

LE

JOURNAL

DU

CONTRACT

MANAGEMENT

DÉCEMBRE 2024

- 03** ÉDITO
- 04** ACTUALITÉS
- 07** REGARDS CROISÉS : LE CONTRACT MANAGEMENT  
AU RENDEZ-VOUS DE LA FORMATION
- 13** THÉORIE
- 19** INTERNATIONAL
- 23** DÉJÀ-VU
- 24** CAS PRATIQUE
- 25** LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

N°15

**AFCM**  
ASSOCIATION FRANÇAISE  
DU CONTRACT MANAGEMENT

## Le Journal du Contract Management est publié par :



Fondée en 2014, l'Association Française du Contract Management a pour mission de rassembler les contract managers, de participer activement au développement, à la professionnalisation, à la promotion du Contract Management et à l'amélioration de son positionnement dans l'entreprise.

**Renseignements et adhésion : [www.afcm-asso.fr](http://www.afcm-asso.fr)**



### En collaboration avec l'ADUCMA :

Créée en 2015, l'Association du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas (Paris II) a pour principaux objectifs de rapprocher les entreprises d'un vivier de contract managers motivés, de favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, de communiquer sur le métier, de promouvoir les événements et activités des étudiants, de maintenir un annuaire des anciens étudiants et de construire des partenariats avec des passionnés.

**Renseignements et adhésion : [www.aducma.com](http://www.aducma.com)**



Vous êtes contract manager et vous avez des questions sur votre métier, recherchez des conseils ou une écoute pour prendre du recul sur votre parcours ou votre pratique ?

Vous avez cumulé depuis plusieurs années de l'expérience voire développé une expertise dans un des domaines de pratique du contract management et vous souhaitez partager votre expérience ou votre vision du métier avec une personne en recherche d'échange ?

L'AFCM vous propose un accompagnement professionnel de mentoring par son service de mise en relation pour constituer un binôme mentor / mentoré. Vous souhaitez devenir mentor ou mentoré ? N'hésitez pas à candidater ou poser vos questions à [mentoring@afcm-asso.fr](mailto:mentoring@afcm-asso.fr)

Isabelle Cretenet, Présidente AFCM - Caroline El Mejdoubi, Contract Manager SGP - Xavier Furst, Contract Manager Engie - Peter Roshier, Avocat, Partner, Reed Smith - Jean-Charles Savornin, Projects Advisor, Projectence - Marine Maffre Maucour, Directrice des Opérations, Driver Trett - Didier Dalod, Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman - Louis Cointreau, Directeur régional France et pays francophones, Systech International - Édition et mise en page : 90c - [www.90c.fr](http://www.90c.fr) - Photos : ITER Organization, Adobe Stock, Freepik, DR.

# Dix ans de partage et d'éclairage



“

**Chères lectrices, chers lecteurs,**

2024 est une année particulière puisqu'elle coïncide avec le dixième anniversaire de l'AFCM. Si nous n'étions pas au commencement de l'association, nous ne nous en réjouissons pas moins à l'idée de célébrer et de partager avec vous cette date charnière, qui témoigne d'une volonté intacte de continuer à décrypter pour vous les actualités, les grands enjeux et les métiers du Contract Management. Humblement, nous espérons que cette longévité vous donne envie de nous rejoindre pour une nouvelle décennie aussi riche, productive et enthousiasmante que la première.

Ainsi, si vous souhaitez être membre temporaire ou permanent du comité éditorial, proposer vos services en tant que plume experte ou simplement faire preuve de créativité en soumettant vos idées pour écrire le futur du journal, vous pouvez nous écrire à l'adresse [JCM@afcm-asso.fr](mailto:JCM@afcm-asso.fr) ou contacter nos rédacteurs via LinkedIn. Pour nous, il est essentiel que chacune et chacun puisse participer, selon ses envies ou ses aspirations, à cette belle aventure et au défi de donner un souffle nouveau au journal !

Pour revenir au temps présent, cette 15<sup>ème</sup> édition du JCM vous apportera un éclairage approfondi sur les questions liées à la formation, qui constitue encore et toujours un enjeu majeur pour les entreprises. Vous y trouverez également des articles d'analyse sur des sujets clés tels que le mentorat et le Contract Management dès la phase d'avant-vente. En espérant que ce nouveau numéro vous apportera une lecture agréable et enrichissante, nous vous remercions pour votre assiduité et votre confiance.

**Caroline El Mejdoubi et Xavier Furst**, Rédacteurs en chef

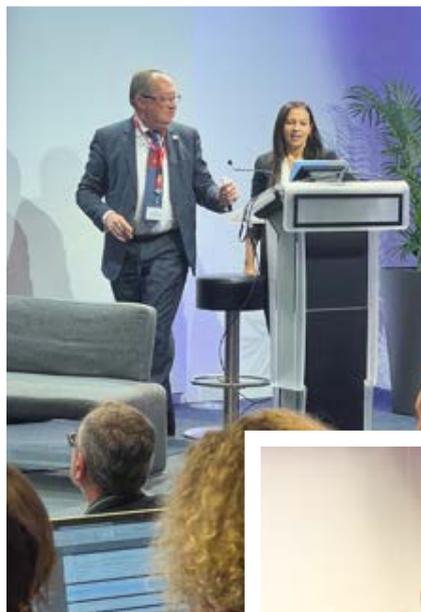
# Retour sur les rencontres du CM du 15 novembre 2024

**LE 15 NOVEMBRE DERNIER, L'AFCM ORGANISAIT LES 3<sup>E</sup> RENCONTRES DU CONTRACT MANAGEMENT. UN RENDEZ-VOUS INTERACTIF, RICHE EN ÉCHANGES ET RASSEMBLANT DE NOMBREUX PARTICIPANTS, AUTOUR D'UN THÈME : « LA CLÉ DU CONTRACT MANAGEMENT, UNE RELATION DE CONFIANCE ET DE PERFORMANCE ».**

Sur une matinée, l'événement s'est structuré autour de cinq temps forts :

- Une introduction dédiée notamment au futur du Contract Management, à l'état de l'art de la standardisation et aux notions de ROI du Contract management ;
- Un quizz interactif consacré à l'intelligence relationnelle au cœur du métier de Contract Management ;
- Un brillant témoignage de François Bresson sur la gestion des parties prenantes et la nécessaire qualité de communication du Contract Manager. Patrice Galvan a ajouté une intervention appréciée et originale sur l'utilisation de la médiation comme processus de communication. Et Thierry Vidal est venu présenter les deux premières fiches de bonnes pratiques ;
- Après une pause riche en échanges pour la communauté présente du Contract Management, un débat interactif s'en est suivi, orchestré par Adeline Fedrizzi et Xavier Furst, sur l'animation des relations et des interfaces, donnant l'occasion à la salle mais aussi aux connectés à distance de poser leurs questions et donner leur avis ;
- Enfin, Bertrand Podevin était convié pour partager son point de vue de communicant sur le Contract Management et la gestion de la relation.

Nous vous donnons rendez-vous dès maintenant pour nos prochaines rencontres, qui se dérouleront en fin d'année 2025. Si ce programme vous a plu et que vous souhaitez contribuer, échanger, donner vos avis et participer aux travaux qui aident la profession, n'hésitez pas à rejoindre l'AFCM - Association Française du Contract Management !



# Le Contract Management « made in » Orange Concessions

**COMMENT STRUCTURER LE CONTRACT MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES, PAR QUELS CHEMINS ET EN SE CONCENTRANT SUR QUELS POINTS D'ATTENTION ? INTERROGÉ PAR ADELINE FEDRIZZI, DU CABINET GREEN CONSEIL, STÉPHANE COURTIGNON, DIRECTEUR DES OPÉRATIONS ORANGE CONCESSIONS, REVIENT POUR LE JCM SUR LA MISE EN PLACE RÉCENTE DU CONTRACT MANAGEMENT AU SEIN DE SA STRUCTURE.**



**Stéphane Courtignon,**  
Directeur des Opérations  
Orange Concessions

## Pourriez-vous présenter Orange Concessions ?

Orange Concessions accompagne les collectivités dans leurs stratégies d'aménagement numérique des territoires, en particulier dans le déploiement de leurs projets de fibre optique pour tous. Nous orchestrons et supervisons la conception, la construction, le déploiement, l'exploitation et assurons la commercialisation de la fibre dans les zones rurales les moins denses. Au travers de nos 23 projets publics, couvrant plus de 33 départements en métropole et en outre-mer, nous exploitons déjà plus de 3,5 millions de lignes fibre.

Notre réussite tient à la combinaison de trois facteurs :

- Des collaborateurs impliqués, solidaires, avec un fort niveau d'expertise. Chacun a conscience de participer à une aventure assez unique parce que nous n'apportons pas qu'un bout de fibre au cœur des territoires ruraux, nous permettons un accès à un internet de qualité et réduisons la fracture numérique. Pour ces habitants, qui résident parfois dans des zones reculées, c'est une fenêtre plus grande qui s'ouvre sur le télétravail, l'accès à l'enseignement à distance, la compétitivité de leur entreprise, etc. ;
- Nous sommes détenus à 50% par Orange et à 50% par CNP Assurances, la Banque des Territoires et EDF Invest, des actionnaires qui ont une véritable vision de l'aménagement numérique des territoires ;
- Enfin, nous nous appuyons sur un partenaire industriel majeur, en l'occurrence Orange, qui est une référence dans l'écosystème par la qualité des réseaux optiques déployés.

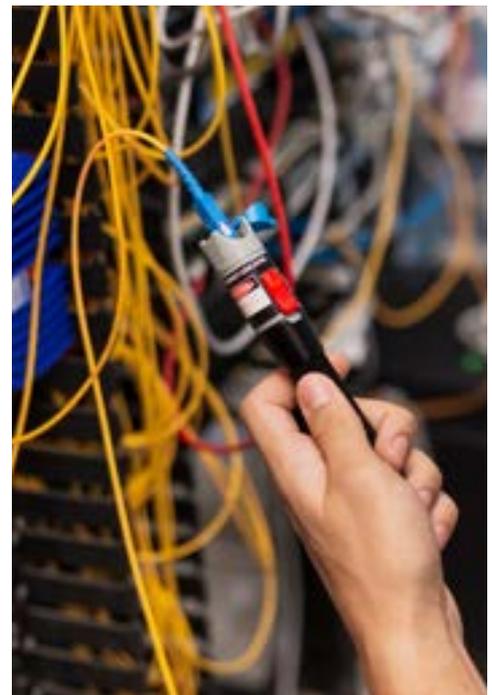
## Qu'est-ce que le Contract Management chez Orange Concessions ? Comment est-il né et avec quelle logique ?

