



trôphées
du Contract Management

DOSSIER DE PRESSE



NAOUAL BERGGOU

e²cm consulting
 Directrice Générale Adjointe
 Formatrice en Contract Management



GREGORY LEVEAU

e²cm
 Président . Fondateur

« Dans le cadre de la 3^{ème} Journée du Contract Management, organisée en partenariat avec Legal Suite, s'est tenue l'édition 2018 de notre grande cérémonie ayant vocation à récompenser les experts du pilotage des cycles contractuels complexes.

Les **Trophées du Contract Management**[®], à l'initiative et sous la coordination de l'École Européenne de Contract Management (**e²cm**) et du cabinet **e²cm Consulting**, ont ainsi eu lieu le 7 juin dernier devant un parterre de plus de cent personnes.

La tâche du jury ne fut pas simple cette année au vu du nombre de dossiers, de leur qualité et, pour certains, de leur volume intrinsèque (vidéos, processus, outils, interviews, publications, etc.) ; les délibérations ont d'ailleurs démontré la difficulté à départager certaines candidatures. C'est peu dire que se considérer honorés, en qualité de juré comme d'organisateur, par l'engagement des impétrants et leur désir manifeste d'apporter une pierre à l'édifice grandissant du Contract Management. Ceci vaut autant pour les lauréats que pour les finalistes.

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



ROLLAND TERRIN
 Contract Manager
 de l'année



ALSTOM TRANSPORT
 Innovation en
 Contract Management



ENGIE IT.
 Approche
 collaborative en
 Contract Management



NAVAL GROUP
 Département
 Contract Management
 de l'année



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

Autres temps forts de la journée : une table ronde sur l'état des lieux du Contract Management en présence d'experts représentant différents secteurs et une formation-conférence sur l'incontournable **RGPD** (Règlement Général sur la Protection des Données) qui a confirmé le rôle déterminant du Contract Manager comme courroie de transmission entre le projet et le **Délégué à la Protection des Données** (DPD). Merci à Maître Hervé Gabadou pour son excellente présentation, aussi éclairante que pertinente.

La table ronde a permis d'aborder une multitude de thèmes et de dresser, notamment, les constats suivants :

- **Le marché du recrutement des Contract Managers** ne cesse de croître. Cette amplification (+ 30% d'offres comparé à 2016) touche toutes les tranches d'âge, Juniors y compris. Trouver les bons candidats devient, en revanche, de plus en plus difficile, les recruteurs ayant des attentes très précises alors que le nombre de candidats formés et/ou expérimentés reste limité par rapport à la quantité de postes ouverts. Côté salaire, la tendance logique est à la hausse également puisqu'un junior (bac +5 et stage) peut viser la fourchette 38 - 40k € et un Senior d'une petite dizaine d'années (sans management d'équipe) 100k €, dans la majorité des secteurs.
- **Les processus clés** supposés consolider la gouvernance des projets complexes et des entités qui les portent sont, pour une immense majorité de structures, totalement défaillants. Dans le cadre de la restitution de l'enquête sur la perception du Contract Management que nous avons menée avec le cabinet **Day One** (voir le précédent article publié sur *le Village de la Justice* pour une analyse fine des résultats), il avait déjà été montré que des méthodologies telles que la gestion de risque et des problèmes, des changements ou de la communication, pour ne citer qu'elles, n'étaient pas toujours implémentées et que lorsqu'elles l'étaient, elles dysfonctionnaient et n'apportaient pas la valeur ajoutée espérée. Le Contract Manager est donc attendu au tournant sur ces sujets qui représentent le liant de sa pluridisciplinarité. Une attention croissante sera donnée dans les années à venir par les organisations au bon déploiement, par le spécialiste des cycles de vie contractuels, des processus et des outils dont la fonction première est d'encadrer les potentielles dérives de la complexité et de saisir les opportunités qu'elle offre à l'envi.
- **La digitalisation** est sur toutes les lèvres, mais ce ne sont pas ceux qui en parlent régulièrement qui la pratiquent le plus ! Un certain retard est à déplorer pour notre métier en matière de numérisation de nos outils. Dommage, car ce serait un début de solution à la faiblesse des processus précédemment mentionnée. Si la digitalisation n'est pas un remède miracle, elle dispose, *a minima*, de deux atouts : une capacité à libérer du temps et permettre au Contract Manager de se focaliser sur les tâches à forte valeur et l'apport d'une structure systématique et collaborative qui facilite l'interconnexion des acteurs d'un projet ou d'une prestation de services et donc, une gestion plus disciplinée des processus. ▶



► Nul doute que la température sera prise lors de l'édition 2019 des **Trophées du Contract Management**® pour ces trois thématiques essentielles. 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 le prochain **Forum Ouvert du Contract Management**®, occasion idéale de rassembler la communauté autour d'une quinzaine de conférences et autant d'intervenants le 6 décembre 2018. Nous ne manquerons pas de revenir vers vous dès l'ouverture des inscriptions.

Merci à tous pour votre soutien et votre bienveillante présence lors de nos événements. •

Gregory Leveau & Naoual Berggou

ORGANISATEURS



Trophées du Contract Management®



en partenariat avec



3^{ème} journée du Contract Management



les témoignages des Lauréats 2018

Propos recueillis par Naoual Berggou

ROLLAND TERRIN 1 CONTRACT MANAGER DE L'ANNÉE

Contract Manager - ONET Technologies

« Une salle pleine, des organisateurs qui ont dû décliner certaines demandes d'inscriptions, un programme riche et dans l'air du temps, des intervenants connus et reconnus, autant de signaux qui ont porté cette 2^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**[®] au statut de franche réussite. Il s'agit en effet d'un évènement incontournable pour notre communauté que nous ne pouvons que saluer.

En ce sens je réitère mes félicitations à l'encontre des organisateurs (**e²cm**) et les encourage à poursuivre cette cérémonie.

Eu égard au **Trophée du Contract Manager de l'année 2018** qui m'a été décerné je ne peux que renouveler mes remerciements au jury et à mes pairs pour cette distinction. Comme déclaré lors de mon discours, ce **Trophée** récompense aussi les actions menées au sein des associations dédiées au Contract Management et plus spécifiquement la création du Journal du Contract Management (JCM). Lors du discours d'ouverture, Grégory Leveau a su exprimer le dessein du **Trophée du Contract Manager de l'année** : ce **Trophée** ne récompense pas le meilleur Contract Ma-



nager puisque nous sommes tous des bons Contract Managers ; cette distinction préfère mettre en avant celles et ceux qui participent activement à l'évolution du métier de Contract Manager et à sa promotion.

En conséquence le jury a souhaité saluer mes actions bénévoles au sein des associations. Je suis notamment rédacteur en chef du Journal du Contract Management (JCM). Avec une parution semestrielle, ce journal de 28 pages regroupe des articles d'experts et rappelle les principaux évènements autour du Contract Management. En ma qualité de rédacteur en chef j'anime une équipe de 7 experts constituant le Comité Éditorial.

Ce journal nécessite un travail de recherche, de relance, de suivi et de mise en page considérable que je réalise avec le support du Comité Éditorial. Chaque JCM présente une thématique spécifique en lien avec le Contract Management. À ce jour, 2 numéros ont vu le jour :

- le JCM n°1 sorti en décembre 2017 sur la thématique *Les livres français du Contract Management* ;
- le JCM n°2 paru en juin 2018 et présenté ▶

► lors des **Trophées** avec comme sujet principal *Planning et extension de temps*.

Je vais continuer à m'investir au sein des as-

sociations.

La trame du JCM n°3 est quasi finalisée (parution prévue en décembre 2018) et nous commençons à réfléchir au JCM n°4. •

ALSTOM TRANSPORT  2  INNOVATION DE L'ANNÉE
EN CONTRACT MANAGEMENT

ALSTOM

Représenté par : Laurent Gaultier - VP Legal Operations & Transformation

« L'initiative ainsi que l'évènement de cette 2^{ème} édition doivent être félicités. L'organisation et l'animation dynamique par **e²cm** de la cérémonie sont à saluer également, beaucoup d'échanges structurants autour des ateliers et des interventions. Cela contribue activement à la reconnaissance et la valorisation du Contract Management. Cette 2^{ème} édition a été une véritable réussite selon nous. **Alstom** est très heureux d'avoir pu y contribuer et concourir, et est très honoré d'avoir été récompensé dans la catégorie Innovation. Ce **Trophée** est dédié à notre communauté Contract Management.



Ce prix représente pour **Alstom** l'aboutissement d'un travail collaboratif pour concevoir et mettre en place des initiatives concrètes en matière de Contract Management. Il valorise la fonction, ses membres, ses actions, ses réalisations, ainsi que les spécificités et la valeur ajoutée de ce métier au sein de notre groupe.

Pour promouvoir le développement, la reconnaissance et la modernisation de la fonction Contract Management au sein d'**Alstom**, trois innovations combinées ont été déployées en 2017 : la création d'une **Central Task Force**, la mise en place d'indi-

cateurs clés de performance, et la création d'une nouvelle matrice de compétence.

1. La **Central Task Force** organisée autour d'une équipe pluridisciplinaire dédiée, travaillant en mode collaboratif a été créée en coordination avec la direction *Project Management Office* pour répondre à un besoin de support opérationnel et de renfort technique des équipes Projet : notamment soutenir certaines missions clés, transmettre des méthodologies, des compétences transverses ainsi que des expertises spécifiques en Contract Management.

2. Pour mesurer, valoriser les actions et les contributions du Contract Management, des indicateurs clés de performances propres à la fonction ont été mis en place. Ils sont suivis par la **Central Task Force** et consolidés dans un *reporting* présenté au Comité de Direction.

3. Pour assurer le suivi et le développement de la communauté, une matrice de compétence a été établie (en coordination avec la Direction des Ressources Humaines) autour de critères de compétences et de savoir-faire mais aussi de dimensions managériales et ►

► comportementales pour définir les types de postes, les niveaux de séniorité, développer les formations et les plans de développement. Ces initiatives combinées ont ainsi permis de définir une vision du Contract Management, d'élever le niveau de maturité, et de mettre en valeur la fonction et la communauté qui la compose.

Alstom souhaite encore poursuivre ses efforts et développer des initiatives autour de sa vision du Contract Management : d'abord, poursuivre le renforcement des compétences, le développement des formations et

l'amélioration des outils des Contract Managers avec le lancement d'un programme de *mentoring* et de *reverse mentoring* (entre Contract Managers Seniors et Contract Managers Juniors) et d'un système de certification ; ensuite, développer des perspectives de carrières et de mobilité autour de plans de progression en favorisant les passerelles ; enfin, participer ou contribuer aux différentes actions et initiatives externes (conférences, séminaires, débat, articles, etc.) qui permettent de faire connaître, reconnaître, évoluer et mieux valoriser le Contract Management. •



Représenté par : Fatiha Galtier et Hayette Abkari - *Contract Managers*

◀◀ Grâce aux **Trophées du Contract Management**[®], organisés par **e²cm**, le métier de Contract Manager a gagné en visibilité. L'événement permet la reconnaissance du savoir-faire en Contract Management, non seulement au sein de sa propre organisation mais également en externe auprès d'acteurs de taille et de secteur différents, ce qui est très valorisant et appréciable. Pour ce qui est de notre distinction, la communication post-événement qui en a été faite, que ce soit par les organisateurs des **Trophées**, les entreprises participantes ou par nous-même, notamment par le biais des réseaux sociaux, a suscité beaucoup de réactions positives. La plupart des commentaires a salué le travail de l'équipe ainsi que le développement de la fonction Contract Management au sein d'**ENGIE IT.**, et plus globalement au sein du groupe **ENGIE**. Les nombreuses réactions montrent également que les **Trophées du Contract Mana-**

gement[®] est un événement qui commence à être connu avec un public de plus en plus important, ce qui est très positif. Et il porte bien son nom puisque l'organisation était vraiment digne d'une cérémonie de remise de trophées !

L'objet de notre dossier était de mettre en avant une approche innovante et collaborative mise en œuvre sous l'impulsion d'un membre du comité de directeur **ENGIE IT.**, le directeur de la famille *Application*. Cette approche est un mode de fonctionnement dans lequel on privilégie la transparence des échanges avec nos prestataires, dès les appels d'offres avec une phase de *Due Diligence* mais aussi pendant l'exécution des contrats. Cette approche qui se concrétise par un esprit *One Team* et des objectifs communs opérationnels et financiers permet d'extraire tous les bénéfices d'une relation client-fournisseur pérenne au profit du ►

► développement business. Nous avons poussé les principes de l'approche collaborative en dehors de notre entreprise. Cette approche peut être synthétisée par la citation : « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ».

Le Contract Manager est identifié au sein de la communauté comme un facilitateur en minimisant les risques et en identifiant les opportunités. Dans cette approche, sa mission est d'autant plus importante afin d'acquiescer la convergence des intérêts nécessaire à la relation client-fournisseur classique, mais surtout de passer plus de temps sur la recherche de solutions dans la relation créée via l'approche collaborative. Forts de ce succès, notre ambition serait de généraliser l'approche collaborative sur un plus large périmètre et d'avoir une vision de



bout-en-bout du service acheté au fournisseur et revendu au client. Pour cela, il est primordial que le Contract Manager intervienne sur tout le cycle de vie contractuel et fasse le lien avec l'écosystème du contrat pour le rendre lisible par les différents acteurs. Sa valeur ajoutée n'est plus à prouver, mais le vrai challenge consistera demain à mesurer les gains rendus possibles par le Contract Manager sur son périmètre d'intervention.

Il faut s'appliquer à nous-mêmes l'approche collaborative afin d'assurer une relation pérenne avec nos clients internes. Cela permettra un plus grand champ d'actions, une plus grande visibilité sur les activités réalisées par le Contract Manager et, enfin, à faire gagner en maturité dans la gestion des risques par les opérationnels car, *in fine*, chacun devrait se sentir un peu Contract Manager. •



Représenté par : **Thierry Vidal** - *Directeur Contract Management*

« Les **Trophées du Contract Management**[®], organisés par **e²cm**, me paraissent être une excellente occasion de mettre en avant des pratiques et initiatives propres à un métier exaltant, qui est malheureusement trop peu connu en France, y compris de nos décideurs. J'ai assisté à la 1^{ère} édition en 2017, alors que nous étions en pleine mise en œuvre de notre solution au sein de **Naval Group**. Je m'étais promis alors de concourir pour tenter de faire connaître

nos efforts et premiers résultats. Nous avons eu l'honneur d'emporter le **Trophée 2018 du Département Contract Management de l'année** face à des entreprises aussi prestigieuses que Nissan, Engie IT, Alstom ou encore la Société Générale.

La communauté de Contract Managers exerçant au sein de **Naval Group** est constituée de personnes de qualité mais qui, selon leurs propres aveux, s'étaient, en grande ►

► majorité, formées *sur le tas*. La culture contractuelle et commerciale est par ailleurs peu développée dans une entreprise privatisée depuis quelques années seulement (**Naval Group** est en fait l'ex **Direction des Chantiers Navals** ou **DCN**) et dont l'activité de construction navale de Défense, complexe, repose essentiellement, encore aujourd'hui, sur des commandes publiques.

Aussi, le challenge était grand pour mettre en place, dans un délai très court, un système complet de Contract Management consistant en un référentiel, des méthodes, des outils, mais aussi tout un plan de conduite de changement au cœur de la filière, des programmes et de l'entreprise.

Après 6 mois d'élaboration seulement (ayant consisté en un état des lieux et une réflexion liée aux problèmes rencontrés et l'application des bonnes pratiques du métier à cet environnement particulier), l'année 2017 a été consacrée à :

- **produire** un référentiel complet de 50 documents (instructions, modèles et checklists opérationnelles), aujourd'hui compilés sous la forme d'un *Manuel du Contract Manager*, ouvrage de référence unique accompagnant les Contract Managers
- **créer** un outil permettant aux dits Contract Managers d'exercer plus facilement leurs activités de suivi et de pilotage tout en générant un reporting régulier amenant des alertes et prises de décisions rapides
- **former** l'ensemble de la communauté en France (soit 85 personnes) à ces méthodes et outils
- **animer** cette communauté à travers des rencontres, webconférences, newslet-



ter, groupes de travail • **mettre en place** un intranet permettant de mettre à disposition les ressources mais surtout de créer une véritable plateforme d'échange (forum, FAQ et Retours d'Expériences).

D'autres volets ont consisté notamment à :

- **mettre en place** des experts dans des disciplines très pointues (*analyses Forensic/Quantum*)
- **enrichir** la communauté par le biais de recrutements externes
- **accompagner** le développement des ressources existantes.

Il reste maintenant à diffuser ces nouvelles cultures et pratiques à l'ensemble du groupe. En termes de projections futures en Contract

Management, en tant que Président de la commission *Processus & Outils* de l'Association Française de Contract Management, je m'intéresse actuellement aux sujets suivants :

- **réflexion** sur l'établissement d'une norme/standard en Contract Management
- **application** des technologies BPMS et *Blockchain* aux outils de Contract Management
- **développement** du Contract Management dans le secteur public (dans le cadre de la modernisation de l'État et la maîtrise des dépenses publiques).

Je défends également l'idée que le Contract Management doive jouer un rôle plus déterminant dans la gouvernance des entreprises et des organisations publiques à l'avenir, pour le bénéfice de tous. •

les témoignages des membres du jury

Propos recueillis par Naoual Berggou



RÉGIS MAHIEU

Membre Fondateur - Intract
Associé - Aperwin

Les **Trophées du Contract Management**[®] sont une formidable initiative. Ils viennent récompenser les hommes et les femmes qui s'investissent pour faire progresser le Contract Management et contribuer à son rayonnement. C'est aussi un événement qui rassemble et fédère toute la communauté du Contrat Management, en alliant excellence et convivialité.

La 2^{ème} édition de ces **Trophées** illustre parfaitement le dynamisme du Contract Management, en distinguant des projets ambitieux et structurants pour les entreprises concernées dans un réel engouement, largement relayé sur les réseaux sociaux.

J'ai eu le plaisir de participer au jury de ces **Trophées** pour la 2^{ème} année consécu-

tive. J'ai été impressionné par le nombre et la grande qualité des candidatures. Ce qui d'ailleurs, je dois l'avouer, n'a pas facilité les délibérations. Les candidats ont redoublé d'efforts dans la constitution des dossiers, avec un grand professionnalisme. Ils témoignent de la diversité et de la vitalité des pratiques du Contract Management. Ce qui m'a le plus marqué est la motivation des équipes et l'attention constante portée à la recherche de valeur ajoutée.

Il m'est revenu l'honneur de remettre le **Trophée de l'innovation de l'année en Contract Management**. Ce prix représente plusieurs composantes essentielles qui font l'ADN du Contract Management : la curiosité, la créativité et la capacité à se réinventer. Il met en lumière des projets qui œuvrent pour le Contract Management du futur. Les innovations d'aujourd'hui sont les succès de demain ! Le prix a été décerné cette année à **Alstom Transport**

pour la création d'une **Task Force**. Cette innovation d'organisation est destinée à apporter la meilleure expertise au plus près des besoins opérationnels, ce qui est un enjeu complexe mais permanent du Contract Management. Et, ce projet de transformation est une réussite tant pour l'ensemble des Contract Managers que pour le management de l'entreprise. Bravo à **Alstom Transport** !

Je tiens enfin à remercier vivement l'équipe organisatrice **e²cm** qui œuvre avec enthousiasme et persévérance à la réussite de cet événement.

Longue vie aux **Trophées du Contract Management**[®] et vivement la 3^{ème} édition ! •



THIERRY MALLAT

Directeur général - Co-Fondateur
Legal Suite

« Une belle reconnaissance du Métier de Contract Manager ! J'ai eu cette année l'honneur et la responsabilité de faire partie du jury de la 2^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**[®], une aventure enrichissante dans laquelle il faut garder à l'esprit les buts, logiques et enjeux de cette profession. C'est dans cette optique que j'ai abordé l'étude des dossiers dans les catégories représentées. Je tiens à saluer l'engagement de tous les participants qui se sont prêtés à l'exercice. Des dossiers de grande qualité, dégagant tous une belle énergie qui prouve que la profession est aujourd'hui portée par des femmes et des hommes qui, au quotidien, se battent pour mettre en place les structures et les moyens qui leur permettront de placer leurs enjeux au cœur de ceux des organisations qu'ils représentent. J'ai eu le plaisir, avec Régis Mahieu, de remettre le **Trophée de l'Innovation de l'année en Contract Management** à Alstom Transport. L'Innovation est un processus, réfléchi et planifié.

Un moyen d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour que ce processus soit un succès, il nous faut tout d'abord une équipe qui ait l'envie d'innover, en ayant saisi les enjeux de son entreprise et compris les problématiques induites. C'est uniquement dans ces conditions qu'elle pourra trouver des axes de réflexions, non encore abordés, des solutions nouvelles aux problématiques constatées, et ainsi agir sur des projets ciblés afin d'obtenir de nouveaux résultats. Au travers de sa **Task Force**, c'est exactement ce que l'équipe d'**Alstom Transport** a mis en œuvre en nous démontrant les excellents résultats que ses Contract Managers ont pu déjà significativement mesurer. L'équipe l'a fait en suivant la logique de son métier, par une expertise pluridisciplinaire et a certainement répondu à un des enjeux de sa profession : contribuer à la maîtrise du risque et à la sécurisation de l'environnement de son entreprise.

Encore toutes mes félicitations à **Alstom Transport** pour cette distinction. •



PATRICK PECQUET

VP Groupe Ingénieur & Droit des
Ingénieurs - Arts et Métiers
Directeur gestion contractuelle &
risques projets - Bouygues ES

« C'est toujours avec beaucoup d'excitation que je reçois au printemps la convocation d'**e²cm** au jury des **Trophées du Contract Management**[®]. En effet, s'il est indéniable que le Contract Management a maintenant acquis une notoriété et une visibilité certaines, il reste toujours malgré tout un petit doute : même si la sensibilisation à la gestion contractuelle s'accroît dans les entreprises françaises, le mouvement est-il une lame de fond ou au contraire, une vague sur laquelle surfe uniquement une poignée d'experts et de praticiens ?

L'examen des dossiers soumis au jury des **Trophées du Contract Management**[®] a, cette année encore, apporté une réponse claire et sans ambiguïté : le niveau et la qualité des dossiers soumis témoignent en effet que le Contract Management s'enracine dans les pratiques de gestion des entreprises. Car, l'étude de ces dossiers s'avère passionnante : comprendre le business model ▶

► de l'entreprise soumissionnaire, les problématiques spécifiques à traiter par le Contract Management, les stratégies déployées, la mobilisation de sponsors, la définition des objectifs et leur quantification, les résultats atteints, la valeur ajoutée du Contract Management... Non seulement les résultats sont impressionnants, mais les efforts de pédagogie fournis tant dans la mise en œuvre du plan de développement au sein de l'entreprise que dans la préparation et la confection du dossier de candidature, montrent la maturité de la discipline au sein de ces entreprises.

Et, si les candidats ont fourni un gros travail pour finaliser leur dossier, c'est ensuite au tour du jury de plancher ! Pas de place à la subjectivité : pour chaque catégorie de **Trophée** une grille de critères est proposée par les organisateurs, et à chacun, en son âme et conscience, de noter. Ce qui n'empêche bien évidemment pas les âpres discussions lorsque les avis divergent car le consensus est requis.

La notation du dossier ne peut se résumer à un classement absolu : les thèmes sont suffisamment larges pour que les problématiques présentées, tout en se conformant à la définition

de la catégorie, présentent une grande diversité de réalisations.

J'ai eu l'honneur cette année d'être le remettant du **Trophée de l'approche collaborative en Contract Management** à Engie IT.

L'heureux lauréat a réuni dans son dossier des contributions mettant en avant une démarche collaborative pluriannuelle dans un groupe industriel d'envergure mondiale, une mise en œuvre d'outils dédiés à la création d'une communauté de Contract Managers dans un groupe de prestations de services, et une expérience de co-développement d'outils logiciels avec des prestataires informatiques, en phase d'appel d'offres puis de réalisation-maintenance. Un important travail d'analyse des dossiers et de mise en perspective des difficultés rencontrées et des obstacles à surmonter est nécessaire pour mettre en avant le dossier vainqueur. Ce qui ne veut pas dire que les autres dossiers n'étaient pas méritants, bien au contraire !

Bravo aux candidats, qui n'ont pas ménagé leur peine pour partager avec nous leur passion et leurs ambitions, pour leur contribution active au développement de cette toute jeune mais ô

combien belle discipline !

Et bravo aux organisateurs de mettre ainsi à l'honneur les efforts méritoires des entreprises et des équipes dédiées au Contract Management.

À l'année prochaine... •



**JEAN-CHARLES
SAVORNIN**

*Associé & Dirigeant
Cabinet Projectence*

« Pour la 2^{ème} année, e²cm m'a proposé de participer au jury des **Trophées du Contract Management**[®]. Comment refuser ? C'est une aventure passionnante puisqu'elle permet d'échanger avec les autres membres du jury, professionnels reconnus du métier, autour des différentes candidatures. Et quelles candidatures !

Bravo à tous les participants car nous avons eu des discussions de fond, passionnées et passionnantes, autour de dossiers extrêmement bien construits et documentés.

Être membre du jury, c'est confronter ses certitudes et ses connaissances aux dossiers des participants, à leurs innovations et actions en faveur du Contract Management. Nous regardons tous les éléments transmis dans les dossiers et les comparons entre eux pour faire émerger les meilleurs éléments de l'année.

J'ai eu l'honneur de remettre le **Trophée du**

Contract Manager de l'année à Rolland Terrin. La cérémonie était d'autant plus émouvante qu'Yves-Joël Diegues, Contract Manager de l'année précédente, était présent sur l'estrade ; une vraie passation s'instaure dans ces **Trophées du Contract Management**[®] ! Rolland, Contract Manager aguerri, est à l'origine du Journal du Contract Management dont le second numéro est sorti juste avant les **Trophées**. Signe de son implication, son discours a été totalement tourné vers ce journal qu'il défend et dont il est rédacteur en chef.

Rolland a ensuite échangé avec nous sur l'avenir du Contract Management et les challenges de la profession, avant de laisser la place aux autres lauréats.

J'attends avec impatience l'année prochaine ! •



GHISLAINE GUNGE

*Board Director - IACCM
Director - UnitedLex*

« Il est toujours aussi passionnant de découvrir les dossiers soumis aux **Trophées du Contract Management**[®] et d'en débattre avec les autres membres du jury tant par leur qualité que par la pertinence des initiatives prises par les Contract Managers pour répondre aux besoins de leur entreprise avec agilité et innovation.

Qu'il s'agisse d'une équipe établie depuis plusieurs années ou plus récente, je remarque la même volonté de s'adapter, d'innover et d'avancer. Je sais à quel point changer est difficile et se transformer est le résultat de beaucoup de travail et d'énergie.

À vous de nous étonner encore plus ! •



GAUTIER MARCY

*Président Commission Carrière
& Développement Professionnel
AFCM*

« Comme en 2017, le choix du jury a été difficile sur l'ensemble des catégories, les dossiers qui nous ont été soumis contenant tous des arguments convaincants et de grande qualité.

Je partage avec vous tous le plaisir renouvelé d'y voir la démonstration de la prise de conscience de la valeur ajoutée qu'apporte une pratique intelligente et rigoureuse du Contract Management. Chacune des candidatures démontre concrètement les investissements humains et financiers que les grands groupes consacrent aujourd'hui au développement de cette pratique. Merci à eux, qu'ils soient assurés que nous les soutenons dans leur développement. Avoir été juré de ces **Trophées du Contract Management®** m'aura permis de découvrir des projets personnels et industriels dans le détail.

Cette expérience très enrichissante vient naturellement confirmer la vision du dynamisme et de la créati-

vité liés à la pratique de ce métier.

L'ensemble des dossiers présentés, toutes catégories confondues, confirme la diversité et l'étendue des domaines dans lesquels se retrouve cette discipline du Contract Management et la recherche de l'expertise métier par ceux qui le pratiquent. À la lecture des dossiers, j'ai été marqué par la richesse des expériences et des enseignements, l'impact sur l'environnement et les efforts déployés par les candidats pour développer la culture du métier, au sein et à l'extérieur de leur société vers l'ensemble de la communauté des Contract Managers.

Je souhaite sincèrement que la prochaine édition de ces **Trophées** compte un nombre grandissant de participants ! •

tables rondes les ITW d'experts

Interviews réalisées par Naoual Berggou (**e²cm**) auprès d'experts ayant participé aux tables rondes de la 3^{ème} journée du Contract Management du 7 juin 2018 organisée par **Legal Suite** et **e²cm**



L'ÉTAT DES LIEUX DU CONTRACT MANAGEMENT 2018

Tendances du marché de l'emploi / Évolution des profils en entreprise
Digitalisation des pratiques / Anatomie des processus défaillants



Table ronde animée par Naoual Berggou (**e²cm**)
Invités :

Vy LE KHAK
Directeur de la gestion contractuelle - **EIFFAGE METAL**

Grégory LEVEAU
Président Fondateur - **e²cm**

Jérôme RUSAK
Associé - **DAY ONE**

Elodie POMMEPUY
Contract Manager Senior - **FLOWBIRD**

Carla HEGLY-CHUNG
Directrice commerciale & marketing - **LEGAL SUITE**

Philippe GERARD
Contract Manager et Avocat - **PG Avocat**

Focus sur les tendances du marché de l'emploi et l'évolution des profils en entreprises



VY LE KHAC

*Directeur de la gestion contractuelle
EIFFAGE METAL*

Que pouvez-vous nous dire sur les niveaux de salaire offerts ou exigés par les Contract Managers ? Constatez-vous des écarts significatifs avec d'autres fonctions voisines - chef de projet ou juriste par exemple ? Si oui, comment l'expliquez-vous ?

V.L.K. Les niveaux de rémunération exigés constatés sont élevés, c'est une tendance qui s'est confirmée tout au long de 2017 et se maintient début 2018. Il y a un écart indéniable avec les juristes en faveur des Contract Managers et peu d'écart avec les chefs de projet. Pour la 1^{ère} comparaison, cela peut s'expliquer par la rareté due aux nombreux grands projets (Grand Paris, Cigéo, Lyon-Turin...) et par le fait que cela reste un métier émergent.

Si l'on met de côté la rémunération, quels sont pour vous les autres arguments permettant d'attirer ces profils rares ?

V.L.K. La richesse des dossiers sur lesquels nous travaillons : marchés publics et privés, en France ou à l'International, petits ou grands projets dans des domaines aussi variés que l'Industrie, le Bâtiment, les Ouvrages d'Art.

Au sein de votre organisation ou selon votre connaissance du marché, pensez-vous qu'il existe toujours une dichotomie entre les profils Contract Managers ingénieurs et Contract Managers juristes ?

V.L.K. Oui, dans la mesure où nous n'embau-

chons que des profils Ingénieur.

Percevez-vous d'autres évolutions remarquables parmi les profils Contract Managers ?

V.L.K. Il est de moins en moins rare de voir des profils ayant suivi une formation spécifique en Contract Management, type École Européenne de Contract Management (**e²cm**). De même, de jeunes diplômés n'hésitent pas à se diriger d'entrée vers le Contract Management. •



ÉLODIE POMMEPUY

*Contract Manager Senior
FLOWBIRD*

Que pouvez-vous nous dire sur les niveaux de salaire offerts ou exigés par les Contract Managers ? Y'a-t-il des écarts significatifs avec d'autres fonctions voisines - chef de projet ou juriste par exemple ?

É.P. J'observe effectivement une différence notable entre les salaires proposés aux Contract Managers et ceux proposés aux juristes, au bénéfice des Contract Managers.

Comment expliquez-vous cette tendance marché ?

É.P. À mon sens, cette tendance du marché s'explique de deux manières, la première est que les ressources de bons Contract Managers sont rares et la seconde vient du fait que les directions attendent du Contract Manager un fort retour sur investissement. ▶

► **La place des Juniors a-t-elle évoluée au sein de la fonction Contract Management ?**

É.P. L'évolution de la fonction de Contract Manager en France a, de fait, permis une évolution des Juniors de cette fonction. Avec la constitution d'équipes de Contract Management étoffées, professionnalisées, les Juniors ont aujourd'hui toute leur place dans l'écosystème.

Seriez-vous prête, personnellement, à embaucher un Junior au sein de votre département Contract Management, afin de le faire progressivement monter en compétence ? Si oui, pourquoi ?

É.P. Je m'inscris parfaitement dans cette démarche, voire volonté, d'intégrer un Junior à

mon équipe afin de l'aider à évoluer. Outre l'intérêt que j'éprouve à partager et transmettre l'expérience acquise, cela comporte également un intérêt pour la professionnalisation, l'évolution et la valorisation de notre fonction au sein de nos organisations.

Quelles seraient vos attentes principales vis-à-vis d'un Contract Manager Junior ou vos critères pour reconnaître un bon potentiel ?

É.P. En complément des compétences techniques, j'attache beaucoup d'importance au savoir-être qui me semble être un facteur clef de succès et permet à un Contract Manager de se démarquer. •

Focus sur la digitalisation des pratiques et l'anatomie des processus défaillants



GREGORY LEVEAU

Président . Fondateur
e²cm

Qu'est-ce que l'on entend par digitalisation dans les pratiques en entreprise ?

G.L. Ce sont toutes les actions qui viseront à numériser la chaîne de création de valeurs d'une entreprise, à savoir dans le cas du Contract Management : les contrats, bien évidemment, mais également nos processus et nos outils afin d'automatiser certaines tâches systématiques et très administratives.

Le sujet de la digitalisation est extrêmement récurrent notamment dans les fonctions juridique et opérationnelles, est ce que la tendance est semblable chez les Contract Managers ?

G.L. Le besoin est au moins identique car nous gérons, en règle générale, une bonne

douzaine de processus pour un cycle contractuel donné et que le temps dédié à remplir nos outils (registres, tableaux de bord, reporting, etc.) est bien trop long par rapport au temps que nous devons consacrer au terrain sur des sujets techniques ou sur le développement du contexte relationnel. Pourtant, la prise de conscience de ce besoin par les directions générales n'a pas encore atteint celle qu'elles accordent aux départements juridiques. De ce fait, les Contract Managers sont encore très mal lotis en matière de digitalisation, sauf à inclure le fichier Excel dans cette définition...

Que manque-t-il à la fonction Contract Management pour arriver à maturité sur le sujet ?

G.L. Une plus grande visibilité donnée par les Contract Managers à leur direction sur l'importance de nos outils et le poids qu'ils représentent par rapport à la valeur que nous pourrions créer ailleurs sur les projets et, bien évidemment, davantage de budget car la digitalisation a un coût certain pour ►

► lequel il conviendra de démontrer le retour sur investissement.

Quelles sont les actions à court et moyen terme pour avancer et quels sont les risques pour la fonction si l'on n'avance pas ?

G.L. Nous gagnerons du temps en mutualisant les outils du Contract Management avec ceux des juristes et des opérationnels. Certains processus sont redondants, d'autres complémentaires. Je suis très favorable à l'outil unique ou, à défaut, à des suites logicielles parfaitement intégrées. Sur un même projet, il est trop courant de constater, par exemple, que plusieurs registres des risques circulent selon le département concerné. C'est non seulement contreproductif, mais totalement aberrant lorsque l'on sait ce que signifie gérer un risque...

Si le sujet n'est pas pris à bras le corps rapidement, la fonction pourrait être considérée comme désuète car incapable de suivre les autres métiers dans leurs efforts de numérisation. De plus, le besoin de traçabilité étant proportionnellement croissant au volume des communications échangées entre les parties à un cycle de vie contractuel, le temps administratif continuera à grignoter celui consistant à déployer notre réelle valeur ajoutée.

À l'occasion des intersessions du Forum Ouvert du Contract Management® du 5 décembre 2017 organisé par e²cm, 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. Les résultats de ce sondage ont permis de faire le constat que les processus de Contract Management étaient soit peu implantés, soit mal implantés, soit les deux.

Pouvez-vous nous dire quels sont les processus de Contract Management les plus importants s'il fallait

hiérarchiser et quels sont ceux qui sont les plus défaillants ?

G.L. S'il est difficile de les hiérarchiser, car tous apportent une pierre essentielle à l'édifice du cycle de vie contractuel, certains processus touchent directement à notre cœur de métier et se doivent d'être implémentés quelles que soient nos conditions d'intervention. La stratégie des risques fait partie de ceux-là et, bien évidemment, la gestion des changements.

Là où le bât blesse, c'est que la gestion des changements est bon dernier dans la liste des processus présents au sein des entreprises sondées, ce qui laisse clairement comprendre que l'enjeu de l'adaptabilité et de la flexibilité des systèmes complexes n'est toujours pas compris par nos organisations.

Quant à la stratégie des risques, les mêmes répondants considèrent qu'elle est certes plutôt présente, mais que son niveau de maturité n'atteint pas la ligne médiane visée par notre sondage.

Quels sont les risques à court et moyen termes et les actions à mener pour éviter que ces défaillances perdurent ?

G.L. Très clairement, un effort s'impose afin de poursuivre la prise en compte des bonnes pratiques de Contract Management sur les cycles. Sans eux, les organisations n'atteindront pas leurs objectifs (révélés par le même sondage) en matière de diminution des coûts additionnels et imprévus (pénalités, dommages et intérêts) et de progression de la marge des projets.

Ces attentes révèlent également une volonté d'amélioration de la relation commerciale, dont on sait à quel point elle est mal menée, notamment lorsque la complexité est présente. Ceci exige alors un focus plus ►

► important sur les processus directement liés au savoir-être du Contract Manager : gestion de la communication, facilitation et résolution des conflits, négociation collaborative.

Il est flagrant de constater au sein de notre École à quel point les apprenants sont friands de cette partie de l'enseignement qui leur manque cruellement. La prise de conscience est là, il faut maintenant transformer l'apprentissage en culture durable au sein de l'entreprise côté prestataire comme côté client. •



**RGPD : LES IMPACTS DU NOUVEAU RÈGLEMENT EUROPÉEN POUR
LE PILOTAGE DES CYCLES CONTRACTUELS COMPLEXES**



Table ronde animée par Naoual Berggou (e²cm)
Invités :

Florence BIGOT
Associate General Counsel - Capgemini

Sonia BONNIN
Senior Commercial & Contract Manager - DXC Technology

Hervé GABADOU
Avocat Associé IT. - Taj - Société d'avocats - Groupe Deloitte



HERVÉ GABADOU

Avocat

Taj - Société d'avocats - Groupe Deloitte

Le RGPD constitue-t-il une véritable révolution en matière de législation des Données Personnelles ?

H.G. Il s'agit d'une évolution s'agissant des textes mais d'un changement total de philosophie.

Quels sont les nouveautés et points clés de ce Règlement ?

H.G. Le principe d'*accountability* qui oblige à pouvoir démontrer et donc à documenter la conformité au règlement et celui du rééquilibrage des pouvoirs en faveur de l'individu avec un surplus de transparence pour lui permettre de les exercer valablement.

En tant que conseil expert, pourriez-vous nous dire ce qui a été le plus difficile à mettre en place pour les entreprises ? Pour quelles raisons ?

H.G. La difficulté a été de savoir mesurer la proportionnalité des traitements des données et d'en remettre en cause certains de ce fait, de s'organiser pour faire face au nouveau principe d'*accountability* dans des entreprises avec une organisation en silos et en présence de *shadow IT*.

Sur quelles typologies de contrats et projets le Contract Manager devra-t-il être particulièrement vigilant ?

H.G. Les contrats relatifs à des solutions de type SaaS. Il devra s'interroger sur la qualification du SaaS concerné. Hybride, public, privé ? Les règles de sécurité et de localisation des données qui en résultent et la mise en place des process que requièrent les principes de *privacy by design/by default* et de

minimisation ainsi que la notification prévue par le RGPD dans les 72 heures de la violation de la sécurité à la CNIL et celle prévue au profit des individus concernés.

Enfin, quels sont les risques pour un projet donné et/ou pour l'organisation si les Données Personnelles sont mal gérées ?

H.G. Dans le pire des cas, celui d'un investissement perdu pour l'entreprise et d'un risque de sanction loin d'être négligeable. À ajouter, l'effet désastreux sur la confiance accordée par les clients et collaborateurs de l'entreprise en cas de publication d'une sanction par la CNIL. •



SONIA BONNIN

Senior Commercial & Contract Manager
DXC Technology

Au sein de votre organisation et dans le cadre de votre mission, depuis quand anticipez-vous l'entrée en vigueur de ce Règlement ?

S.B. Nous anticipons l'entrée en vigueur de ce Règlement depuis plus d'un an maintenant. Une stratégie et une méthode pour chacun des types de contrat ont été établies et déployées (contrat d'*outsourcing*, de maintenance applicative...), chaque type de contrat comportant plus ou moins de risques vis à vis du traitement des données personnelles.

Qu'est ce qui a été le plus difficile à mettre en place et pour quelles raisons ?

S.B. Plus que *difficile*, ce qui a été le plus long a été l'évaluation de l'ensemble des contrats en cours qui allaient être soumis ▶

► au nouveau règlement. Les raisons ? Nous traitons un grand nombre de contrats ce qui multiplie d'autant le nombre de cas à évaluer.

Que reste-t-il à faire pour être pleinement serein vis-à-vis de l'application de ce règlement ?

S.B. Il faut à la fois s'assurer que les contrats en cours (contrat en cours d'exécution) et que chaque nouvelle opportunité (contrat en cours de négociation) sont bien évalués au regard de ces nouvelles règles.

Pour ce faire, il faut impliquer tous les acteurs d'un projet (du *bid manager* au *project manager officer*), ceci implique de renforcer les programmes de formation des opérationnels pour leur rappeler ce que sont les données personnelles et pourquoi il est impératif d'adopter une approche industrielle de l'évaluation, de la mise en place, du suivi et du contrôle de la conformité au règlement.

Quel va être le nouveau rôle ou la continuation du rôle actuel du Contract Manager impliqué dans la gestion des données personnelles ?

S.B. Le Contract Manager gère déjà les Données Personnelles via un processus dédié. Quel que soit son nom, le thème des Données Personnelles est un sujet que le Contract Manager se doit de traiter. Ceci fait partie des processus qui, au-delà de la conformité à un règlement, existent pour protéger les intérêts de la société, notamment en termes de réputation.

L'entrée en vigueur du règlement doit donner l'occasion au Contract Manager de compléter/rappeler aux équipes Projet ce processus (et peut être donner l'occasion à certains de le mettre en place si ce n'était pas déjà fait) !

Concrètement, à l'approche de l'entrée en vigueur du règlement, le challenge a été de se poser la question sur tous les projets que nous gérons de l'applicabilité du règlement et d'en tirer les conséquences dans les délais impartis. Le Contract Manager, de par sa

position transverse dans le projet a véritablement un rôle clé dans la vérification de la bonne gestion des Données Personnelles. Le Contract Manager va sans doute gagner en visibilité du côté des personnes en charge de la sécurité dans la société et des projets en particuliers ; une bonne occasion pour le Contract Manager de promouvoir son rôle de courroie de transmission au sein de la société.

Si vous deviez donner un seul bon conseil en matière de gestion des Données Personnelles à un Contract Manager débarquant sur un nouveau projet, quel serait-il ?

S.B. La première chose à faire pour un Contract Manager sur un nouveau projet est de vérifier avec l'équipe Projet si des Données Personnelles sont traitées dans le cadre des prestations exécutées pour son client, le cas échéant il devra s'assurer de la mise en place du processus adéquat qui lui permettra de sécuriser la conformité au règlement. Plus généralement, je conseillerais à tout Contract Manager de se rapprocher du **DPO (Data Privacy Officer)** de sa société pour échanger sur les bonnes pratiques à déployer. Le Contract Manager pourra profiter de cette occasion pour faire remonter la réalité du terrain qui peut faire défaut à un **DPO** trop éloigné des projets. Encore une fois, je pense que chaque Contract Manager doit envisager l'entrée en vigueur de ce règlement comme une opportunité de renforcer son rôle de référent auprès des différents acteurs d'un projet. •



trophées
du Contract Management

Un grand merci à tous les participants, candidats, lauréats, membres du jury et partenaires. Rendez-vous l'année prochaine pour la 3^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**®