

Le Contract Management, un métier en plein essor

Par Article Partenaire : Horisis Conseil | 08/01/2019, 11:41 | 815 mots



(Crédits : Pexels)

« Grande entreprise recherche dans l'urgence un contract manager H/F dans le cadre d'une mission à durée de projet de 6 mois. »...

SUR LE MÊME SUJET



**L'entreprise qui gagnera sera celle qui changera...
Feuille de route...**



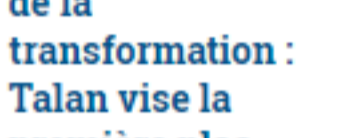
La Caisse d'Épargne se réinvente avec audace depuis 1818



2045 : ère de l'intelligence Partagée



Accompagnement de la transformation : Talan vise la première plac...



Abonnez-vous à partir de 1 €

Ce type d'annonce commence à être de plus en plus fréquent dans les postes à pourvoir des entreprises françaises. Signe que le métier de Contract Manager, et plus largement la fonction de « Contract management », commencent à être reconnus dans notre pays. Rien que ces derniers mois, pas moins de 5 événements étaient organisés autour de cette activité, allant de la journée d'initiation aux activités de Contract management organisée par Horisis Conseil, au séminaire plus spécialisé comparant différentes typologies de contrats.

Pas de doute, ce sujet fait le buzz en ce moment ! Phénomène de mode ? Pas pour Laurent Gaultier, Vice-President Legal Operations and Transformation chez ALSTOM :

« Les entreprises ont pris conscience qu'un contrat doit être bien géré du tout début à la fin. Et si c'était plutôt axé sur les grands projets, aujourd'hui, tout contrat stratégique ou de longue durée requière la mise en place d'un suivi rigoureux en termes de Contract Management ».

Définition du CM selon Laurent Gaultier

Le Métier de Contract management consiste à assurer une gestion rigoureuse de la bonne exécution du contrat et des événements ou changements qui peuvent intervenir, identifier les risques et opportunités et contribuer à la prévention des litiges.

Toutefois, si la prise de conscience est réelle, le métier souffre d'un manque de maturité des entreprises, voire de malentendus « culturels ». S'agissant d'un métier très développé dans le monde anglo-saxon, c'est d'abord en se confrontant aux contrats internationaux que les grandes entreprises françaises ont commencé à introduire la pratique du contract management. Et l'émergence de cette fonction, placée au cœur des projets, peut encore bousculer certaines habitudes de management.

Ainsi, peut-on voir des entreprises cantonner les activités des Contract manager au suivi administratif des contrats (suivi des courriers, des paiements...). Ou au contraire n'attendre d'eux que le traitement des litiges et la production de « réclamations ».

« C'est très réducteur » précise cependant Fadi HAJAR, associé fondateur de Horisis Conseil. « Un Contract Manager n'a pas pour seul objectif de faire des réclamations, et il ne pourra d'ailleurs gérer efficacement les litiges que si le Contract Management a bien été exécuté tout au long du cycle de vie du Contrat (et/ou du Projet), que la fonction soit portée par un Contract Manager dédié ou par l'équipe projet. »

Même son rattachement hiérarchique fait débat : Direction Juridique ? Direction Financière ? Attachée directement aux Projets ? Pour Thierry Vidal, Directeur du Contract Management chez Naval Group, le débat n'est pas là :

« Le métier doit être au cœur du Management de Projet bien sûr, mais les anglo-saxons ont compris qu'il a aussi une dimension commerciale et commencent même à lui associer un rôle de Gouvernance (à la fois de projets et d'entreprise). »



(Crédits : Pexels)

En effet, le métier étant totalement transverse, au cœur de la relation Client et de la relation Fournisseur, il bénéficie d'une grande visibilité sur un large panel des activités de l'entreprise, et donc de ses risques et opportunités ; risques internes à l'entreprise via les obligations qui lui sont attachées, et risques externes, via les droits qu'elle doit faire respecter aux différentes parties. Un positionnement en interface avec de nombreux autres métiers de l'entreprise, qui exige une organisation spécifique, et requière des compétences multiples.