Nous avons détaché Orange Concessions du Groupe Orange en novembre 2021. Il a fallu dès lors rebâtir tout un environnement de travail, des modes de fonctionnement, s'autonomiser. Et quitte à revoir

certaines fondations, autant les renforcer avant de construire les étages supérieurs. Notre vision de départ est simple : le contrat est un patrimoine qui s'enrichit au fil du temps, c'est une valeur, et pour sécuriser cela, nous avons essayé d'être une entreprise « Contract Managée » dès nos fondations.

Cela passe par des procédures de Contract Management que l'on a décrites dans les outils habituellement utilisés pour détailler des processus industriels (Signavio), par la mise en place de mécanismes de sécurisation avant la signature d'avenants au contrat, par une mise sous contrôle de la chaîne de traitement des courriers à caractère contractuel, etc.

C'est à ce moment que notre rencontre avec un cabinet externe a été déterminante. Nous avions un besoin, une ambition, et ils nous ont apporté les moyens et un chemin.





*Le Contract Management fait le trait d'union entre le contractuel et l'opérationnel. C'est un puits de profits, d'améliorations et de performance.*



Pour rentrer dans le concret, chaque projet public que nous avons remporté s'inscrit dans la durée, on parle de contrats qui vont perdurer de plusieurs années à plusieurs décennies. Tout au long de la vie de cette relation délégant-délegataire, nous allons faire vivre des contrats publics, gérer une multitude d'avenants, et faire vivre par conséquent tout autant d'évolutions du contrat avec notre partenaire industriel.

### **Vous parliez d'une rencontre avec un cabinet externe, quelle a été son action ?**

Il nous a accompagné pour monter en puissance en matière de Contract Management. Le métier et la fonction sont nés d'une prise de conscience suite aux propos de Jean-Germain Breton, président d'Orange Concessions : « *Chez Orange Concessions, nous n'avons pas d'usines physiques à proprement parler ; notre organisation et notre business, c'est de faire fonctionner des contrats, nous sommes en quelque sorte une usine à contrats !* ».

Ce fut également un travail d'équipe, visant à définir et à construire pas à pas la cible dessinée ensemble. Pour être concret, cela s'est traduit par six chantiers de tous ordres : organisationnels (rôles/responsabilités/RACI), process (gestion de la correspondance, des avenants, des gestes commerciaux, des risques et opportunités contractuels, etc.), métiers (fiches de postes), relationnels (notamment dans le cadre des relations clients/fournisseurs et du travail sur le maintien de l'équilibre contractuel) et outils (pour permettre d'industrialiser au mieux l'activité Contract Management).

### **En synthèse, quelle est votre vision et votre définition du Contract Management chez Orange Concessions ?**

Il s'agit d'un ensemble d'activités, de compétences et de bonnes pratiques relatives à la connaissance d'un contrat, à ses évolutions, son partage. Il fait le trait d'union entre le contractuel et l'opérationnel, notamment en accompagnant et en favorisant le suivi des risques et opportunités, des budgets, des négociations contractuelles, et de l'anticipation sur les renouvellements.

C'est un puits de profits, de gains, d'améliorations et de performance : nous ne le regardons pas par le prisme de l'investissement à consacrer aujourd'hui, mais plutôt par celui des gains et bénéfices attendus à l'avenir, par tous et pour tous.

### **Quelle est la valeur ajoutée du Contract Management en central et en local ?**

Quand nos projets publics se termineront, le patrimoine contractuel sera, tout autant que le réseau fibre déployé, un bien de retour. Ce n'est pas dans 15 ans que nous devons nous poser la question d'où sont nos contrats, qui les détient, etc. C'est dès le lancement d'Orange Concessions que nous avons travaillé pour unifier nos pratiques. Et dans une structure comme la nôtre, avec 23 filiales et des équipes réparties en métropole et sur les territoires ultramarins, adopter des bonnes pratiques, avoir les bons réflexes, répertorier, archiver, centraliser, c'est essentiel. C'est la valeur ajoutée du Contract Management, et elle bénéficie tant à notre structure centrale qu'à nos filiales locales.

### **Qui incarne le Contrat Management ?**

Même si certaines fonctions s'y prêtent davantage, notamment dans les fonctions centrales, chacun de nos collaborateurs incarne dans ses actions quotidiennes le Contract Management. Après, il faut une tête de pont, quelqu'un qui donne du sens à l'action, insuffle les bons réflexes, soit dans la pédagogie, et pas seulement avec les nouveaux salariés qui nous rejoignent, et c'est pour cela que nous avons recruté un Responsable du Contract Management.

### **Quelles sont les premières qualités des principaux acteurs du Contract Management chez Orange Concessions ?**

Tous ont une appétence évidente aux textes, à la logique contractuelle, à la sécurisation des enjeux associés. Ils sont pédagogues et conscients que les choix que nous faisons aujourd'hui seront aussi au bénéfice des personnes en poste demain, étant donné que nous sommes sur des contrats de longue durée. Et pour finir, certains d'entre eux sont plus dans le contrat relationnel, et tracent un sillon qu'il est intéressant d'emprunter. Une fois que je vous ai dit tout cela, vous comprendrez que l'on a une *Core Team* idéale.

### **Quels sont les défis à court et moyen terme ?**

Nous avons identifié différents leviers pour mettre en place du « contrat relationnel », on va s'essayer à la mise en pratique, et donc notre challenge c'est de basculer vers une gestion du contrat qui soit systématiquement en mode gagnant-gagnant.

### **Pour conclure, pourriez-vous citer quelques points de fierté ?**

Je mentionnerai le jour où nous avons établi et partagé la définition du Contract Management Orange Concessions ou la création du poste de Mail Tracking Officer (MTO), qui est responsable du processus de gestion de la correspondance contractuelle. Et enfin la mise en place d'une « peace room », une nouvelle instance dédiée à la résolution des blocages contractuels.

# REGARDS CROISÉS

## LE CONTRACT

## MANAGEMENT AU

## RENDEZ-VOUS

## DE LA FORMATION

BIEN QUE PLUSIEURS CERTIFICATIONS OU DIPLÔMES VOIENT LE JOUR EN CONTRACT MANAGEMENT, IL N'EXISTE AUCUN CURSUS DIPLÔMANT PERMETTANT DE VALIDER LES COMPÉTENCES D'UN CONTRACT MANAGER À CE JOUR. LA FORMATION DES PRATICIENS EST DONC UN ENJEU ESSENTIEL POUR LES ENTREPRISES, A FORTIORI AU REGARD DE LA PÉNURIE DE CANDIDATS À LA FONCTION. BEAUCOUP D'ENTREPRISES METTENT EN PLACE DES FORMATIONS DÉDIÉES POUR CES DERNIERS ET/OU PROPOSENT DES RECONVERSIONS. DANS CE CADRE, LA RÉFLEXION SUR LES DISPOSITIFS À DÉPLOYER AU SEIN DES ENTREPRISES RÉSONNE AVEC UNE IMPORTANCE ET UNE URGENCE PARTICULIÈRES, CONDITIONNANT IN FINE LA PÉRENNITÉ DE LA FONCTION.



# « La formation, un levier pour protéger les intérêts de l'entreprise »



**Théo Hermantin,**  
Consultant Senior & Associé chez HMC Advisory, cabinet d'experts délivrant des formations dans le cadre de la Certification Lefebvre Dalloz Parcours Contract Management et du Diplôme Universitaire Contract Management de l'Université Paris I Panthéon Assas

## **L'AFCM a traité du sujet de la formation des Contract Managers à de nombreuses reprises. En tant que formateur, quels sont les enjeux que vous percevez ?**

Nous pouvons observer deux principaux profils de Contract Managers : ceux qui débutent leur carrière dans cette fonction et ceux pour qui il s'agit d'une deuxième voire d'une troisième carrière, après avoir occupé d'autres postes au sein de l'entreprise – gestion de projet, achats, juridique, contrôle de gestion, notamment. Il y a donc une hétérogénéité des profils d'aspirants Contract Managers, et la formation permet de structurer l'approche du métier. Transmettre un langage, des processus (comme ceux développés par l'AFCM !) et des outils que la communauté des Contract Managers pourra partager est une clé du développement continu de la fonction et d'une certaine normalisation du métier.

## **Pourquoi la formation est-elle un enjeu majeur pour vos clients ?**

Le plus souvent, nos clients (entreprises ou donneurs d'ordres dans le domaine de l'industrie et de la construction) voient ou perçoivent la formation comme une des briques permettant de développer une authentique culture du Contract Management au sein de leur entreprise. C'est donc un levier, parmi d'autres, pour protéger

les intérêts de l'entreprise et limiter son exposition aux risques.

## **Quelles sont les façons d'y répondre ?**

Une première concerne la formation intra-entreprise. Lorsque nous délivrons celle-ci, il est important pour nous de bâtir le scénario pédagogique en collaboration avec les commanditaires, au-delà de la présentation de la méthode et des outils. Cela nous permet, sur la base d'un support standard, de développer une formation sur mesure qui va adresser les principales problématiques rencontrées par l'entreprise. Celles-ci dépendent, entre autres, du métier de l'entreprise, de son positionnement, de l'environnement dans lequel elle évolue, des enjeux clés de ses contrats et de la balance des risques. Les cas pratiques développés pour la formation ne seront pas les mêmes pour une entreprise intervenant sur des opérations « coup de poing » dans le secteur du process, pour un donneur d'ordre public dans le secteur de la défense ou pour une entreprise de travaux CVC dans le secteur tertiaire. Nous parlerons ensuite de formation inter-entreprise. Dans ce cas de figure, la diversité des stagiaires évoquée ci-dessus est frappante. Si elle est parfois un challenge pour le formateur, c'est toujours une source de

partage et d'ouverture sur les pratiques qui ont cours dans les différentes organisations. Ils ont en commun de vouloir renforcer des acquis et d'acquérir de nouvelles connaissances en suivant une formation universitaire reconnue. En tant que formateurs, nous insérons nos modules dans un déroulé pédagogique réfléchi et mature qui, bien qu'il puisse évoluer, garde pour objectif de répondre aux attentes des personnes et des organisations en matière de Contract Management. Compte tenu du volume horaire des enseignements sur la durée des cycles, ces formations requièrent un investissement, de la part des entreprises comme des stagiaires, significatif.

## **Comment l'efficacité des formations mises en place peut-elle être mesurée ?**

En cours de formation, nous prévoyons généralement deux cas pratiques, en complément d'exercices réalisés en groupe. C'est l'occasion de vérifier la bonne compréhension des concepts présentés et leur appropriation par les stagiaires. Au-delà de la formation, l'entreprise peut faire un état des lieux six mois après la formation pour observer dans quelle mesure les outils et processus proposés sont utilisés par les stagiaires, et surtout comment cela permet de préserver ses intérêts.



“

*Les acteurs du projet qui sont formés deviennent d'authentiques acteurs du Contract Management et les premiers ambassadeurs de l'activité*

”

Cette démarche d'évaluation par l'entreprise suppose néanmoins l'existence et l'utilisation d'indicateurs (KPI) dédiés au Contract Management. Le formateur dispose pour sa part des fiches d'évaluation transmises par les stagiaires, d'un point de débrief avec les commanditaires (pour les formations en intra-entreprise) et naturellement de son propre ressenti pendant la formation.

#### **Quid des formations et sensibilisations en Contract Management pour les acteurs de la gestion de projet ?**

##### **Quels bénéfices ?**

Les entreprises sont conscientes qu'il est impossible, tant financièrement qu'en termes de ressources disponibles, d'assigner un Contract Manager à chaque projet, alors même que chacun peut être source de problématiques contractuelles majeures. La formation en Contract Management permet de transmettre les bons réflexes et les outils essentiels à la gestion de contrat à la communauté des responsables d'offres, des ingénieurs projet et des chefs de projet. Un acteur du projet qui dispose d'un vernis Contract Management est davantage susceptible d'identifier une situation à risque, de détecter une chausse-trappe et d'avoir a minima le réflexe de remonter la situation au service dédié de son entreprise. Au mieux, les acteurs du

projet qui s'emparent des outils et processus présentés en formation deviennent d'authentiques acteurs du Contract Management et les premiers ambassadeurs de l'activité et de la fonction.

#### **Quelles sont les nouvelles demandes et tendances s'agissant de la formation des futurs Contract Managers ?**

Une tendance majeure concerne évidemment l'usage de l'intelligence artificielle, comme dans de nombreux secteurs. Je reste toutefois persuadé de la pertinence de commencer par structurer un socle de connaissances robuste avant de demander à une IA de rédiger un courrier contractuel. Dans un monde où les incertitudes se multiplient, il me semble que les Contract Managers auront tout intérêt à se sensibiliser davantage aux méthodes du Risk Management, pour continuer d'apporter de la valeur ajoutée dans le cadre de leurs interventions.

# « Un parcours de montée en compétences qui passe par la formation ainsi que par un accompagnement terrain »



**Hubert Mignot,**  
Industrial Project Management Officer au sein de la Direction des Projets Industriels d'ENGIE, supervise un portefeuille de projets en développement et en construction, et est en charge du pilotage de la filière des projets industriels

**L'AFCM a, à de nombreuses reprises, traité du sujet de la pénurie qui pousse les entreprises à proposer des reconversions en interne. Qu'est-ce qui permet de réussir ces reconversions ?**

Les reconversions sont un travail sur un temps qui peut parfois paraître long, car il commence avant tout par la détection. Ya-t-il des candidats, et si oui, quels sont leurs expériences, projets et motivations ? À partir de ce point de départ, chaque candidat devrait avoir un parcours de montée en compétences, qui passe par la formation mais aussi par un accompagnement terrain.

**Pourquoi la formation est-elle un enjeu majeur pour votre organisation ?**

Chaque filière de notre organisation chez ENGIE, et notamment la filière de gestion de projets industriels, axe ses actions sur quatre piliers, relatifs à l'identification et la gestion de ses spécialistes, la formation, la gestion des connaissances et la digitalisation. Sur le pilier de la formation, il s'agit d'identifier les meilleures pratiques pour faire monter en compétences les spécialistes de la filière en question, et pour faire tourner le savoir acquis dans le développement des projets industriels et leur réalisation dans les phases d'études, de construction et de mise en service.

**Que mettez-vous en place actuellement, pour la formation, au sein de votre organisation ?**

Au sein de la filière des projets industriels, qui intègre la gestion contractuelle, un programme de formation est en place depuis plusieurs années. L'enjeu est d'une part de pouvoir accueillir les nouveaux arrivants au sein de la filière, qu'ils soient issus d'une autre filière ou de l'externe, afin qu'ils aient tous les outils en main pour réussir leur intégration. D'autre part, nous disposons de modules de formation métier plus spécifiques que nous maintenons à jour au fil du temps, en nous appuyant notamment sur le retour d'expérience de nos projets. Ces formations s'intègrent dans un parcours de carrière pour faire monter en compétences les spécialistes de notre filière.

**Comment mesurez-vous l'efficacité des formations mises en place ? Quelle a été leur portée ?**

Au-delà de ce sujet, la performance globale de la filière est un enjeu essentiel qu'il convient de suivre régulièrement en mesurant les impacts de la formation, du retour d'expérience, des événements mis en place dans le cadre de l'animation de la filière. Mesurer l'atteinte des objectifs fixés par la filière permet de jauger, dans un processus d'amélioration continue, le bénéfice des différentes actions mises en œuvre et de redéfinir de

nouveaux objectifs pour l'année suivante. Cela couvre notamment les mises à jour du portefeuille de formations.

**Quid des formations et sensibilisations en Contract Management pour les acteurs de la gestion de projet ? L'acculturation collective est-elle une voie vers une meilleure prise en compte du CM ?**

L'acculturation a été et reste le point central des formations en Contract Management. Faire connaître et comprendre les missions sont un enjeu essentiel. Cela fait bientôt dix ans que des programmes de formation existent au sein de l'entreprise. Ceux-ci ont évolué au fur et à mesure des organisations et de la connaissance de l'activité. Le défi pour les prochaines années va être de passer de cette acculturation à une professionnalisation de la filière avec des formations plus détaillées au regard des missions du CM – stratégie contractuelle, gestion de l'exécution, communication.

**Place à la prospective : idéalement, que souhaiteriez-vous qu'il existe pour former les futurs Contract Managers ?**

Plus de temps et de moyens, et au-delà de ces fondamentaux, des possibilités d'accompagnement pour que les CM puissent changer de spécialité plus facilement, et pouvoir ainsi toucher aux activités IT et aux activités Construction.

# « On ne naît pas Contract Manager, on le devient »



**Claire Tixador,**  
Responsable du Contract Management et de l'Ingénierie Contractuelle au sein de la Supply Chain d'EDF, dirige l'Académie de Formation interne du Groupe EDF pour les Contract Managers du Groupe

**L'AFCM a, à de nombreuses reprises, traité du sujet de la pénurie qui pousse les entreprises à proposer des reconversions en interne.**

**Qu'est-ce qui permet de réussir ces reconversions ?**

La réussite des reconversions dans les parcours professionnels CM passe par plusieurs étapes et nécessite d'agir sur plusieurs leviers : la formation adaptée ; la connaissance du métier, de ses enjeux et des attentes ; une meilleure identification des parcours professionnels « croisés » en Contract Management. Une visibilité optimale sur l'ensemble de ces domaines permet de réussir ces reconversions. On ne naît pas Contract Manager, on le devient après plusieurs expériences, en particulier dans une société qui pilote des contrats à enjeux complexes. Il y a donc souvent un parcours de reconversion à l'origine de la première prise de fonction en Contract Management, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres métiers tels que le Juridique ou les

Achats, que l'on peut exercer plus facilement comme junior débutant. La mise en place d'un parcours de reconversion est donc forcément inhérente à l'animation RH du métier de Contract Manager, pour pouvoir attirer les talents de demain, venant de métiers « d'appel » internes à une entreprise comme cela est le cas chez EDF : acheteurs, financiers, projet, planificateurs, etc. Nous cherchons avant tout à faire vivre ces parcours au sein même de l'entreprise, via les reconversions, ce qui n'exclut pas pour autant de recruter aussi à l'externe quand cela est nécessaire et quand nous cherchons des profils spécifiques.

**Pourquoi la formation est-elle un enjeu majeur pour votre organisation ?**

La formation en Contract Management est essentielle car elle participe aux parcours professionnels des CM du Groupe, à la GPEC, et de façon générale à la meilleure connaissance du métier, de ses

attendus, de ses enjeux.

C'est la raison pour laquelle nous disposons d'une réelle organisation, efficace et efficiente, au sein du Groupe EDF : une Académie de Formation existe par métier à enjeux, notamment pour le Contract Management. Cela induit une organisation spécifique, un pilotage en lien avec la DRH Groupe, une harmonisation des parcours avec une meilleure identification des besoins et une meilleure mesure de l'impact des formations. Au sein du Groupe, je pilote cette Académie de Formation en Contract management.

**Que mettez-vous en place actuellement, pour la formation, au sein de votre organisation ?**

Nous déployons des parcours « Pass CM » pour les Contracts Managers débutants à expérimentés, sortes de parcours « maison » dispensés au sein de nos deux sites de formation interne EDF à Saclay en région parisienne ou au Vélum à Lyon, et au sein des entités métiers, pour une plus grande proximité avec les stagiaires. Le parcours est dispensé à la fois par la filière Contract Management, les CM internes, grands formateurs, ainsi que par un de nos prestataires en CM. Des formations en Contract Management d'inspiration anglo-saxonne se développent aussi pour anticiper les enjeux actuels et de demain au sein

“

*Toute la chaîne de valeur du Contract Management, au-delà des CM, doit être sensibilisée au métier, car chaque acteur contribue à la performance des contrats*

”



*Le CM est un métier de partage de savoir-faire, de bonnes pratiques et de REX ; la voie de l'apprentissage collaboratif continu doit être davantage explorée.*



du Groupe (formations aux contrats FIDIC, par exemple). Des modules en soft skills, pour mieux s'adapter aux négociations complexes, sont également proposés chez un de nos prestataires. Nous travaillons par ailleurs à des parcours internes liés à la posture, au co-développement, et aussi au meilleur partage des « REX » et bonnes pratiques, à la fois au sein de chaque entité, mais aussi et surtout à la maille de la Filière CM du Groupe. Notre organisation en réseau nous permet une « capitalisation » optimale, au bénéfice de l'Académie de Formation en Contract Management !

**Comment mesurez-vous l'efficacité des formations mises en place ? Quelle a été leur portée ?**

Nous disposons de KPI concernant les formations que nous suivons de façon mensuelle et qui nous permettent d'avoir des indications fiables sur le déploiement des formations – nombre de personnes formées, nombre de sessions réalisées, taux de formés par entités, etc. – et de les confronter au

prévisionnel, issu des entretiens annuels et des besoins remontés par les entités. Nous pouvons ainsi anticiper au mieux le plan de formations en CM pour l'année à venir, en tenant compte des enjeux de notre GEPC, mais aussi ajuster au fil de l'eau si besoin.

**Quid des formations et sensibilisations en Contract Management pour les acteurs de la gestion de projet ?**

L'acculturation collective est-elle une voie vers une meilleure prise en compte du CM ? C'est un des enjeux majeurs : comment former ceux qui ne sont pas CM mais qui travaillent en interface avec les CM, comme les acheteurs, acteurs des projets, chargés d'affaires sur le terrain, etc. Nos formations en fondamentaux sont globalement ouvertes à tous, mais nous allons courant 2025 organiser des parcours spécifiques pour ces publics. La finalité est de faire en sorte que toute la chaîne de valeur du Contract Management, au-delà des CM, soient bien sensibilisés au métier car chacun a sa pierre à apporter à l'édifice, et chacun participe à

la meilleure performance des contrats ! La création d'une nouvelle académie est d'ailleurs en projet : l'Académie Supply Chain, où chaque futur acteur sera sensibilisé au Contract Management, pour mieux impulser le métier.

**Place à la prospective : idéalement, que souhaiteriez-vous qu'il existe pour former les futurs Contract Managers ?**

Une meilleure lisibilité de l'offre de formation est nécessaire pour que chaque acteur interne au Groupe puisse mieux connaître les formations proposées. Nous disposons déjà, à cet effet, d'une page interactive dédiée à la Filière CM Groupe, dont une partie est réservée à l'Académie de Formation, accessible à tous, et qui a été refondue en 2024 pour accroître sa visibilité. Nous travaillons par ailleurs avec la DRH Groupe à une plateforme encore plus facilitante et interactive pour tous en 2025.

Il faudrait aussi plus de modularité dans les formations, plus de digitalisation plus de programmes dédiés aux soft skills, et surtout plus de partage en mode apprenant ! Le Contract Manager est un métier d'expérience, de partage de savoir-faire, de bonnes pratiques et de REX. La voie de l'apprentissage collaboratif continu doit être davantage et mieux explorée, en parallèle des parcours de formations classiques. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix, lors de notre prochaine Convention annuelle de la Filière Contract Management en décembre, de consacrer une large partie de la journée à cet échange d'expériences, source de valeur et de performance !

# Le mentoring en Contract Management : une réponse stratégique à la pénurie de talents

**LE MENTORAT DEVIENT UN AXE MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL. FACE À LA PÉNURIE DE TALENTS QUALIFIÉS À LAQUELLE LA PROFESSION DE CONTRACT MANAGER EST CONFRONTÉE, IL S'IMPOSE COMME UNE SOLUTION STRATÉGIQUE ESSENTIELLE POUR PRÉPARER LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE PROFESSIONNELS.**



**Didier Dallod,** Expert en Contrat, Claim et Litigation, est Directeur Général Adjoint et Associé Fondateur du groupe Piman, référent du groupe en matière de Contract Management et formateur certifié

**E**n alliant expérience pratique et apprentissage théorique, le mentoring assure la continuité et l'efficacité des opérations contractuelles, transmettant des connaissances tacites inaccessibles par des formations classiques ou des manuels.

## L'impératif du mentorat

En réponse à la raréfaction des experts en gestion de contrats, le mentorat devient une nécessité stratégique. Ce processus de transmission de savoir combine l'expérience des gestionnaires de contrats chevronnés avec l'innovation des nouveaux talents, guidant les novices à travers la complexité des accords et des négociations. Le mentorat offre une plateforme unique pour le partage de ces connaissances précieuses, souvent intransmissibles par l'éducation traditionnelle.

## Répondre à la pénurie de Contract Managers

La pénurie de Contract Managers qualifiés constitue un défi majeur pour les organisations, tant publiques que privées. En intégrant des programmes de mentoring structurés, les entreprises peuvent développer un vivier de talents internes, capables de répondre aux exigences croissantes du marché.

Le mentoring en Contract Management ne se limite pas au transfert de compétences techniques ; il joue également un rôle crucial dans la transmission des valeurs et de la culture d'entreprise. Une structuration rigoureuse de ce mentoring est indispensable pour éviter une transmission diffuse et inefficace des savoirs.

## Favoriser une culture d'excellence

Le mentoring en Contract Management est fondamental non seulement pour transférer des compétences techniques, mais aussi pour inculquer des valeurs de professionnalisme, d'éthique et de rigueur. Les mentors servent de modèles, inspirant les mentorés à maintenir des standards élevés. Cette approche crée une culture d'excellence où chaque membre de l'équipe aspire à la perfection dans la gestion des contrats. En outre, le mentoring encourage l'innovation en permettant aux jeunes professionnels d'apporter de nouvelles perspectives et idées, enrichissant ainsi l'expérience des mentors et créant un environnement propice à l'amélioration continue des pratiques contractuelles.

## Compétences clés à transmettre

Les mentors en gestion de contrats doivent se concentrer sur plusieurs compétences essentielles :

- **Connaissance juridique** : maîtrise des aspects légaux des contrats
- **Compétences analytiques** : capacité à analyser les données contractuelles
- **Gestion des risques** : identification et gestion des risques contractuels
- **Compétences en négociation** : négociation efficace des termes contractuels
- **Communication efficace** : clarté et précision dans la communication contractuelle
- **Gestion de projet** : coordination et gestion des projets contractuels

“

*Le mentoring, un tremplin pour le développement durable des compétences en Contract Management.*

”



- **Éthique professionnelle** : maintien de standards éthiques élevés
- **Adaptabilité et apprentissage continu** : capacité à s'adapter et à apprendre continuellement

## Meilleures pratiques pour un programme de mentorat

Pour mettre en place un programme de mentorat efficace, plusieurs pratiques sont recommandées :

### 1. Définition claire des objectifs

Établir des objectifs précis correspondant aux besoins de l'organisation

### 2. Sélection rigoureuse des mentors

Choisir des mentors expérimentés avec des compétences interpersonnelles solides

### 3. Formation des mentors

Préparer les mentors à leur rôle avec une formation adéquate

### 4. Appariement réfléchi

Associer mentors et mentorés en fonction de critères pertinents

### 5. Structuration du programme

Planifier des sessions régulières et des évaluations pour maintenir l'engagement

### 6. Support organisationnel

Fournir un soutien organisationnel constant

### 7. Confidentialité et confiance

Assurer un environnement de confiance et de confidentialité

### 8. Feedback continu

Encourager un retour d'information bidirectionnel

### 9. Reconnaissance et récompenses

Reconnaître les contributions des mentors et les succès des mentorés

### 10. Évaluation et ajustement

Mettre en place des mécanismes d'évaluation pour ajuster le programme en fonction des résultats

## Conclusion

Le mentoring se positionne comme un outil indispensable pour garantir la pérennité et l'efficacité des fonctions contractuelles au sein des entreprises. Les organisations qui reconnaissent et exploitent le potentiel du mentoring seront mieux préparées à naviguer dans un environnement contractuel de plus en plus complexe et compétitif. En ces temps de rareté des talents, investir dans le mentoring est une opportunité de transformer cette crise en un tremplin pour le développement durable des compétences en Contract Management.

Adoptez le mentoring comme une pierre angulaire de votre stratégie de gestion des talents et observez comment cette approche peut transformer non seulement les individus mais aussi toute l'organisation.

# Le Contract Manager et la gestion de la communication en phase d'appel d'offres

RETROUVEZ EN DEUX PARTIES L'INTERVENTION DE FRANÇOIS BRESSON AUX RENCONTRES DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE CONTRACT MANAGEMET

**DÈS LE DÉBUT DU CYCLE DE VIE CONTRACTUEL, LE CONTRACT MANAGER JOUE UN RÔLE CLÉ EN MATIÈRE DE COMMUNICATION, QU'IL S'AGISSE D'ASSURER LA TRANSMISSION DE L'INFORMATION OU D'ANIMER LES ACTEURS DE L'APPEL D'OFFRES. QUELLES SONT SES MISSIONS PLUS PRÉCISÉMENT ? ET QUELLES COMPÉTENCES DOIT-IL VEILLER À DÉVELOPPER DANS LE DOMAINE ?**



**François Bresson,**  
Directeur Juridique  
Contracting & Corporate  
Engie GBS

Puisque cet article traite de la notion de communication au sens large, il est important de rappeler ce qui la distingue de la notion d'information.

L'information concerne la transmission de données qui peut se faire bilatéralement et de manière asynchrone. Elle concerne le contenu véhiculé par un message.

La communication quant à elle suppose une relation synchronisée, un échange entre individus sur des opinions, pensées, émotions. La communication a donc une capacité à augmenter ou dégrader la qualité de l'information selon l'état et le niveau de communication entre les individus.

Une bonne communication peut donc valoriser l'information. À cette fin, il existe des outils d'information et des outils de communication pour répondre au besoin d'informer ou au besoin de communiquer.

Ces deux besoins se retrouvent dans tout projet dont les composantes classiques sont :

- un **produit** en tant que résultat unique ;
- des **ressources techniques** et humaines ;
- un **planning** à respecter.

## L'appel d'offres, un projet à part entière

La phase d'appel d'offres, selon l'objet qu'elle traite, a pour fonction d'organiser les ressources pour qu'un projet d'achat ou de vente puisse se réaliser. Elle le fait au moyen d'une mise en concurrence par le client visant à sélectionner un soumissionnaire dont l'objectif sera de réaliser avec le client le projet pour lequel il a été désigné. Pour les besoins de notre étude, nous visons les projets complexes et non les achats transactionnels dont la mise en œuvre peut être standardisée et pour lesquels la communication est moins centrale. L'appel d'offres est un projet en tant que tel car, d'une part, le résultat qu'il vise est un accord entre des parties

sur un objet et un prix à formaliser au sein d'un contrat. D'autre part, c'est un projet car il emploie des ressources (salariés et consultants) pour réunir les conditions permettant cet accord. Enfin, le résultat de cet appel d'offres devra être atteint selon un planning comprenant des jalons clés. Nous retrouvons là toutes les composantes du projet en tant que tel.

C'est à ce titre que cette phase nécessitera d'échanger des informations (cahier des charges, offres et échanges en tous genres) sur des critères de qualité et de rapidité au moyen d'une communication dont la maîtrise par ses acteurs conditionnera le succès du projet.

Se doter des outils adéquats d'information et de communication est donc un prérequis au succès de la phase d'appel d'offres.

## De la nécessité de communiquer

Pourquoi s'en préoccuper en tant que Contract Manager ? Car l'aléa des interactions représente un risque. Le risque de ne pas avoir de contrat du tout ou le risque d'avoir un contrat qui porte en germe les stigmates d'une mauvaise communication.

Communiquer, *communicare* en latin, c'est l'art de mettre en commun, de s'unir, joindre, transmettre et créer du lien et donc, à défaut, de le rompre. Personne ne peut prédire son issue mais le Contract Manager peut aider à identifier et travailler sur les sources d'échec de cette communication au sein de l'appel d'offres.

Dans un contexte commercial entre des entités juridiques bâties sur des écosystèmes complexes, la communication est une exigence car elle est devenue un levier de performance et de développement dans le monde professionnel. La communication entre sociétés, entités fictives par définition, ne prend forme qu'à travers des hommes et des femmes. Le

pouvoir de communiquer étant entre leurs mains, sa portée dépendra des personnes dotées de rôles de coordination et de facilitation. Notre regard se tourne alors vers le Contract Manager qui joue ce rôle en phase d'exécution du contrat et qui l'étendra à la phase précontractuelle pour les besoins du projet.

Quelles ressources utilisons-nous alors pour communiquer ? Nous nous appuyons sur notre propre référentiel constitué tout au long de notre éducation, de nos expériences et de nos croyances pour ne parler que de facteurs endogènes plus ou moins maîtrisés voire conscientisés par tout un chacun. En tant qu'humain égocentré, nous employons ces ressources pour adresser en priorité nos propres besoins. Mais cette communication qui vise nos besoins implique et impacte autrui dès qu'il s'agit de collaborer avec lui.

Notre interlocuteur devient alors source d'information et de communication ayant la capacité d'influer sur nos propres besoins pour les augmenter ou les diminuer. La recherche du lien à établir passera par la communication orale, écrite et non-verbale. Il faut d'ailleurs rappeler que, bien que controversées, les études du professeur Albert Mehrabian ont rappelé que dans la signification d'un message comportant du ressenti, la communication visuelle compte pour 55% (7% pour le sens des mots, 38% pour le ton et la voix). C'est dire que la qualité du lien dépend de notre capacité mais aussi et surtout de notre véritable intention de communiquer, puisque 93% de notre communication serait non-verbale.

## Une affaire d'intelligence émotionnelle

Cela s'entend volontiers dans notre vie personnelle, moins dans votre quotidien professionnel. Et pourtant, ne pas le faire en entreprise serait omettre que nos organisations reposent sur ces mêmes hommes et femmes dont les émotions doivent être gérées avant de mettre en avant les compétences techniques si âprement acquises au fil des cursus scolaire et universitaire. Ces études nous ont appris à apporter une solution technique à chaque problème. Mais quid du chemin à parcourir vers l'autre pour découvrir son besoin et la solution correspondante ? Quid des leviers qu'apporte une bonne communication ?

Selon une étude du Carnegie Institute, 85% de votre succès tient à votre capacité à écouter, communiquer, diriger. Il faut en déduire que 15% seulement a trait à nos connaissances techniques. D'ailleurs, cela corrobore l'importance de l'intelligence émotionnelle, chère à Daniel Goleman, psychologue américain et auteur d'un livre sur le sujet.

Dans le monde des affaires, l'intelligence émotionnelle a toute sa place et la communication joue d'ailleurs un rôle essentiel au sein de l'entreprise, et spécialement dans les projets qui l'animent. Les projets qui impliquent de lancer ou de répondre à des appels d'offres

requièrent une intelligence situationnelle et un état d'esprit adéquat du développement pour assurer une communication visant principalement à :

- **Permettre la collaboration** dans un cadre contraignant plus ou moins connu de tous (politiques, processus, procédures et bonnes pratiques, gouvernance) ;
- **Faciliter le partage de l'information** aux experts et décideurs pour tirer parti de leurs analyses au titre de la fonction qu'ils remplissent dans l'organisation ;
- **Négocier avec un tiers** pour l'achat ou la vente d'un produit, service ou prestation et partant, construire une fiction commune entre deux sociétés par l'intermédiaire de personnes issues d'écosystèmes qui sont étrangers l'un pour l'autre.

## Le CM au cœur de l'appel d'offres

Il est aujourd'hui admis que les qualités du Contract Manager sont utiles en phase d'appel d'offres. Sans ouvrir le débat sur la question de savoir s'il s'agit ou non de Contract Management à risques. Aussi, on ne peut pas attendre la formation du contrat ou le démarrage de la prestation pour penser à leur gestion par une personne ayant un sens aigu de la coordination et de la gestion, une appétence pour la facilitation et un amour inconditionnel pour la négociation. En somme, une conviction profonde pour les vertus de la communication.

Pourquoi cette phase d'appel d'offres mérite-t-elle l'attention et l'implication du Contract Manager ?

- **Elle implique beaucoup d'acteurs**, ce qui génère un besoin important de coordination de ressources. Sans définition des rôles et responsabilités, il y a un risque de confusion dans les rôles, ceci engendrant contradictions et maladresses ;
- **Elle fait appel à une gouvernance d'entreprise** qui, sans alignement et compréhension commune de la part des acteurs, provoquerait une désorganisation et une lenteur dans la prise de décision ;
- **Elle est régie par des règles internes** (procédures, processus en matière d'achat, vente) et externes dont l'application doit être contrôlée pour éviter que les risques ne deviennent des problèmes (législation en droit de la concurrence, obligation de confidentialité, mauvaise foi, abus de position dominante, contrats d'adhésion, déséquilibre économique, etc.) ;
- **Elle est stratégique** d'un point de vue financier, opérationnel et réputationnel, ce qui nécessitera de définir des objectifs associés à des plans d'actions dont le suivi sera capital ;
- **Elle est techniquement complexe** tant par l'objet qu'elle traite (un achat de produit technologique, un

“

*Promoteur de la négociation durable, conscient des effets de la communication sur le long terme, le CM a tout intérêt à déployer ses outils pour réunir les conditions nécessaires à la qualité relationnelle dès la phase d'appel d'offres*

”



*Le Contract Manager sait que la communication est créatrice de valeur et que son point d'orgue est la négociation*



projet d'infrastructure) que pour son pilotage (équipes en distanciel, contexte international), et requiert à ce titre une écoute, une curiosité d'esprit et un esprit de synthèse important ;

- **Elle est contrainte dans le temps** car elle représente un coût et des enjeux opérationnels impliquant un suivi de planning rigoureux ;
- **Elle est engageante** car elle amène les parties à prendre des engagements par écrit. Elle peut donc générer beaucoup de risques portés en germe dans le contrat : erreur sur l'objet du contrat ou les engagements, non-conformité, mauvais planning, prérequis invalides ;
- **Elle est anxiogène** car des hommes et des femmes vont représenter leur entreprise sur des sujets de réputation, d'engagement, de performance dans un contexte de concurrence et de négociation, laquelle est souvent perçue comme un rapport de force. En outre, l'aléa qu'elle comporte dans le comportement d'autrui vient miner la sphère de la négociation. L'humain représente à la fois le risque et la solution à sa gestion et ce, de manière aléatoire.

Toutes ces caractéristiques font de la phase d'appel d'offres un terrain truffé d'obstacles à la communication. La dégradation d'une communication mal maîtrisée laissera vite la place à la défiance, puis à la distance et au conflit pour aboutir à de la méfiance, ruinant alors tout effort de création de lien et tout espoir de projet. Une telle issue est bien entendu malheureuse pour le Contract Manager, privé alors de l'objet même de sa mission de pilote de contrat.

### Quel rayon d'action pour le CM ?

La communication doit donc être traitée comme un sujet central pour le Contract Manager dès le début du cycle de vie contractuel, en phases d'expression de besoins, de négociation et de validation. Il lui sera bénéfique d'être aux premières loges de l'acte de naissance du contrat relationnel dont il gèrera l'exécution. Promoteur de la négociation durable, conscient des effets de la communication sur le long terme, il aura tout intérêt à déployer ses outils pour gérer en amont et réunir toutes les conditions pour assurer la qualité relationnelle en plein développement dans la phase d'appel d'offres, qu'il pérennisera en phase d'exécution. Enfin il agira dans un esprit d'anticipation pour gérer tout conflit qui pourra, ou devra, arriver.

Durant la phase d'appel d'offres, le Contract Manager dispose de deux grands champs d'actions :

- **La communication interpersonnelle** : elle vise à créer les conditions d'une relation féconde à tous les niveaux de l'organisation de façon cohérente, structurée et

sécurisée. Elle a pour fonction d'animer les acteurs de l'appel d'offres et de créer de la valeur au sein du projet ;

- **La communication du projet** : elle consiste à mettre à jour la fiction au fur et à mesure de son élaboration alors même que ses acteurs, ses règles, ses objectifs peuvent évoluer tout du long. Elle vise à extraire, trier, corriger, synthétiser, diffuser toutes les informations générées par la communication interpersonnelle. Elle a une fonction essentielle de partage et de traçabilité de l'information.

Les deux champs d'actions sont interdépendants. Nous pouvons même penser que la communication du projet crée et entretient la fiction alimentée par une communication interpersonnelle de qualité. Ce qui revient à dire que sans les hommes et les femmes animés par une volonté de communiquer de manière optimale, l'appel d'offres pourrait être mis en échec ou aboutir sur un projet représentant une perte financière pour les deux parties.

#### Les clés d'une communication efficace

On peut distinguer trois catégories d'actions pour communiquer en phase d'appel d'offre :

1. **Cartographier** l'environnement ;
2. Adopter un **état d'esprit de développement** ;
3. Assurer la **qualité de la production**.

#### 1. Cartographier

Cartographier revient à baliser le terrain pour offrir un cadre aux acteurs impliqués. Cette communication portera sur des informations permettant aux experts de situer leur rôle par rapport à d'autres et de positionner leur valeur ajoutée au moment le plus opportun.

- **Le processus** : le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. En matière d'appel d'offres, l'acheteur ou le Contract Manager rappellera les différentes étapes :
  1. Définir le besoin ;
  2. Identifier et qualifier les soumissionnaires (Request For Information) ;
  3. Définir la stratégie d'achat ;
  4. Lancer les consultations (Request For Proposals) ;
  5. Faire une liste des soumissionnaires pour la négociation ;
  6. Négocier et sélectionner le fournisseur ;
  7. Validation du contrat.

À chaque étape, le Contract Manager pourra jouer un rôle de coordination et de conseil, que ce soit par des activités de revue de documents, de présentation ou encore de

production de procédures. Il peut, par exemple, rappeler au prescripteur le rôle des annexes que le futur contrat devra contenir (description des prestations, conditions financières, niveaux d'engagement, plan d'assurance qualité, etc.). Cela permet de structurer l'expression de besoin selon une cible. Le soumissionnaire pourra alors adresser le besoin plus facilement, accélérant la construction du contrat en phase de négociation.

● **Les rôles et responsabilités grâce au RACI :**  
l'utilisation d'une matrice de responsabilités type RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) permet de s'assurer que toutes les parties prenantes en phase d'appel d'offres comprennent leurs rôles et responsabilités dès le début du projet. Cela réduit les risques de confusion. Idéalement, le RACI doit s'établir selon les livrables à produire.

L'exercice de clarification des rôles et responsabilités est plus compliqué dans une organisation matricielle. Lorsqu'il faut rendre compte à plusieurs personnes selon leur lien dans l'organisation, cela peut créer des conflits d'orientation, des luttes de pouvoirs, un manque de gestion des priorités, une lenteur dans la prise de décision. Les acteurs du projet peuvent vouloir brûler les étapes ou cacher des informations pour faire avancer le projet selon le planning demandé. Ce manque d'encadrement pourrait alors rejallir dans la lettre du contrat. L'effort en vaut donc la chandelle. Attention toutefois à l'utilisation du RACI qui, trop employé, peut détruire de la valeur au sein d'une organisation qui a aussi besoin d'agilité. Le curseur doit être positionné selon les besoins du projet interne.

Enfin, les mandats doivent être clairement exprimés par écrit. Il faut obtenir un écrit du management pour un mandat interne, voire du sponsorship avec d'autres équipes internes ou externes. Pour le Contract Manager, ce mandat atteste de sa légitimité à interagir avec les personnes et l'autorise à demander des comptes au nom du projet, pour les besoins de l'organisation.

## 2. État d'esprit de développement

Adopter un état d'esprit de développement permettra d'encourager et de faciliter la communication, à condition d'en comprendre les principaux mécanismes. Plus les contraintes à la logique relationnelle seront fortes dans l'appel d'offres, plus cet état d'esprit devra être incarné par le Contract Manager.

Le Contract Manager sait que la communication est créatrice de valeur et que son point d'orgue est la négociation. La négociation se fait pendant toute la phase en interne de l'entreprise car il faut négocier les délais, l'implication des personnes, la qualité des présentations, le passage devant les instances de validation, etc. Cette négociation est parfois difficile car elle se fait avec des collègues, ce qui nous fait perdre en lucidité. Puis vient la négociation entre client et prestataire. Elle est centrale

en phase d'appel d'offres. C'est le moment où peuvent se cristalliser les désaccords issus de manœuvres, de quiproquos, de maladresses.

Le Contract Manager devra veiller à ce que les éléments de la négociation collaborative soient réunis. Pour cela, il doit d'abord se rappeler qu'une négociation est un format de communication dont l'objet pour les parties est de trouver un accord par la découverte d'intérêts communs ou la réconciliation d'intérêts divergents.

Pour cela, les parties devront développer ou conserver un esprit de développement pour rester en communication, malgré les désaccords et conflits. Ceux-ci ne doivent pas être évités mais encadrés. À défaut, ils conduiraient à des procédures de médiation, d'arbitrage et de contentieux judiciaire, ce qui représenterait un coût pour les parties. L'esprit de développement s'oppose à l'état d'esprit fixe. En résumé, il consiste à obtenir le maximum d'une situation sans focaliser son énergie sur le résultat, mais plutôt sur le développement d'un lien fécond. Il privilégie l'effort, la progression, l'expérience d'apprentissage et l'écoute.

Cet état d'esprit est clé pour gérer l'ambivalence créée par notre cerveau. D'un côté, nous aimons négocier car notre cerveau éprouve du plaisir dans cette activité intellectuelle intense. D'ailleurs, enfants, nous avons joué à la marchande pour créer du lien et faire nos premières expériences du pouvoir avec un jeu d'influence qui consistait à simuler la détention d'une ressource utile à l'autre. De l'autre, nous avons peur des désaccords et des conflits. Nous nous sentons dépassés et démunis face aux réactions imprévisibles de notre interlocuteur. Nous sommes vite dominés par nos émotions ou celles d'autrui, et nous ne les écoutons pas. L'état d'esprit de développement vise à de gérer ces situations.

Doté de cet état d'esprit, le Contract Manager sera plus à l'aise pour repérer les **sources d'échec de la négociation** :

- La peur de négocier ;
- Le manque de maîtrise du processus de négociation ;
- La difficulté de faire entrer autrui dans la sphère collaborative ;
- Le refus d'autrui de négocier ;
- La pression temporelle ;
- Le rapport de force déséquilibré ;
- L'absence d'écoute.

Chacune de ces sources d'échec, si elle alimente du jugement, de l'imaginaire négatif ou bien de l'entrave, conduira potentiellement au conflit. Ce conflit est parfois nécessaire pour renouer avec les besoins respectifs des parties. À cette fin, il devra donc être encadré et accompagné par le Contract Manager qui en connaît le processus de gestion.

À suivre...

# Move Slowly, But Move: Deploying AI Capabilities in the CLM Ecosystem



**THE LIFE OF THE LAW HAS NOT BEEN LOGIC: IT HAS BEEN EXPERIENCE . . . THE LAW EMBODIES THE STORY OF A NATION'S DEVELOPMENT THROUGH MANY CENTURIES, AND IT CANNOT BE DEALT WITH AS IF IT CONTAINED ONLY THE AXIOMS AND COROLLARIES OF A BOOK OF MATHEMATICS.**

**OLIVER WENDELL HOLMES, THE COMMON LAW (1881)**



**William Pentland,**  
Senior Advisor,  
ENGIE North America

If brevity is the soul of wit, the soul of contract lifecycle management (CLM) is efficiency. And it has been for a long time.

Over the past five millennia, the practice of CLM has evolved from etchings in cuneiform script on clay tablets into an ecosystem of sophisticated manual and software-driven processes designed to optimize the contract lifecycle, enabling organizations to reduce risk, ensure compliance, and above all else increase efficiency. Enter artificial intelligence (AI) and the catalog of technical acronyms accumulating under its umbrella.

A growing chorus of CLM thought leaders and entrepreneurs are urging organizations to deploy AI structures built on "foundation models," which are a broad category of AI models trained on massive and, in some cases, multimodal, data (e.g., audio, visual, language, and other forms of media). Foundation models<sup>(1)</sup> can be adapted via natural language prompts to complete a wide range of tasks despite not being explicitly trained to perform those tasks<sup>(2)</sup>. For example, Apple recently released Apple Intelligence, a set of foundation models deeply integrated into iOS 18, iPadOS 18, and macOS Sequoia.

"The foundation models built into Apple Intelligence have been fine-tuned for user experiences such as writing and refining text, prioritizing and summarizing notifications, creating playful images for conversations with family and friends, and taking in-app actions to simplify interactions across apps," according to an Apple press release issued on June 10, 2024<sup>(3)</sup>.

If deployed effectively into today's CLM systems, AI tools built on foundation models could catalyze what many of the benefits AI's boosters believe will deliver the largest step-change in the efficiency and value of

CLM systems since the age of Egyptian pharaohs<sup>(4)</sup>. This article argues that deploying foundation models into today's CLM ecosystem carries significantly more risk than appears to be appreciated in the ongoing AI media hype bubble. This article seeks to tighten the aperture on the risks lurking in the guts of foundational models and argue that mitigating these risks should inform an organization's assessment of and decision to deploy AI structures into its CLM systems.

## Shirley Cards: A Cautionary Tale

In 1977, the government of Mozambique invited the French filmmaker, Jean Luc Godard, to advise on a new state television channel. The project was abandoned the following year after Godard refused to shoot using Kodak-made film. Godard claimed that the film was "racist" because its chemical formulation was biased towards highlighting white skin tones, rendering black faces virtually featureless. The problem was Shirley Page, a studio model employed by Kodak for showcasing new products. Page was the first model featured on the color reference cards Kodak created in the 1950s to calibrate skin tones, shadows, and light during the printing process (the "Shirley Cards"). Shirley, and the models subsequently featured on the cards named after her, were uniformly white. As a result, the dynamic range of Kodak's film — both still photos and motion pictures — was biased toward white people because it did not capture the features or tones of black people.

**Bryan Christensen, The Alignment Problem**



**Donte Stoner,**  
Senior Contract Advisor,  
ENGIE North America

## Foundation Models; Building Blocks or ML Systems

Foundation models are not the result of a technological breakthrough, but rather rely on decades-old deep neural networks and self-supervised learning technologies and systems. What sets foundation models apart from traditional machine-learning models is their sheer scale and scope, which now include billions or even trillions of parameters<sup>(5)</sup>, and their ability to be adapted via natural language prompts to complete a wide range of tasks successfully despite not being trained explicitly to perform many of those tasks.

"The defining feature of foundation models—their capacity to be usefully adapted for a multiplicity of tasks—is what makes them likely to be widely adopted for a vast range of socially consequential tasks," writes Rishi Bommasani, the Society Lead at the Stanford Center for Research on Foundation Models (CRFM), in a pathbreaking study on foundation models.

Foundation models play a central role in creating methodologies for building machine learning systems by providing pre-trained capabilities, enabling transfer learning, establishing a consistent framework, and supporting strong baseline performance. Current foundation models are derived from enormous corpora of images, text, and more recently code. Changing this backend is not easy, and even known biases such as harmful stereotypes remain unfixd. The deployment of foundation model-based AI structures into the CLM ecosystem could – and eventually likely will – deliver tremendous new capabilities for organizations. But, deploying these AI structures prematurely or haphazardly could result in potentially catastrophic unintended consequences (e.g., commercial litigation, regulatory compliance issues, erosion of market confidence, or bankruptcy).



*A growing chorus of CLM thought leaders and entrepreneurs are urging organizations to deploy AI structures*



### Emergence Risk in Foundation Models

Foundation models have the potential to acquire unexpected capabilities or exhibit unanticipated behaviors as they scale up in size. These emergent properties are not explicitly programmed into the model but result from the model's complexity and interactions with data. These emergent capabilities and behaviors can result in unintended biases, security vulnerabilities, and unethical use<sup>(6)</sup>.

The unanticipated changes or outputs in the behavior of a foundation model are usually so complex that humans can neither understand nor explain their causes<sup>(7)</sup>. "In short, emergence implies that ML systems can quickly change to look different and "weird" compared to ML today, thus creating new risks that are not currently apparent."<sup>(8)</sup>

Based on the previous examples of emergence, new capabilities take anywhere from 6 months to five (5) years to progress from nascent to ubiquitous. In contrast, institutions often take years or decades to respond to new technology. If a new capability creates harms that outweigh the benefits of machine learning, neither internal engineers nor external regulators will reliably respond quickly.

(1) <https://www.youtube.com/watch?v=kK3NmQT241w>

(2) For a more complete list of extant Foundation Models, see Epoch Database, available at <https://epochai.org/data/notable-ai-models>

(3) 2024 Worldwide Developers Conference <https://machinelearning.apple.com/research/introducing-apple-foundation-models>

(4) Daniel J. Finkenstadt, Ph.D., CFCM and Tojin T. Eapen, Ph.D., "Using Multimodal AI to Streamline Contract Management Processes," *CONTRACT MANAGEMENT*, at 40 (Sept. 2024). See Rupert Macey-Dare, *How ChatGPT +AI will revolutionize legal services and legal professions* (April 8, 2023) available at [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4366749](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4366749)

(5) Epoch AI, 'Data on Notable AI Models'. Published online at epochai.org. Retrieved from <https://epochai.org/data/notable-ai-models> [online resource]. Accessed 10 Nov 2024.

(6) R Bommasani, DA Hudson, E Adeli, R Altman, S Arora, S von Arx, MS Bernstein, J Bohg, *On the opportunities and risks of foundation models*, arXiv2108.07258, 2021.

(7) Emergence phenomenon theory explains how complexity arises from individual interactions. Examples of emergent behavior include birds flocking, fireflies synchronizing, and ants colonizing

(8) <https://crfm.stanford.edu/commentary/2021/10/18/steinhardt.html>

“

Large organizations with adequate resources should evaluate developing their own AI / foundation models

”

By the time some problems become apparent, machine learning may already be deeply woven into our societal infrastructure and built upon years of subtly flawed training data.

It will not be feasible to start over, and we may face a task akin to fixing a rocket ship as it takes off.

#### Amazon's Biased Recruiting Experiment

In 2014, Seattle-based ecommerce giant, Amazon, Inc., set out to use machine-learning to discover algorithms that would select the “most talented” candidates for any applicable open position out of a large pool of applicants. The resulting hiring tool graded job candidates on a scale of one to five stars. By 2015, Amazon's specialists realized its new system was rating candidates for software developer jobs and other technical posts based at least partially on the candidate's gender. In short, the system was biased against women in favor of men.

“That is because Amazon's computer models were trained to vet applicants by observing patterns in resumes submitted to the company over a 10-year period,” according to Reuters. “Most came from men, a reflection of male dominance across the tech industry.”

Amazon edited the systems to make them gender neutral. But that did not prevent the machines from teaching itself to favor candidates based on discriminatory criteria. Amazon's system taught itself that male candidates were preferable.

**Jeffrey Dastin**, Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, REUTERS (Oct. 10, 2018)

#### Homogenization Risk in Foundation Models

Homogenization risk arises when a wide range of applications are built using a single foundation model. The pervasive reliance on the same foundation model means that any flaws or biases in the foundation model can cascade across all the adapted models and making the entire system more vulnerable to specific failures or biases<sup>(9)</sup>. Homogenization refers to the consolidation of methodologies for building machine learning systems across a wide range of applications<sup>(10)</sup>.

“The AI community currently lacks a robust understanding of how foundation models work, when they could fail, and what the full scope of their capabilities due to their emergent properties,” writes Bommasani<sup>(11)</sup>.

#### Conclusion

Large organizations with adequate resources should evaluate developing their own foundation models focusing on mitigation of the risks of homogenization and emergence. Explainability is also a critical challenge for foundation models<sup>(12)</sup>. The need to explain how business-critical and decision-making processes operate is essential for companies that rely on them. AI users want to show that the business decisions implement policy choices made by company management and the choice of algorithms and parameters by data scientists and programmers based on those policy choices.

Explainability, in general terms, has three aspects:

- Transparency: easy identification of the key factors in the tool's operation
- Interpretability: easy identification and explanation of how the tool weights those factors and derives them from its input data; and
- Provenance: easy identification of where input data originated.

As the risks and challenges of deploying AI structures to augment CLM systems become better understood and easier to mitigate, large organizations will need to implement rapid deployment strategies that are the result of careful evaluation of the AI technology space. But even the most cautious approaches to deployment of AI should always remember that the “map is not the territory” and that the “world is its own best model,” as Rodney Brooks, an MIT professor, said.

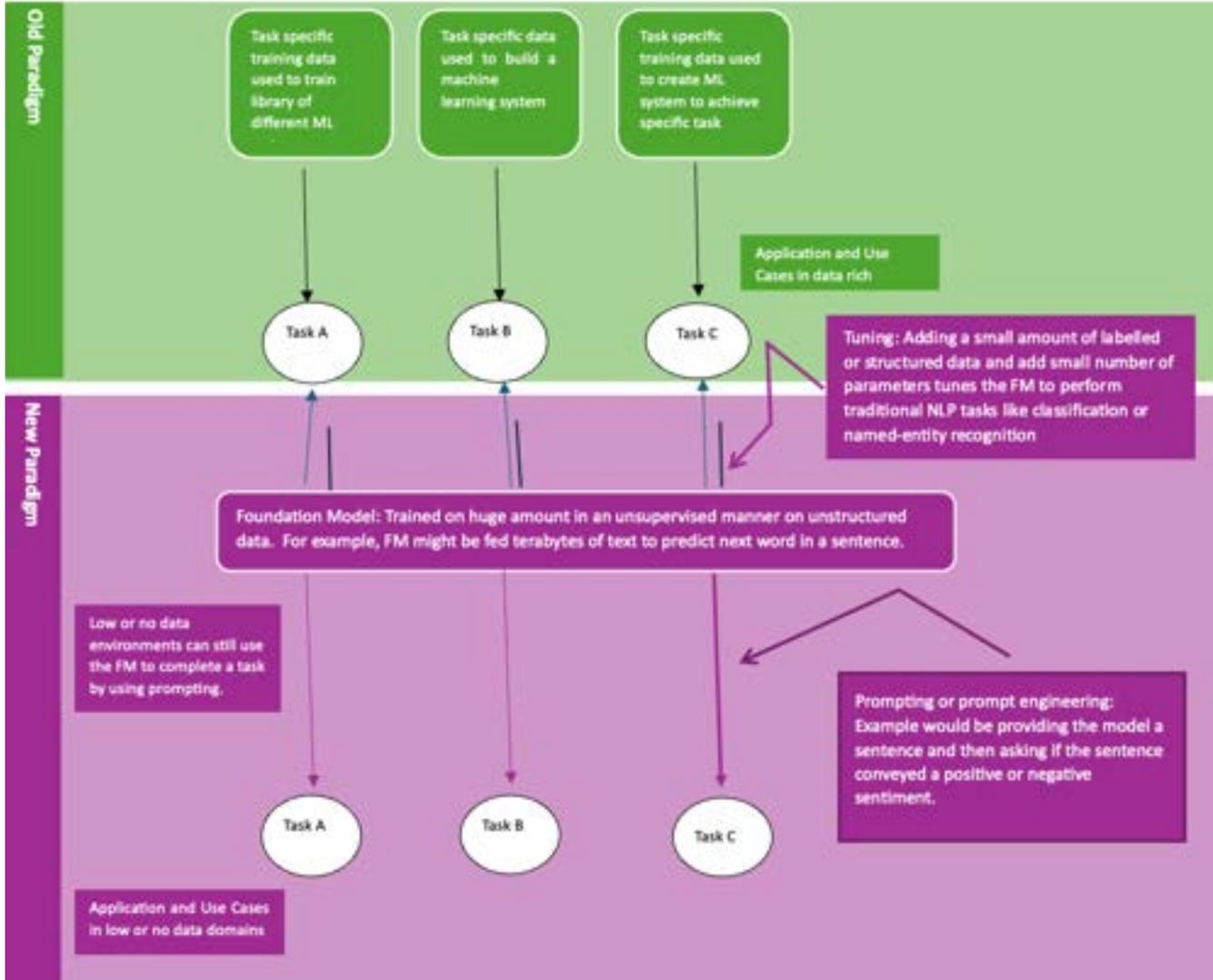
(9) R Bommasani,

(10) R Bommasani, p. 152

(11) R Bommasani, DA Hudson, E Adeli, R Altman, S Arora, S von Arx, MS Bernstein, J Bohg, *On the opportunities and risks of foundation models*, arXiv:2108.07258, 2021.

(12) Explainable AI (XAI) is the class of systems that provide visibility into how an AI system makes decisions and predictions and executes its actions. XAI explains the rationale for the decision-making process, surfaces the strengths and weaknesses of the process, and provides a sense of how the system will behave in the future. See Turek, Matt, *Explainable AI*, Program Information, Defense Advanced Research Projects Agency, <https://www.darpa.mil/program/explainable-artificial-intelligence>, accessed on November 14, 2024.

## Generative AI



# Les meilleures histoires des contract managers

## De l'importance de sécuriser un chantier

Il est courant car obligatoire de voir des palissades autour des chantiers, destinées à sécuriser les installations et à protéger le matériel. Il est courant de voir aussi à quel point ces palissades, HERAS majoritairement, peuvent être fragiles, rendant ainsi l'intrusion facile au sein du chantier.

Mais une bonne sécurisation du chantier peut empêcher bien des désagréments. Si le vol est le premier d'entre eux, il s'avère qu'un chantier qui serait squatté entraîne bien plus de conséquences que le vol. Les préjudices, qu'ils soient calendaires ou financiers, sont très difficilement mesurables. Apportez donc une vigilance particulière à la sécurisation des emprises qui seraient propices à y établir un campement, et n'oubliez pas de définir quelle partie est responsable de la sécurisation du site !

## Pénalités de retard

Les pénalités de retard appliquées ne couvrent pas mon préjudice. L'entreprise peut-elle se voir réclamer l'entièreté du montant du préjudice ? Afin de ne pas entrer dans un débat sans fin, il est fortement recommandé de préciser dans le contrat que les pénalités sont libératoires.

## Personne ne le fera jamais...

Dans certains projets, qui sont allotis, on pense à tout évidemment : chaque lot a son contrat et tout est complet sans nul doute. Mais n'avez-vous jamais entendu deux lots arguer que la prestation n'est pas chez lui mais chez l'autre ? Les interfaces sont des enjeux majeurs dans ce type de projets, notamment dans la gestion de la coactivité, mais il est courant de se rendre compte que les prestations des interfaces entre deux lots ne sont dans les marchés de personne. « Moi, je dois poser une baie dans ce local, et moi, je dois mener l'alimentation jusqu'à ce local. Mais qui raccorde alors ? » Il est donc important de porter une attention particulière à ces interfaces, ou de mettre en place dès le début du projet un « marché balai » portant sur la gestion des prestations orphelines.



Envoyez-nous vous aussi vos « déjà-vus » !  
[JCM@afcm-asso.fr](mailto:JCM@afcm-asso.fr)

# Le JCM vous met au défi !

## CONTEXTE

Marché de travaux privé démarrant le 1<sup>er</sup> janvier 2024 avec réception prévue le 20 novembre 2024 ; composé de quatre tâches correspondant chacune à une tranche. La tâche 1 a été achevée selon l'entreprise le 15 février 2024 au lieu du 1<sup>er</sup> février 2024 et la tâche 2 a été achevée le 30 mars 2024 au lieu du 1<sup>er</sup> mars 2024. La réception des tranches 1 et 2 a été déclarée le 30 mars.

## QUESTIONS

La MOA organise une réception des tranches 1 et 2 le 30 mars 2024.

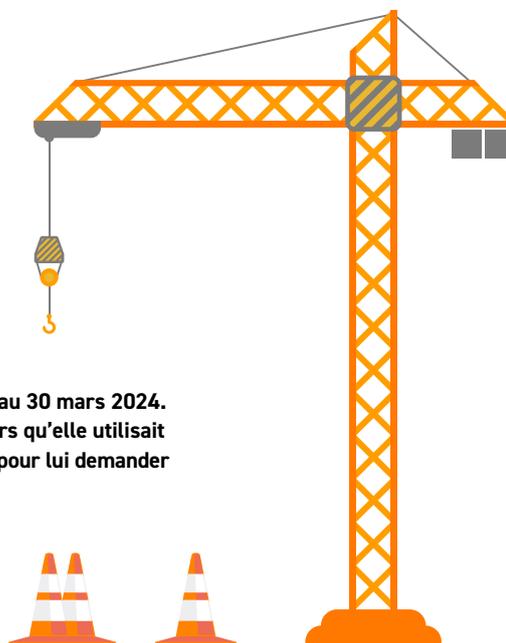
1. Est-ce possible ?
2. Si c'est le cas, quels sont les avantages/inconvénients pour chacune des parties ?

La MOA applique des pénalités de retard pour la tâche 1 de 2 mois, correspondant au retard pris par l'entreprise entre la date prévue d'achèvement de la tâche au 1<sup>er</sup> février et la réception de la tâche le 30 mars 2024.

1. L'entreprise peut-elle contester ces pénalités ?
2. Comment se prémunir contre ce risque à l'avenir ?

La MOA et l'entreprise ont signé un constat d'achèvement pour la tâche 2 au 30 mars 2024. La MOA constate un dysfonctionnement au cours du mois de juin 2024, alors qu'elle utilisait les installations liées à la tâche 2. Elle écrit donc un courrier à l'entreprise pour lui demander d'intervenir dans le cadre d'un appel en garantie (parfait achèvement).

1. L'entreprise se doit-elle d'intervenir ?
2. Que peut faire l'entreprise ?



## Quiz / vrai ou faux ?

1. La sous-traitant est-il toujours payé par son cocontractant ?
2. Un sous-traitant peut-il devenir co-traitant en cours d'exécution ?
3. Un co-traitant peut-il devenir sous-traitant en cours d'exécution ?
4. La totalité des prestations d'un marché peuvent-elles être sous-traitées ?



> Vérifiez les réponses : [www.afcm-asso.fr/jcm/](http://www.afcm-asso.fr/jcm/)

# LA VIE DE NOS ASSOCIATIONS

Voici quelques événements, parmi les séminaires proposés autour du contract management, déroulés ou à venir. La liste n'est pas exhaustive et montre l'activité importante de notre communauté qui poursuit son déploiement.

## 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2025

### 31 janvier et 7 février

Cours DU Paris Assas sur les liens entre Contract Management et Ingénierie contractuelle Claire Tixador

### Mars

- Intervention sur la Cybersécurité – Commission AURA
- Causerie avec les étudiants du DU Paris Assas

### Du 7 au 11 avril 2025

Semaine de l'arbitrage à Paris

### 4 avril 2025

Intervention sur la commande publique à Lyon – ICM

### 9 avril 2025

Journée du Contract Management de l'ISM-IAE

### Mai 2025

- Carré des personnes morales AFCM
- Trophées du Contract Management – E2CM
- Atelier CV – Commission AFCM DPF

### Juin 2025

- Journée du Management juridique – Village de la Justice
- Forum ouvert du Contract Management – E2CM
- Café débat sur le Mentorat – Commission AFCM DPF



Rendez-vous sur : [www.afcm-asso.fr](http://www.afcm-asso.fr)  
pour rester informé de toutes les dates des événements !

## UN AFTERWORK CONVIVAL ET INTERACTIF POUR PROMOUVOIR LE MÉTIER DE CM

Le 5 avril 2024, la commission Carrières, Développement et Formations de l'AFCM a mis à l'honneur le métier de Contract Manager lors d'un afterwork coopératif, tourné vers le REX, dans les locaux parisiens de Piman Group.

Cet événement interactif a mis en avant un apprentissage pratique et immersif, loin des formats théoriques, en orientant les échanges autour des secteurs en forte demande de compétences techniques et contractuelles. De l'industrie à l'énergie – y compris le nucléaire, les énergies renouvelables, et le secteur pétrolier –, des infrastructures au BTP, sans oublier l'IT, les banques, les télécommunications, les transports et la défense, les participants ont pu plonger dans les spécificités propres à chaque secteur, soulignant ainsi la diversité et la polyvalence requises pour exceller dans ce domaine.

En parallèle, des ateliers ont mis en lumière des compétences essentielles pour les Contract Managers d'aujourd'hui, en particulier celles liées à la gestion de projet et aux soft skills, devenues indispensables pour naviguer dans un environnement où la maîtrise relationnelle se révèle aussi cruciale que l'expertise technique. « Le développement des soft skills fait aujourd'hui partie intégrante de l'évolution des profils de Contract Managers, car il ne suffit plus de maîtriser les clauses contractuelles : il faut aussi savoir négocier, convaincre, et anticiper », souligne un intervenant de l'AFCM.

Au-delà de l'aspect pédagogique, l'événement a servi de plateforme de networking, facilitant les échanges entre professionnels aguerris et jeunes talents avec les recruteurs spécialisés. Une opportunité précieuse, à l'heure où le secteur fait face à une demande croissante, pour nouer des contacts et saisir de nouvelles perspectives de carrière.

L'AFCM et la commission Carrières, Développement et Formations remercient chaleureusement l'ensemble des participants pour leur implication et rappelle, au terme de cette rencontre, que le Contract Management se positionne aujourd'hui comme une fonction clé pour les entreprises, déterminante dans leur succès et leur résilience.

## POUR ADHÉRER À L'AFCM

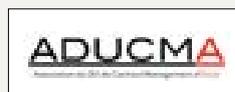


Dans la rubrique adhésion du site Internet [www.afcm-asso.fr](http://www.afcm-asso.fr)

### Pourquoi adhérer ? 5 raisons :

1. Favoriser le développement et le rayonnement de la profession.
2. Se former tout au long de sa carrière et être au fait de l'actualité.
3. Apporter son élan à une profession en plein essor.
4. Donner un nouvel élan à sa carrière de contract manager.
5. Participer au journal et en être destinataire.

## POUR ADHÉRER À L'ADUCMA



Vous êtes un élève ou un ancien élève du Diplôme Universitaire de Contract Management d'Assas ou vous souhaitez devenir un membre bienfaiteur ou membre d'honneur et participer au développement du Contract Management et des activités de l'ADUCMA avec des étudiants et des professionnels passionnés et motivés ?

Demandez votre adhésion à l'adresse [presidence@aducma.com](mailto:presidence@aducma.com) ou remplissez le bulletin sur le site : [www.aducma.com/adherer](http://www.aducma.com/adherer)