







La 3^{ème} édition des **Trophées du Contract Management**®, à l'initiative et sous la coordination de l'**École Européenne de Contract Management (e²cm)** et du cabinet **e²cm Consulting**, a eu lieu le 25 juin 2019 à Paris devant une centaine de participants, sous un soleil éclatant pour célébrer notre métier et les initiatives remarquables de la communauté grandissante des Contract Managers.

La tâche du jury 2019, renouvelé à 50% cette année, fut plus compliquée que jamais. Les délibérations finales furent particulièrement passionnées pour certaines catégories. Quatre catégories étaient mises en avant à l'occasion de cet évènement et les récompenses ont été décernées comme suit :

22012

GAUTIER MARCY Contract Manager de l'année 223

HORISIS CONSEIL
Innovation en
Contract Management

23%

EDF
Approche
Collaborative en
Contract Management

Trophée des organisateurs

ISABELLE ROUX-CHENU
Contribution
Exceptionnelle en
Contract Management

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

Parce que les **Trophées du Contract Mana- gement**® sont aussi l'occasion d'offrir à la communauté des apports de fond sur les sujets
incontournables du métier, d'autres >







▶ temps forts ont marqué cette matinée : la traditionnelle plénière interactive sur l'état des lieux du Contract Management en présence d'experts représentant différents secteurs, une conférence/formation sur la réforme du droit des contrats 3 ans après à travers l'apparition d'une jurisprudence, et une ultime table ronde sur le thème de la médiation en tant que processus de la résolution de conflit sur les cycles contractuels complexes.

Le succès ainsi que les retours enthousiastes et spontanés qui nous sont parvenus, après cette troisième édition, nous encouragent à pérenniser ce rendez-vous annuel qui s'inscrit désormais dans la tradition de notre métier. Nul doute que l'édition 2020 des **Trophées du Contract Management**® nous réserve encore d'excellentes réalisations et thématiques de fond à célébrer et explorer ensemble.

D'ici là, d'autres sujets méritent une attention particulière. Et, puisqu'ils sont nombreux et que nous ne souhaitons en laisser aucun à la traîne, nous leur consacrerons le prochain Forum Ouvert du Contract Management®, occasion idéale de rassembler la communauté autour d'une quinzaine de conférences et autant d'intervenants le 5 décembre 2019. Nous ne manquerons pas de revenir vers vous dès l'ouverture des inscriptions.

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

Gregory Leveau & Naoual Berggou







les témoignages des Lauréats 2019



Contract Manager - THALES

Recevoir le **Trophée** du *Contract Manager de l'année* est une grande fierté et je tiens à remercier Naoual Berggou et Grégory Leveau pour cette nouvelle édition des **Trophées**, ainsi que les cinq jurés et tous ceux qui m'ont soutenu pour cette candidature.

Ma candidature fait suite à une question posée lors des Trophées 2018 par une personne qui s'étonnait de ne pas voir mon nom parmi les candidats. J'avoue avoir pris cette question comme un défi personnel! Relever ce défi n'a eu que des conséquences positives : il m'a permis de prendre du recul sur les réalisations menées ces cinq dernières années comme Contract Manager chez Thales et comme membre actif de l'AFCM. Le guestionnement sur la vision de la pratique du Contract Management a été plutôt simple, puisqu'il s'agit d'un sujet pratiqué au quotidien. Par-contre, donner de la substance à mon dossier autrement que par des copies de mes interventions ou participations à des événements a nécessité plus de réflexion.

Dans la suite logique de cette prise de recul, il m'a semblé naturel de solliciter mes interlocuteurs réguliers, sans limitation de leur position au sein de la communauté de pratique. Premiers moments de trac de savoir



si ces personnes répondraient, vite transformés en joie de recevoir des lettres de soutien suivis de grands moments d'émotion à la lecture de ces lettres.

Cette récompense marque aujourd'hui une nouvelle étape dans mon parcours professionnel et ma vie personnelle par une reconnaissance de mon implication par mes pairs, et confirme la chance que j'ai de côtoyer des personnes formidables et prêtes à partager leur temps et leurs connaissances.

J'invite sincèrement un maximum de personnes à candidater à ces **Trophées** ou **>**



à toute initiative similaire. C'est une expérience personnelle et relationnelle très enrichissante. Et le relationnel n'est-il pas un des aspects fondamentaux de la pratique du Contract Management?



Représenté par : Thiebaut Viel - Associé Fondateur Dossier : Websérie ludo-éducative « Le Project »

Pour cette 3ème édition des **Trophées**, Horisis Conseil tient tout d'abord à remercier les organisateurs pour cette matinée qui met en valeur le métier et la communauté, en pleine expansion, du Contract Management. Chaque année, et cela depuis 3 ans, les **Trophées du Contract Management** permettent à de nombreux Contract Managers venant de tous secteurs de se réunir et ainsi de pouvoir échanger sur les évolutions du métier. Cette cérémonie fut une réussite de par ses distinctions mais aussi par la qua-



lité de ses tables rondes dont nous avons pu apprécier l'interactivité entre présentateurs, intervenants, jurés et participants lors des différents sujets mis en avant tout au long de la matinée.

Participer à cet évènement, est un honneur pour Horisis, qui a toujours voulu promouvoir le métier au-delà de la communauté existante, et c'est ainsi que, par sa victoire dans la catégorie *Innovation en Contract Management* avec sa websérie, *le Project*, que le cabinet est récompensé de ses nombreux efforts.

Ainsi, nous proposons aujourd'hui un support de formation, au ton ludique voulant insister sur l'importance d'un bon Contract Management (ou Manager) au sein d'une équipe projet ou d'un service dans la réalisation de projets complexes. Les épisodes, au nombre de 10 et au format court, relatent chacun un événement du cycle de vie contractuel et confronte alors les personnages et les spectateurs à une problématique différente lors de chaque épisode. À cela s'ajoute une épreuve interactive qui prend la forme d'un quizz de trois questions lors de chaque fin d'épisode, et qui permet



à chaque participant d'évaluer, de façon pédagogique les notions et connaissances mises en avant dans chacun des épisodes.

La websérie, Le Project, est à même de pouvoir apporter des connaissances aux personnes venant de tous secteurs où une bonne gestion des contrats est primordiale dans la réalisation de projets complexes (tel que, par exemple, l'énergie et environnement, les transport et mobilité, le secteur public, la construction et les infrastructures, les nouvelles technologies, les assurances et la banque...). Elle peut alors être visionnée par des salariés venant de tous métiers, citons les acheteurs, les Project Manager ou BIM Manager mais aussi les juristes d'entreprises, les ingénieurs, les chefs de chantiers...

Par sa diffusion dans les entreprises, à travers un cursus de formation, par des séances

de sensibilisation, ou lors de séminaires sur le management, la websérie contribue alors indirectement à la promotion du métier et elle peut être aujourd'hui considérée comme nouvel outil de communication des Contract Managers qui souhaitent mieux faire connaître et valoriser leur métier, tout cela, dans le but d'attiser la curiosité et d'attirer l'attention sur celui-ci.

Avec cette websérie, Horisis Conseil souhaite continuer à contribuer au développement du métier de Contract Manager et espère, à travers son support, pouvoir convaincre les entreprises qui ont du mal à considérer le Contract Manager à sa juste valeur, de l'importance de celui-ci.



Représenté par : Philippe Grandserre - Contract Manager Dossier : Contract Management Hinkley Point C / Flamanville 3

Le dossier primé récompense une véritable « aventure humaine internationale de Contract Management ».

Les équipes du Groupe **EDF** ont en effet créé une relation forte, basée sur la confiance et les compétences en Contract Management, entre la France et le Royaume-Uni. En appui du projet de construction de centrale d'Hinkley Point C, les équipes françaises de Contract Managers apportent leur expérience acquise sur le projet Flamanville 3, dont la structure contractuelle et les four-

nisseurs clefs sont similaires. En retour, elles bénéficient de la forte culture de Contract Management présente chez **EDF Energy** et de la solide organisation de Contract Management au niveau du projet. Les défis en termes de Contract Management sont à la hauteur de l'enjeu, visant à construire un actif qui alimentera en électricité près 6 millions de foyers.

C'est Philippe Grandserre, de l'agence Achats Ingénierie Île-de-France, qui a eu le privilège de recueillir le **Trophée**. C'est



▶ au nom des Contract Managers français et anglais, basés à Paris, Tours et Bristol qu'il a fait partager les succès de cette approche collaborative au service du Contract Management.

Au-delà des équipes internes au Groupe EDF, l'objectif est de consolider un Contract Management efficace, au service d'une approche collaborative avec les fournisseurs du projet.

Le dispositif mis en place entre le projet HPC et EDF SA, au sein du Groupe EDF, est à sa première année de réalisation après une phase pilote concluante. Il doit maintenant croître en maturité et s'inscrire dans la durée. La récompense que vous nous avez décernée est un véritable levier managérial pour dynamiser et conforter les équipes dans la démarche engagée.

« C'est une formidable récompense pour EDF de voir le travail de nos collaborateurs ainsi primé. Les Trophées du Contract Management® 2019, et leur organisation remarquable par les équipes d'e²cm, ont suscité un véritable engouement interne pour notre première participation, avec des dossiers de grande qualité. Je suis fier des réalisations de cette filière et heureux pour les lauréats. » déclare Marc Lachaise, Directeur Contract Management.

EDF a structuré ses activités de Contract Management en créant la Direction du Contract Management qui anime et coordonne le développement de la fonction. En quelques années, EDF a su développer et promouvoir le Contract Management au sein de l'ensemble du Groupe. Sous l'impulsion de la Direction du Contract Management, EDF s'était fixé comme objectif la participation aux Trophées du Contract Management. Mission accomplie!

EDF a pour ambition de continuer à faire progresser notre métier sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Le Contract Management s'inscrit dans une logique d'appui aux projets et opérations. À court terme, nous faisons évoluer notre dispositif de professionnalisation et nos outils pour des Contract Managers toujours plus performants. Nous accélérons aussi les échanges et partages d'expérience entre nos Contract Managers qui opèrent sur l'ensemble du Groupe.

Comme le souligne Marc Lachaise, « nous serons aussi des contributeurs à la communauté du Contract Management, au sens large, afin d'accélérer la reconnaissance de notre métier et de ses acteurs! ». •





ISABELLE ROUX-CHENU



CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE EN CONTRACT MANAGEMENT

Group Head of Commercial & Contract Management - Capgemini Témoignage de Naoual Berggou - Directrice Générale Adjointe - e²cm

Cette année, un petit nouveau parmi les Trophées du Contract Management® a fait son apparition. En effet, e²cm a vu murir l'idée, depuis la création des Trophées, qu'il était aussi important de reconnaître les contributions qui marquent le développement de notre métier en dehors de toute catégorie et donc candidature.

Cette idée s'est concrétisée en 2019 à travers le **Trophée** des organisateurs *Contribution Exceptionnelle en Contract Management*.

Quelques semaines avant la cérémonie du 25 juin, l'heureuse élue pour cette nouvelle distinction nous est apparue, unanimement, comme une évidence. En effet, nous avons voulu récompenser la contribution exceptionnelle d'une femme qui a beaucoup œuvré, en peu de temps, pour le Contract Management à l'intérieur de son organisation mais aussi à l'extérieur.

En 2014, en tant que Directrice Juridique du Groupe Capgemini, elle fut pionnière dans



sa vision du Contract Management et une source d'inspiration pour ses pairs. Elle s'est très vite ouverte aux visions extérieures en se rapprochant des instances représentatives ainsi que des acteurs incontournables du marché en matière de Contract Management. Elle est aujourd'hui très active au sein d'IACCM à travers de nombreuses initiatives. En moins de deux ans, elle a réussi à convaincre, au plus haut de sa hiérarchie, de la nécessité de faire du Contract Management un métier stratégique. Pour se dédier exclusivement à cet objectif, aidée par des équipes internes dynamiques, elle a quitté la Direction Juridique du Groupe pour créer la Direction du Contract Management Groupe, directement rattachée à la Direction Générale.

Pour toutes ses réalisations et bien d'autres, dans un temps record (qu'elle doit aussi à son énergie débordante), j'ai eu le plaisir de remettre ce premier **Trophée** de la Contribution Exceptionnelle en Contract Management à Isabelle Roux-Chenu, Group Head of Commercial & Contract Management chez Capgemini.

Isabelle a avoué « s'être battue pour que le Contract Management soit reconnu comme une fonction opérationnelle et non support au sein du groupe Capgemini ». Elle a également tenu à souligner le travail remarquable des équipes de Contract Managers internes qui l'accompagnent au quotidien pour promouvoir la fonction au sein du Groupe et sans qui rien de tout cela n'aurait pu être possible. •



les témoignages des membres du jury

Patrick Pecquet
Head of Contract & Project Risks
Management - Bouygues Energies
& Services VP Groupe Ingénieur &
droit des Ingénieurs - Arts et Métiers



Laurent Gaultier Vice-Président Legal Operations & Transformation - Alstom Lauréat du Trophée de l'innovation en Contract Management 2018

Iamena Crolla Contracting & Procurement Director - Akuo Energy Lauréat du Trophée Département Contract Management de l'année 2017– cat. PME et ETI Régis Mahieu Avocat Fondateur Associé - **Aperwin**

Sandrine Coutat Senior Contract Manager - Société Générale



Fondateur Associé - Aperwin

Ce fut un immense plaisir, une nouvelle fois, d'avoir été membre du jury des **Trophées du Contract Management**[®]. Les débats ont été particulièrement animés cette année pour départager des dossiers de grande qualité.

La diversité des candidatures traduit la vitalité et le dynamisme du Contract Management en France. Le Trophée de l'Innovation en Contract Management que j'ai eu l'honneur de remettre avec Patrick Pesquet revêt à mes yeux une importance particulière dans la mesure

où il vient récompenser les efforts entrepris pour faire progresser le rôle et les pratiques du Contract Management dans les organisations.

