différences selon le profil des sondés. Ainsi, les répondants qui ont une fonction Contract Management en interne estiment la maturité des ▶

► processus plus élevée que pour les répondants où il n'y a pas de fonction Contract Management ; c'est assez rassurant...

Enfin, les juristes estiment davantage que les processus sont maîtrisés par rapport au retour des non-juristes, eux, moins satisfaits.

Maturité processus	Moyenne	
Leviers commerciaux	2,05	2,05
Sensibilisation contractuelle	2,02	2,02
Administration des données sensibles (= propriété intellectuelle, données personnelles, confidentialité)	1,98	1,98
Clôture du contrat	1,98	1,98
Organisation des livrables	1,93	1,93
Ordonnancement des négociations	1,90	1,90
Gestion des risques et des problèmes	1,90	1,90
Résolution de conflit et escalade	1,84	1,84
Gestion de la communication	1,76	1,76
Gestion des changements	1,67	1,67

● **Valoriser la fonction Contract Management grâce à des indicateurs de performance pertinents.**

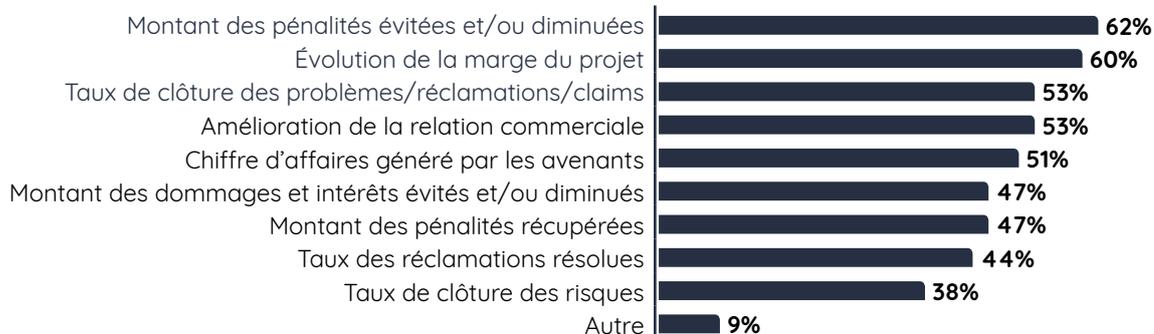
Rappelons avant tout chose qu'un indicateur de performance (« KPI » : Key Performance Indicator) doit servir à piloter et/ou à valoriser la fonction. C'est sur le deuxième aspect de valorisation que la fonction Contract Management est attendue puisque, de par sa relative nouveauté, elle se doit de démontrer sa valeur ajoutée et être en capacité de justifier sa contribution. C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'étude : d'après les répondants, les indicateurs privilégiés aujourd'hui, servent davantage à valoriser la fonction qu'à la piloter.

Néanmoins, les réponses varient significativement selon que la fonction Contract Management existe dans l'entreprise ou non. Avec une fonction Contract Manage-

ment, les KPI considérés comme les plus pertinents sont *l'évolution de la marge* (74%), *le taux de clôture des problèmes/réclamations/claims* (68%), *le montant des pénalités évitées ou diminuées* (58%). Alors que dans les entreprises sans fonction Contract Management, les principaux KPI retenus sont *le montant des pénalités évitées ou diminuées* (71%), *l'amélioration de la relation commerciale* (63%), *le montant des pénalités récupérées* (58%).

On remarquera enfin qu'il n'existe pas de grandes différences de perception sur la pertinence des KPI selon qu'on est juriste ou non-juriste, si ce n'est sur *l'amélioration de la relation commerciale* (**juristes : 60% ; non-juristes : 46%**) et *le taux de clôture des risques* (**juristes : 30% ; non-juristes : 62%**). ►

D'un point de vue général, quels sont selon vous les indicateurs de performance du Contract Management les plus pertinents ? (plusieurs réponses possibles)



► Cette étude permet de mesurer le chemin parcouru par le métier de Contract Manager en France, tout en soulignant les axes d'amélioration autour desquels la communauté des experts du pilotage des contrats complexes pourra se rassembler en vue de :

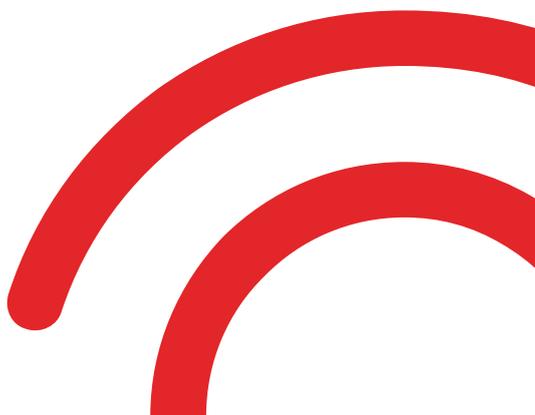
- parfaire ses compétences ;
- accentuer la cohérence entre ses activités et les besoins exprimés par les organisations ;
- faciliter la mesure de la valeur ajoutée et le calcul du retour sur investissement des interventions du Contract Manager.

L'autre intérêt de cette étude, puisque 90% des répondants n'étaient pas des Contract Managers, était de dresser le constat de la vision de la population ciblée sur la profession. L'effet miroir est riche d'enseignements et révèle que si la perception des spécificités du Contract Manager est de plus en plus précise, en comparaison avec d'autres études menées précédemment, la communication de la fonction mérite de se renforcer sur l'étendue de ses responsabilités, la typologie de ses interactions avec les fonctions sœurs/voisines et le rôle central joué par les professionnels des cycles contractuels chaque fois qu'une faille relationnelle s'annonce comme un risque systémique pour les projets sur lesquels le Contract Manager intervient. ●





**UN GRAND MERCI À TOUS LES ANIMATEURS, PARTICIPANTS
ET À NOTRE PARTENAIRE POUR CET ÉVÈNEMENT.
RENDEZ-VOUS L'ANNÉE PROCHAINE
POUR LA DEUXIÈME ÉDITION DU :**



**FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT**