

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.

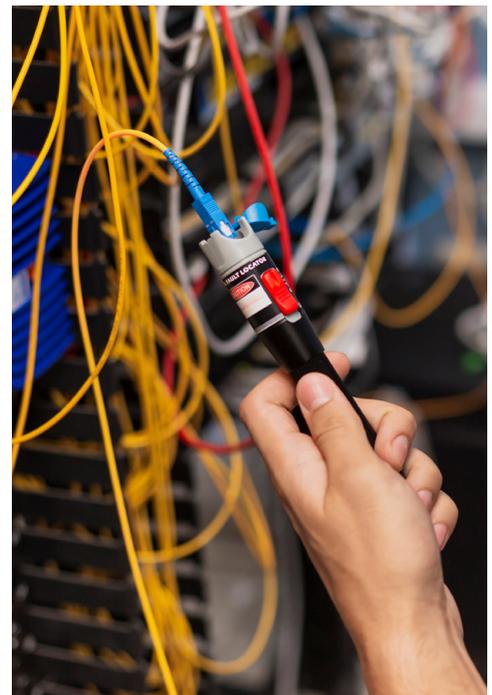
Qu'est-ce que le Contract Management chez Orange Concessions ? Comment est-il né et avec quelle logique ?

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.