Le lauréat de cette année est Horisis Conseil pour sa websérie de promotion du Contract Management. L'idée de produire une websérie sur le Contract Management est apparue originale et moderne au jury. Il arrive que les Contract Managers peinent à convaincre de la valeur ajoutée du Contract Management auprès de ceux qui ne l'ont jamais pratiqué. Cette websérie produite par Horisis Conseil de manière très ludique et professionnelle constitue un outil simple et efficace au service de la Communauté du Contract

Management pour accroître sa notoriété et sa crédibilité. Au-delà de la remise des Trophées, cette matinée est aussi l'occasion pour notre communauté de se rassembler et de réfléchir collectivement aux enjeux de la profession. Les tables rondes ont été autant d'occasions d'évoquer les sujets d'actualité, comme le retour d'expérience sur l'application de la réforme du droit des contrats, les conditions d'exercice du Contract Management externalisé ou encore le rôle croissant de la médiation.

Je tiens une nouvelle fois à remercier vivement Naoual Berggou et Grégory Leveau de porter cet événement avec pugnacité et enthousiasme. •





SANDRINE COUTAT

Senior Commercial & Contract Manager - **Société Générale**

Cette année, j'ai eu membre du Jury des Trophées du Contract Management®, ce dont je remercie les organisateurs, et donc de débattre sur l'ensemble des dossiers soumis, lesquels se sont révélés être d'excellente qualité et inspirants. Même si nous, Contract Managers, nous retrouvons tous autour de grandes thématiques liées à la contractualisation et au suivi des contrats, chacun a sa propre vision de ce qu'est le Contract Management, et sa propre sensibilité sur le sujet. Les dossiers que nous avons eu le plaisir d'examiner étaient très différents : certains se sont ainsi révélés plus juridiques (tel que l'excellent dossier d'Orano et EDF sur leur collaboration autour des problématiques douanières), d'autres avec une sensibilité plus achat ou financière (par exemple les dossiers d'EDF Magic Contrat Agile et Le Contract Manager au bon endroit, au bon moment), plus opérationnelle ou plus financière (tel que le dossier EDF Castor). Nous nous sommes surpris, en analysant certains

dossiers, à nous demander entre membres du Jury: mais est-ce bien du Contract Management? Et étrangement, autour de la table, les avis pouvaient diverger entre des professionnels du sujet qui auraient pourtant logiquement dû partager une vision assez similaire de la chose. Mais c'est bien in fine ce qui fait la richesse de notre métier de Contract Manager, et là, nous devrions certainement nous retrouver autour de ce même constat : nous sommes à la croisée des chemins, nous sommes mouvants en fonction des projets, des besoins, de nos organisations. Nous sommes des couteaux suisses et c'est ce qui fait notre force.

À mon sens, un dossier est sorti du lot lors des Trophées du Contract Management® 2019. Il s'agit du dossier EDF Contract Management Hinkley Point C (HPC) / Flamanville 3 qu'Iamena Crolla et moimême avons eu l'honneur de remettre à Philippe Grandserre, représentant d'EDF pour l'occasion. Il s'agissait d'un véritable dossier d'approche collaborative, dans lequel, tous, autour de la table, pouvions nous retrouver (et envier les Contract Managers impliqués!). Dans ce dossier, EDF expliquait comment son

équipe de Contract Managers France, impliquée dans le projet de construction de l'EPC de Flamanville, avait partagé son expérience et supporté ses collègues anglais impliqués sur un dossier similaire à Hinkley Point. Ce retour d'expérience avait pour objectif de permettre à l'équipe anglaise d'éviter certains des écueils qui avaient pu contrarier l'avancement du projet français. EDF insistait également sur la prise en compte de différentes cutures, des intérêts spécifiques à chacun des Groupes, et in fine sur sa volonté de professionnaliser ses Contract Managers et de leur ouvrir le champ des possibles en termes de perspectives professionnelles. Même si le Jury a dû beaucoup débattre pour faire un choix entre deux dossiers, c'est ce dernier qui a remporté le Trophée de l'Approche Collaborative en Contract Management, et c'est amplement mérité, selon moi! •





PATRICK PECQUET

Head of Contract & Project Risks
Management - Bouygues Energies
& Services

La remise des Trophées du Contract Management® constitue un des temps forts de la journée : pour les participants bien sûr, pour le lauréat (évidemment!) mais aussi pour les membres du Jury qui ont, en toute indépendance, analysé, comparé et classé les dossiers concourant dans les différentes catégories. Être membre du Jury, c'est à la fois un honneur, celui de figurer parmi les privilégiés qui vont mettre en avant les initiatives et les réalisations valorisant la fonction de Contract Management et le métier de Contract Manager, et une chance, celle de découvrir dans le détail ces réalisations pertinentes, originales et au final, les hommes et les femmes qui les ont imaginées, conçues et portées jusqu'à leur mise en oeuvre.

Le **Trophée** de l'Innovation en Contract Management, que j'ai eu l'honneur de remettre, avec mon collègue du Jury, Régis Mahieu, a été attribué au cabinet **Horisis Conseil**, pour la réalisation d'une websérie ludo-éducative promouvant la gestion

contractuelle dans le cadre de l'exécution de projet. Pas moins de six dossiers, parfaitement présentés et étayés, étaient en concurrence, tous forts différents les uns des autres, mais tout aussi méritants. Aussi il a fallu au Jury près d'une heure de débat, après évaluations individuelles, pour arrêter son choix, car il ne pouvait y avoir qu'un vainqueur, même si aucun n'avait démérité.

Pour autant, la journée des Trophées du Contract **Management®** organisée par l'École Européenne de Contract Management ne saurait se limiter à cette remise des Trophées. Réunissant experts et nouveaux venus au Contract Management, d'horizons aussi divers que la banque, l'industrie, l'énergie, les services informatiques ou la construction, la journée est rythmée par des tables rondes réunissant experts et spécialistes, des témoignages et des exposés thématiques toujours pertinents et en phase avec l'actualité du Contract Management. Dans un cadre amical mais studieux, l'édition 2019 a encore été un moment fort de convivialité et d'échanges professionnels. En quelques années, les Trophées du Contract Management® sont devenus un des évènements

phares de la communauté des Contract Managers en France, alors bravo à l'équipe d'e²cm pour cette très belle réussite et à l'année prochaine!



LAURENT GAULTIER

VP Legal Operations & Transformation - ALSTOM

Alstom avait eu l'honneur d'être le Lauréat du Trophée de l'Innovation en Contract Management lors de la 2ème édition en 2018, j'avais à cette occasion rappelé mon attachement - en mon nom et celui d'Alstom - à contribuer à la promotion et la reconnaissance du Contract Management.

C'est donc avec plaisir et honneur que j'ai accepté de participer en tant que membre du Jury cette année. L'expérience a été très enrichissante car l'analyse des dossiers de candidature montre combien le Contract Management apporte une véritable plus-value que ce soit au niveau corporate, opérationnel, transverse ou en appui d'autres fonctions ; les différentes approches ou méthodes proposées, >



certaines très innovantes, ont permis des échanges de point de vue très intéressants et des délibérations passionnantes.

L'intérêt des candidatures a été marqué par la diversité des dossiers et l'originalité des sujets traités. Le Contract Management peut être impactant dans des domaines inattendus pour servir des besoins identifiés de l'entreprise.

L'organisation de la matinée a permis de combiner la remise des **Trophées** et des présentations avec des échanges et des réflexions sur des thématiques pratiques. Enfin, cet événement contribue à rassembler une communauté de praticiens, créer du lien entre professionnels et ainsi faire émerger le Contract Management comme discipline clé à part entière.

J'ai eu l'honneur et le plaisir de remettre le **Trophée** du *Contract Manager de l'année* à Gautier Marcy, lauréat de cette édition. Ce **Trophée** pour Gautier n'est pas seulement la reconnaissance de la crédibilité du parcours professionnel de Contract Manager, au-delà de la grande qualité du dossier, mais aussi une récompense pour son niveau d'implication dans la communauté et

de contribution à la doctrine du Contract Management. Encore bravo à Gautier dont le dossier a été appuyé par de nombreux témoignages de référents de renom en la matière. Je voudrais aussi remercier Éric Bataille pour son dossier de candidature qui a reçu tout notre intérêt. J'encourage les candidats potentiels à participer pour la prochaine édition 2020.

Alstom remercie l'équipe des Trophées d'avoir pu participer et réitère son souhait de contribuer au développement du Contract Management et à la visibilité des Contract Managers. •





les interviews d'experts

2010

PLÉNIÈRE INTERACTIVE: L'ÉTAT DES LIEUX DU CONTRACT MANAGEMENT 2019

Évolution des pratiques / Marché du recrutement Évolution des profils et du positionnement du métier / Contract Management externalisé : le besoin du recours à l'avocat pour les conseils juridiques ?



Table ronde animée par Grégory Leveau (e²cm) Invités :

Séverine Carbonel

Directrice des engagements - Capgemini Technology

Services

Naoual Berggou Directrice Générale Adjointe - e²cm Consulting Emmanuel Hervé
Directeur du Contract Management - GFI Informatique

François Bresson
Directeur Juridique & Contract Management
Engle IT

Régis MAHIEU Avocat Associé - **Aperwin**



Évolution des pratiques, positionnement du métier, marché du recrutement et formation



SÉVERINE CARBONEL

Directrice des engagements

Capgemini Technology Services

Avez-vous constaté, durant l'année écoulée, une accentuation de certaines pratiques dans notre métier ?

S.C. Outre l'essor des offres en termes de formations (qu'elles soient ou non diplômantes) et d'outils de Contract Management reposant sur l'IA et les technologies de data analytics, nous avons constaté sur l'année passée une externalisation croissante de tout ou partie de l'activité de Contract Management. Les clients ont de plus en plus recours à des entreprises externes spécialisées pour pallier l'absence d'un service interne de Contract Management. Si l'intervention de ces entreprises est le plus souvent limitée aux phases d'avant-vente (initialisation et négociation du contrat), il arrive que les clients fassent également appel à leur expertise au cours de l'exécution du contrat (par exemple pour réaliser un benchmark ou les assister dans la gestion d'un précontentieux).

En raison de la rareté des profils confirmés à seniors disponibles sur le marché (qui ont en général déjà changé de poste au cours des 2/3 années passées), pensez-vous que la solution est de favoriser les mobilités professionnelles internes, quitte à positionner des personnes ayant peu ou pas de maîtrise en matière de pilotage de cycle contractuel ?

S.C. Le recours à la mobilité professionnelle interne comme solution à la rareté des profils

de Contract Managers confirmés à seniors dépend d'un certain nombre de facteurs : la complexité des projets, l'envergue de l'entreprise et l'urgence du besoin en matière de Contract Management, le mode d'intervention choisi (sur l'ensemble du cycle de vie du contrat ou le cloisonnement à une partie soit en avant-vente, soit en après-vente), la séniorité de l'équipe de Contract Management en place et surtout du niveau d'expertise de la personne en matière contractuelle, de stratégies de négociation, gestion des risques, optimisation financière et gestion des conflits.

J'ai eu l'opportunité de rencontrer d'excellents professionnels provenant d'horizons diverses : les ventes, la finance, le delivery, les achats, la direction juridique... devenus Contract Managers suite une mobilité interne. Évidemment, ils possédaient tous les compétences de base leur permettant de piloter le cycle contractuel allant de l'initialisation d'un contrat à la gestion de son exécution, incluant la mise en place des





la actions nécessaires en cas d'écarts constatés en termes de délais, de qualité et de coûts.

De mon point de vue, le recours à la mobilité interne peut donc être une des solutions, si toutefois la personne identifiée dispose de solides connaissances en matière de pilotage de cycle contractuel.

e²cm prêche depuis des années pour une systématisation du Contract Management sur l'ensemble du cycle, là où certains voyaient plutôt un intérêt surtout en pre-sales et d'autres surtout en post-sales. Qu'en est-il des évolutions sur ce positionnement dans votre entreprise et pourquoi?

S.C. Au sein de Capgemini, nous sommes convaincus de l'intérêt majeur d'une systématisation du Contract Management sur l'intégralité du cycle de vie du contrat. C'est d'ailleurs l'organisation qui a été mise en place au sein de notre Groupe depuis des années. En effet, comment participer à la bonne gestion de l'exécution d'un contrat, en particulier à son optimisation financière, en ayant qu'une vision partielle des choses ?

Les phases d'initialisation et de négociation d'un contrat permettent d'identifier les risques liés au projet et de développer des stratégies permettant de les réduire à un niveau d'exposition « acceptable ».

La bonne transmission de ces informations à l'équipe en charge de l'exécution du projet constitue un des éléments fondamentaux de la réussite du projet. L'implication d'un Contract Manager sur l'intégralité du cycle permet de garantir cette transmission.

En fonction de la nature des services et de l'entité juridique concernés, nous avons parfois choisi au sein de notre Groupe de scinder l'équipe de Contract Management en développant des pôles de compétence dédiés soit à la phase d'avant-vente, soit à la

phase d'exécution. Dans ce cas, le processus de transfert de connaissances a été renforcé de manière à sécuriser l'exécution du contrat et la bonne gestion des risques. •



Quelles sont les nouvelles tendances qui ont marqué notre métier depuis la dernière édition des **Trophées** ?

E.H. L'année passée, nous avons pu constater une augmentation de la présence de profils Contract Manager chez nos clients. Ceux-ci prennent de plus en plus conscience de l'importance de suivre leurs contrats et bien souvent dédient des personnes à cette fonction. Cette présence est peut-être également liée à la volonté de réduction des coûts observée chez nos clients (la connaissance des contrats et leur maîtrise pouvant être considérées comme des pistes d'économies potentielles).

L'an dernier déjà, à peu près à la même date, nous avions constaté une émergence des juniors dans la fonction Contract Management. Cette tendance se confirmet-elle ? Pourquoi ? Quels sont vos retours sur le sujet ?

E.H. Effectivement, pour notre part, durant l'année écoulée, nous avons recherché des Contract Managers et avons reçu de très nombreuses candidatures de juniors.

Certains profils ont un minimum d'expérience dans le domaine et sont réellement attirés par la fonction. D'autres profils sont purement juniors (sans aucune expérience) et sont uniquement attirés par le « boom » >





de la fonction. Attention à l'aspect opportuniste des candidatures car cette fonction encore jeune risquerait de pâtir de profils seulement intéressés par une fonction en pleine croissance (pour des questions salariales par exemple) et au final peu (ou pas) intéressés par le métier.

En complément, de plus en plus d'étudiants de cursus achats en recherche d'alternance se positionnent sur des postes de Contract Management, preuve que ce métier attire. Cette voie est un excellent tremplin vers une fonction de Contract Manager junior en entreprise.

Que pensez-vous du recours aux mobilités internes pour faire face à l'absence de profils suffisant en Contract Management?

E.H. Les profils seniors sont des ressources de plus en plus difficiles à trouver sur le marché. La recherche du mouton à cinq pattes est une réalité dans le domaine du Contract Management.

Une solution de contournement de cette problématique peut consister à accompagner une mobilité interne (chef de projet, directeur de projet, juriste...). Le collaborateur possède déjà une expertise du domaine d'activité, du client, etc. constituant un atout pour l'entreprise car il n'a pas tout à découvrir en termes d'activité. Les compétences complémentaires en Contract Management pourront être acquises via les formations (certifiantes ou non) disponibles à l'heure actuelle. L'avantage indéniable de cette solution : sa rapidité de mise en œuvre.

Il est aujourd'hui acquis que le Contract Management est certes un métier mais c'est aussi et surtout une histoire de culture. Quelle place doit aujourd'hui occuper la formation en matière de Contract Management dans l'entreprise ? Pour quel public ? Sous quelle forme ?

E.H. Une histoire de culture ou une histoire d'état d'esprit et de posture. Au sein du Groupe GFI, pour diffuser cet état d'esprit, nous réalisons en interne des sessions de sensibilisation pour les nouveaux arrivants (commerciaux, directeurs de projet, delivery managers...). Nous accompagnons également les équipes (avant-vente et delivery) en leur proposant des sessions de formation plus approfondies/détaillées avec des exemples tirés de nos propres contrats avec nos clients (il n'y a pas meilleur exemple qu'un cas concret pour marquer les esprits). Le public visé est volontairement très large car nombreuses sont les personnes gravitant autour du Contract Management, qui est l'affaire de tous.

Notre principal objectif est de permettre à l'ensemble de nos équipes de se sensibiliser/former au Contract Management via nos formations internes.

Un objectif complémentaire à moyen terme est de créer un cursus complet de formation : sensibilisation, formation approfondie et certification interne.





FRANÇOIS BRESSON

Directeur Juridique & Contract Management Engie IT

Avez-vous constaté, durant l'année écoulée, une accentuation de certains besoins ou pratiques dans notre métier ? Comment l'expliquez-vous ?

F.B. Je constate que le besoin de digitaliser l'activité du Contract Manager est toujours croissante. Quand il s'agit d'automatiser des tâches (alerting, suivi de workflow), de favoriser le partage (dashboarding) et l'exploitation des informations (moteur de recherche) ou de mieux communiquer sur les indicateurs, l'outil logiciel est sans aucun doute un atout pour une pratique encore plus rigoureuse du métier.

Pourtant, ce besoin semble avoir du mal à être structuré sur le marché car le Contract Management est pratiqué de différentes manières selon les organisations, ce qui peut freiner la capacité pour un outil de se doter de fonctionnalités communes.

Par ailleurs, la digitalisation de certaines de ses activités nécessite une compréhension approfondie par les éditeurs de ce métier complexe et un recul important sur sa pratique, la jeunesse du Contract Management en France n'aidant pas. Enfin, le marché fourmille de solutions mais à des degrés de maturité et d'expertise très disparates. La solution peut alors consister à se doter d'un outil transverse de gestion de processus par exemple et de l'interfacer avec d'autres outils bien implantés dans l'entreprise. Ainsi certaines fonctionnalités peuvent être remplies au moins partiellement en attendant le logiciel métier dédié et tant désiré.



L'autre pratique que j'ai pu noter au cours de l'année écoulée concerne la production des indicateurs pour mettre en avant la valeur ajoutée des activités du Contract Manager. La production de ces indicateurs s'améliore et traduit une envie de communiquer davantage sur ses activités en rendant accessible sa production d'informations sur les contrats suivis. Surtout, ces indicateurs permettent de répondre aux sollicitations de la ligne managériale sur de la performance financière et opérationnelle. Ces indicateurs permettent à la fonction de gagner en visibilité et en légitimité.

Quelle place doit aujourd'hui occuper la formation en matière de Contract Management dans l'entreprise ? Comment avez-vous envisagé / envisagez-vous les choses au sein d'Engie IT sur ce sujet ?

F.B. La formation en Contract Management doit occuper un rôle prépondérant en entreprise auprès des personnes souhaitant incarner la fonction et non le rôle de Contract Manager. Cette expertise doit reposer sur des compétences solides et reconnues au risque de pratiquer le Contract Management comme on utilise sans trop de conviction une simple méthode de travail.



Au sein de mon équipe, tous les Contract Managers en CDI sont certifiés par l'École Européenne de Contract Management, ce qui a l'immense avantage de fédérer l'équipe sur des pratiques bien que chacun vienne d'horizons différents (juristes, ingénieurs, acheteurs).