C'est le cheval de bataille de Jean-Michel Gay, ancien Directeur des Contrats chez Technip :

« C'est un métier à deux faces, les Contract Managers doivent être aussi à l'aise dans la relation avec les équipes en interne que dans la confrontation avec les parties externes aux contrats. Ils doivent de plus maîtriser le langage technique, sans en être des experts, et disposer d'une culture financière, commerciale et juridique suffisamment développée pour appréhender tous les aspects des projets et des contrats ».

On imagine assez facilement que ces profils de haut niveau et très polyvalents restent rares sur le marché, alors même que le volume d'activité s'accroît avec l'inflation des risques juridiques et/ou réglementaires. C'est pourquoi il devient nécessaire d'accélérer le déploiement de Directions du Contract Management, pour favoriser l'appropriation par les organisations et les personnels en interne.

Il s'agit donc bien d'une activité pérenne que toute entreprise manipulant des contrats à fort enjeux ou stratégiques doit déployer, et qui a un impact direct sur ses marges. Et là est une des réelles difficultés du métier, faire valoir le gain et le Retour sur Investissement. « Le rôle un peu caché du Contract Manager dans la préservation de la marge, voire son amélioration, est difficile à faire valoir, car c'est un travail en équipe. Mais on l'a vu également dans d'autres fonctions, comme pour le Risk Manager, qui ne font plus débat aujourd'hui. » ajoute Coralie Bouscas, Présidente de l'Association Française du Contract Management (AFCM).

Le développement du métier de Contract Manager semble bien être une tendance de fond. Mais pour poursuivre son essor, ce métier encore neuf en France doit pouvoir s'appuyer sur des professionnels reconnus et des conseils tels que le cabinet Horisis Conseil et s'organiser pour faire la preuve des bénéfices qu'il apporte.

Interview de Coralie Bouscas, Présidente de l'AFCM :

On entend de plus en plus parler de Contract Management en ce moment, comment vous l'expliquez ?

Il y a plusieurs facteurs liés au contexte des affaires ; les entreprises sont de plus en plus matures sur le sujet des contrats, même s'il reste de fortes disparités, notamment entre grandes entreprises et PME/PMI, privé et public. Et le lancement de l'association AFCM a contribué également à faire connaître ce métier. Les Contracts-Managers se sentant moins isolés en métier. Les Contracts-Managers se sentant entreprise. Enfin, cela commence à être un « Marché » pour de plus en plus d'intervenants (consultants, instituts de formation), qui en font la promotion, signe d'une maturité marquée en France et en Europe.

Pensez-vous que le métier est actuellement mature en France ?

Ma perception est que la France est en retard, notamment par rapport aux anglo-saxons, c'est vrai, pour qui le contrat est culturellement le premier outil juridique, là où en France le système juridique repose sur des codes. Mais elle se distingue également dans la pratique, mise en œuvre et la rapidité du développement du métier, sous l'impulsion de grandes sociétés, notamment fondatrices de l'AFCM. Les PME/PMI commencent à y venir également, et le secteur public à s'y intéresser.

Roadshow, Websérie, Trophées, Journaux, Journées, les initiatives/événements ne manquent pas pour la promotion de ce métier, qu'en pensez-vous ?

C'est une très bonne chose, cela donne de la visibilité au métier et favorise la prise de conscience dans les entreprises. Et permet aussi peut-être d'attirer vers ce métier à la fois les jeunes qui sont encore en formation, ainsi que les personnes expérimentées qui réfléchissent à leur parcours professionnel.

Cet article fait partie d'une série de 3 articles à paraître sur le thème du Contract Management, édités par Horisis Conseil, cabinet de conseil en management opérationnel spécialisé en Management de Projet et Contract Management.

Le Contract Manager, quel profil ? Comment le devenir ?

Par Article Partenaire : [Horisis Conseil](#) | 08/01/2019, 11:41 | 780 mots



(Crédits : Pexels)

Conséquence de l'essor de la fonction de Contract management dans les entreprises, la pression a été mise au niveau des services RH pour pourvoir les postes de Contract Managers, et les demandes affluent auprès des cabinets spécialisés tels que Horisis Conseil.

SUR LE MÊME SUJET



L'entreprise qui gagnera sera celle qui changera... Feuille de route...



La Caisse d'Épargne se réinvente avec audace depuis 1818



2045 : ère de l'intelligence Partagée



Accompagnement de la transformation : Talan vise la première plac...

Abonnez-vous à partir de 1€

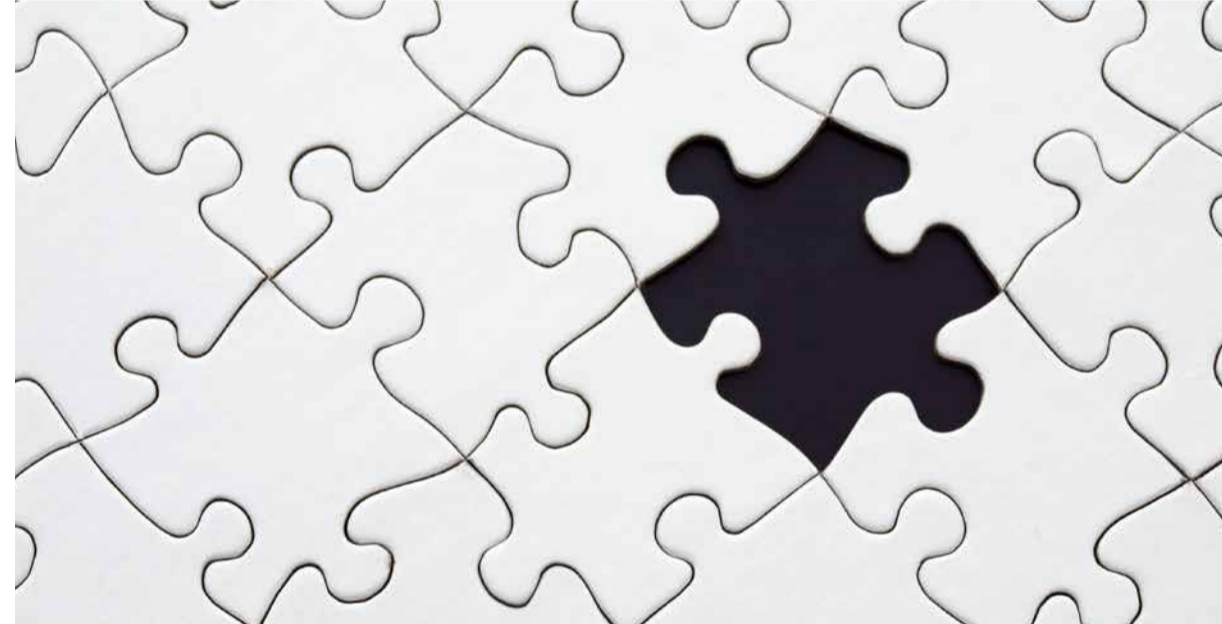
Avec une première difficulté, s'accorder sur la fiche de poste de ce nouveau métier ; car certains préjugés ont la vie dure : ce serait un métier « support », à connotation très administrative, ou qui serait réservé pour les uns aux juristes, pour les autres aux gens de projets expérimentés. La profession, elle, n'est pas de cet avis et fait la promotion d'un métier opérationnel, très relationnel et polyvalent.

« Il n'y a pas une formation ou de profil unique ; les Contract Manager peuvent venir de formations juridiques ou d'ingénieurs, être issus des projets, des achats, de la finance ou du commercial » selon M. Laurent Gaultier, Vice-Président Legal Operations and Transformation chez ALSTOM, « l'essentiel est qu'ils aient une bonne connaissance du contractuel, sachent manipuler les éléments financiers, les aspects planings, les sujets techniques. Surtout, qu'ils aient les bases et la culture du Contract Management. »

A cela s'ajoute les qualités humaines nécessaires à une bonne interaction avec l'ensemble des équipes, en interne comme avec leurs interlocuteurs externes.

« Nous recherchons des profils avec des qualités humaines, avant le cursus académique » précise Thierry Vidal, Directeur du Contract Management de Naval Group, « ils doivent avoir un très bon relationnel, et faire preuve d'initiative, de créativité et de réactivité car ils seront sans cesse confrontés à des situations inédites ».

Des profils très polyvalents donc, qui ont été confrontés dans leur carrière aux différents enjeux des projets et des contrats. Ce qui montre la deuxième difficulté : les profils décrits sont rares et ont une très forte employabilité. Peu sont donc disponibles sur le marché de l'emploi, et chaque entreprise doit mettre en place une filière métier afin de favoriser leur recrutement, leur évolution de carrière et les fidéliser. Faute de quoi elle risque, au mieux de les voir s'orienter vers d'autres métiers, de management de projet ou commerciaux par exemple, au pire de les voir partir vers d'autres sociétés.



(Crédits : Pexels)

« Ce n'est pas facile de trouver des Contract Manager » confirme Coralie Bouscas, Présidente de l'AFCM, « C'est d'autant plus difficile que le Contract Management requière des profils assez variés en fonction des situations, et c'est une difficulté pour une entreprise qui recrute de bien qualifier le profil dont elle a besoin. »

Une rareté des candidats renforcée par la dimension empirique du métier de Contract manager, qui s'apprendrait actuellement essentiellement par l'expérience... Faute d'une offre de formation suffisante ?

Jean-Michel Gay, ancien Directeur des Contrats chez Technip raconte « Il y a peu, nous étions contraints de faire appel à des anglo-saxons pour exercer la fonction, faute de ressources formées au sujet en France. »

Et pour palier à cette insuffisance, les entreprises ont dû développer, ou faire développer, des cursus de formation spécifiques, comme l'indique Marc Lachaise, Directeur Contract management chez EDF,

« Nous avons mis en place un programme en interne pour tenir compte de nos spécificités et de notre organisation, mais nous sommes attentifs aux formations du marché. Elles se développent de plus en plus. Et c'est une bonne chose pour la professionnalisation du métier ».

Le métier se structure donc et l'émergence d'un « marché », avec des cabinets tels que Horisis Conseil, est un bon indicateur de son dynamisme actuel. La formation professionnelle commence à satisfaire la demande, et la tendance serait d'assurer sa qualité et renforcer la professionnalisation des contract managers via des formations dites « certifiantes », comme on en trouve, une fois encore, dans les pays anglo-saxons.

Reste la formation académique, celle qui s'adresserait aux jeunes diplômés. Peu d'offre existe dans le domaine, d'autant que le métier est très peu connu des jeunes. Reste t'il réservé aux seuls seniors ? D'après Laurent Gaultier, ce n'est pas une fatalité :

« Il est possible de mettre en place un mentoring des juniors par les seniors. Et réciproquement, les seniors peuvent bénéficier d'un reverse mentoring par les plus jeunes, par exemple autour des nouveaux outils de partage de savoir-faire ou de digitalisation applicables à la gestion de contrats.»

Le Contract Management est donc un métier dont la promotion reste encore à faire, tant vers les candidats que vers les entreprises qui recrutent et leurs services RH. Ceci afin de le rendre plus attractif et lutter contre certaines images d'Epinal qui lui restent attachées. Un enjeu de la filière est également de réussir à favoriser le développement de l'offre de formation, tout en l'encadrant, d'en harmoniser certaines pratiques, par exemple au moyen de certifications, tout en préservant la nécessaire diversité de profils qui en fait la richesse.

Interview de Diane TREMBLAY, Directrice du Contract Management chez EDF :

On constate que le Contract Manager n'a pas un seul et unique profil, quels sont ses compétences clés ?

Sans en être un spécialiste, le Contract Manager doit avoir des compétences juridiques, financières et techniques, mais aussi humaines et relationnelles. En tant que garant de « l'histoire » du contrat Il doit savoir traduire le contrat, qui est un objet technique juridique, dans le quotidien des autres acteurs avec qui il interagit, les techniciens ou le contrôle de gestion par exemple. Il est donc très transverse, ce qui exige une vraie capacité à travailler en équipe.

Quelles sont selon vous les qualités humaines et comportementales requises pour être un bon Contract Manager ?

C'est un métier qui s'exerce en fonction des cultures, il est le reflet de la manière de gérer les relations d'affaire. Il doit donc, en plus d'un excellent relationnel, être doté d'une bonne capacité d'analyse et de synthèse pour transposer et expliquer le contrat et les situations rencontrées. Et dans l'autre sens être capable d'écouter ses interlocuteurs, d'être curieux, de poser des questions pour comprendre ce qui se passe et en faire la synthèse au sens contractuel. Il doit faire preuve aussi d'humilité, et jouer collectif car la dimension contractuelle n'est pas la seule à prendre en compte dans les orientations.

Être Contract Manager, est-ce un métier de conflit ? On entend parfois qualifier le Contract Manager d'acteur ne facilitant pas le déroulement du projet, qu'en pensez-vous ?

Le Contract Management est un métier très relationnel. Un Contract manager est forcément confronté à des désaccords, car le contrat ne peut pas tout prévoir. Le rôle du Contract manager est d'abord de préserver un espace de dialogue avec les contractants. C'est d'abord une question de posture. Le rôle du Contract Manager est de faire émerger es problèmes, pour pouvoir les traiter, négocier, tout en préservant la relation, et en suivant les règles du jeu définies au contrat. C'est un métier passionnant !

Cet article fait partie d'une série de 3 articles à paraitre sur le thème du Contract Manager, édités par Horisis Conseil, cabinet de conseil en management opérationnel spécialisé en Management de Projet et Contract Management. ■

La création d'une direction de Contract Management, un levier de croissance

Par Article Partenaire : Horisis Conseil | 08/01/2019, 11:41 | 809 mots



(Crédits : Pexels)

Confrontés à des besoins croissants et à des difficultés de recrutement ainsi qu'à l'impérative nécessité de conduire le changement de culture sur leur métier dans les entreprises, les professionnels du contract management doivent trouver des solutions et organiser leurs ressources, limitées, dans des filières dédiées.

SUR LE MÊME SUJET



**L'entreprise qui gagnera sera celle qui changera...
Feuille de route...**



La Caisse d'Épargne se réinvente avec audace depuis 1818



2045 : ère de l'intelligence Partagée



Accompagnement de la transformation : Talan vise la première plac...

Abonnez-vous à partir de 1€

L'heure n'est donc plus aux contracts managers isolés, travaillant en solitaires au sein des équipes de projets, chacun avec ses propres méthodes et ses outils « maison ». Il s'agit maintenant de mettre en place des Directions du Contract Management structurées, garantes en interne des savoirs-faires, des méthodes et des compétences de leurs ressources, et répondant à plusieurs objectifs :

Le premier est d'harmoniser les pratiques et les outils, suivant les spécificités de l'organisation et des contrats de l'entreprise. Il s'agit aussi de se rapprocher des meilleures pratiques de la profession. C'est l'un des objectifs également de l'AFCM (Association Française du Contract Management), comme le mentionne sa Présidente, Mme Coralie Bouscas :

« Nous devons mettre à disposition des professionnels des méthodologies, des outils, et mener la réflexion sur la pratique du contract management pour voir comment la structurer en France, voire la standardiser, et rendre cela disponible à toute entreprise qui le souhaite ».

Une fois cette « pratique » structurée et documentée, la Direction Contract Management favorise la diffusion des savoirs-faires. La population concernée est clairement identifiée, ses rôles et responsabilités clarifiées, la ligne managériale partagée, et les matrices de compétences remises à plat. Ce qui permet de déployer des cursus de formation dédiés à cette activité en interne, ainsi que le développement de parcours professionnels adaptés et de nature à fidéliser les personnels.

Ainsi, pour Marc Lachaise, Directeur Contract Management d'EDF :

« Nous avons structuré la fonction en une véritable filière professionnelle, afin de promouvoir le métier, poursuivre la professionnalisation, animer la communauté des Contracts Managers, favoriser l'enrichissement entre pairs et assurer les parcours professionnels ».

la Direction Contract Management donne également une légitimité, une « consistance » au métier de Contract manager, qui est mieux identifié dans l'entreprise et dont l'action devient plus visible, comme le précise M. Vincent LECLERC, consultant Senior chez Horisis Conseil :

« Les Contract managers sont plus reconnus, leur rôle devient clair pour tout le monde, tout comme leurs compétences. Ils se parlent plus entre eux et la proximité avec les équipes projet est renforcée. Et nous favorisons également la mise en place d'indicateurs de performance spécifiques pour valoriser leur action »

Avec cette organisation structurée, le département contrats permet également de démultiplier les activités de contract management sur plus de contrats et de projets. Les ressources les plus expérimentées, en nombre limitées, peuvent s'appuyer sur d'autres, moins seniors, mais qui peuvent bénéficier de leur mentoring, et utiliser des processus éprouvés.

« Nous avons mis en place avec la direction du Project Management un manuel du Contract Management applicable au sein du groupe, qui donne les règles clé et les bonnes pratiques, et met à disposition des outils, des méthodes et des processus... » dit encore Laurent Gaultier, Vice-Président Legal Operations and Transformation chez ALSTOM.



(Crédits : Pexels)

La création de ces départements serait-elle la solution idéale ? Ce n'est pas si simple, car ils demandent un investissement non négligeable, dont le retour sur Investissement, s'il ne fait pas de doute, n'est pas facilement mesurable. Ainsi, selon Thierry Vidal, Directeur du Contract management chez Naval Group :

« Les professionnels s'accordent à dire qu'un euro investi en Contract Management permet d'éviter d'en dépenser et/ou en gagner trois ou quatre ! Si cette démonstration pouvait être faite de manière claire (à travers une étude pertinente ou un modèle mathématique), nul doute que le monde de l'industrie, de l'économie et des finances serait intéressé par le fait d'investir plus massivement et rapidement dans ces fonctions. »

Par ailleurs, cette nouvelle entité fait bouger les lignes des organisations, ce qui peut créer des réticences. D'où la nécessité d'une véritable démarche de conduite du changement, souvent appuyée par un cabinet extérieur tel que Horisis Conseil, qui par définition prendra du temps, et commence par la sensibilisation aux enjeux des contrats de l'ensemble des interlocuteurs avec qui les contract-managers ont à travailler.

« Les différents acteurs, souvent issus de filières techniques, ont besoin d'être sensibilisés au Contract Management, aux aspects économiques et à ce qu'est un contrat. Nous lançons un e-learning de sensibilisation accessible à tous les salariés. Cela permettra de sensibiliser ces acteurs à leur rôle dans le contract management et au rôle du contract manager. » précise Marc Lachaise.

De métier encore peu connu en France, à véritable Direction stratégique de l'entreprise, l'activité de Contract Management a encore quelques étapes à franchir. Sous l'impulsion des pionniers du domaine, et forcés et contraints par la concurrence accrue et les pressions sur leurs marges, les entreprises ont cependant tout intérêt à investir dans ce métier dont la raison d'être est la préservation des intérêts de l'entreprise, et de sa marge...

Interview de Thierry Vidal, Directeur du Contract Management chez Naval Group :

Le métier bouillonne, qu'avez-vous mis en place pour développer le Contract Management au sein de votre organisation ?

Dans un groupe dans lequel le Contract Management existait en termes de besoin et de filière mais n'avait jamais été structuré de besoin et de filière en tant que tel, je me suis attaché à créer un référentiel, des méthodes, des outils non pour contraindre les Contract Managers mais pour leur donner un élan, de la substance, de la cohérence, des recommandations sous forme de bonnes pratiques. Le but ultime est néanmoins qu'ils se libèrent de toute théorie pour être avant tout « apporteur de solution » au sein des programmes et activités.

En quoi est-ce que la mise en place du Contract Management / de ses actions ont-ils été utiles au développement de votre société ?

Nous en sommes encore au début de mise en oeuvre mais je pense que le Contract Management va apporter à la fois plus d'anticipation (dans la maîtrise de l'exposition et des risques), plus de rigueur (dans le suivi et le contrôle), et paradoxalement plus de souplesse (dans la gestion de la relation commerciale), tout ceci pour une meilleure performance globale.

Qu'est-ce qu'il manque selon vous au Contract Management en France ?

Il manque une reconnaissance claire et unanime, une compréhension commune, de l'utilité et de ce métier (de même qu'on ne doute plus aujourd'hui de l'utilité de la Qualité, de la Finance ou du Project Management par exemple) pour piloter et maîtriser la performance des contrats mais aussi des organisations. Le Contract Management apparaît trop souvent comme une discipline subsidiaire que l'on met en place par précaution ou réaction plus que par conviction et ambition (ou qu'on met en place « en support » d'autres fonctions sans volonté réelle de lui faire prendre son plein essor au-delà d'un aspect de gestion/administration utile mais largement insuffisant). La vocation du Contract Management est plus élevée selon moi : l'analyse, la prise de recul, l'anticipation, le challenge en termes de performance, le contrôle, la stratégie, la gouvernance (de projet et d'entreprise).

Cet article fait partie d'une série de 3 articles à paraître sur le thème du Contract Management, édités par Horisis Conseil, cabinet de conseil en management opérationnel spécialisé en Management de Projet et Contract Management. ■