Le Contract Management est une histoire de culture connectée à sa propre entreprise et à la communauté de praticiens. La formation permet de cimenter cette culture, de la structurer avec des référentiels partagés. Elle outille aussi le Contract Manager qui, avec sa pluridisciplinarité, doit avoir les moyens de réconcilier le juridique avec l'opérationnel et le financier pour viser l'excellence contractuelle. Beaucoup de fonctions dans l'entre-

prise doivent être sensibilisées au Contract management sans pour autant basculer dans l'expertise. Acheteurs, juristes, pilotes de services, responsables de comptes, etc. sont aussi au cœur des interactions de l'entreprise avec son écosystème. Ils doivent donc être dotés de bons réflexes pour participer à cet effort commun de soigner le relationnel tout en veillant à la sécurisation des risques et à la recherche d'opportunités pour répondre à la stratégie de l'entreprise.

L'expert Contract Manager formé et expérimenté devra alors savoir fabriquer et/ou adapter les outils pour ses collègues mais aussi pour les autres métiers. La création de valeur est alors assurée et la culture s'en trouvera renforcée.

Contract Management externalisé : le besoin du recours à l'avocat pour les conseils juridiques ?

La plénière interactive qui vise à dresser un état des lieux annuel de la pratique du Contract Management a été l'occasion de mettre à l'ordre du jour des débats un sujet aussi central que polémique pour la communauté des Contract Managers. Le besoin en Contract Management étant grandissant, l'appel à des compétences externes (cabinet de conseil en Contract Management) s'est fortement développé depuis 3 ans. Certains avocats commencent à pointer du doigt la question de la part du conseil juridique (normalement réservé aux avocats lorsqu'il est externalisé) dans les prestations de Contract Management.



Afin d'éclaircir la question, pourriez-vous, dans un premier temps, renseigner notre public sur la réglementation en la matière ?

R.M. La réponse est à rechercher dans la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques modifiée, en particulier dans ses articles 54 et suivants. Au sens de la loi, la notion de conseil juridique recouvre 2 activités : la consultation juridique et la rédaction d'actes. J'exclus d'ores et déjà de mon propos la question de l'assistance et de la représentation en justice, qui est considérée comme une activité autonome avec une réglementation spécifique et qui concerne moins directement les Contract Managers.

Dans le silence de la loi, et au regard de la jurisprudence, on peut retenir que la consultation juridique consiste en une prestation intellectuelle personnalisée tendant à la fourniture d'un avis ou d'un conseil fondé sur l'application d'une règle de droit en »



vue, notamment, d'une prise de décision du bénéficiaire de la consultation.

La rédaction d'actes recouvre les contrats et actes unilatéraux (non revêtus de la forme authentique) rédigés pour autrui et destinés à créer des droits et des obligations pour les cocontractants.

Il s'agit d'activités réglementées dont l'exercice de manière habituelle et rémunérée, que ce soit à titre principal ou accessoire, est réservée aux catégories de professionnels suivantes :

- soit des professionnels du droit, notamment les avocats et notaires. Il est précisé que la consultation juridique et la rédaction d'actes à titre principal sont confiées aux seuls professionnels du droit (article 56 de la loi du 31/12/1971);
- soit des personnes exerçant une profession réglementée non juridique, comme les architectes ou les experts-comptables (article 59 de la loi du 31/12/1971);
- soit des personnes exerçant une profession non réglementée, sous réserve de justifier d'une qualification reconnue par l'État at-



testée par un organisme public ou professionnel agréé, et à condition de donner uniquement des consultations juridiques relevant directement de leur activité principale et de rédiger des actes qui constituent l'accessoire nécessaire à leur activité, le tout dans la limite de leur qualification. Un certain nombre de professions a été reconnu par arrêté comme pouvant délivrer des consultations juridiques et rédiger des actes. On peut citer notamment les ingénieurs-conseils pour les affaires, les ingénieurs-conseils en ingénierie, les auditeurs et consultants en assurance, les experts immobiliers. Ces professionnels doivent justifier d'une certification, du type OPQCM (article 60 de la loi du 31/12/1971).

Il convient par ailleurs de tordre le cou à une idée répandue. L'article 54-1 de la loi du 31 décembre 1971 prévoit certes qu'une licence en droit (ou une compétence juridique équivalente) est nécessaire pour donner des consultations juridiques ou rédiger des actes sous seing privés. Mais cette condition est loin d'être suffisante, l'article 54-5 de cette même loi opérant un renvoi explicite aux articles définissant limitativement les personnes habilitées à exercer une activité juridique.

Il faut enfin dire un mot des sanctions encourues, qui se sont aggravées. Les infractions à cette réglementation sont punies d'une peine d'amende de 15 000 euros et d'un an d'emprisonnement.

Après ce rappel des règles en la matière, pouvons-nous dire que le Contract Manager fait vraiment du conseil juridique au sens de la loi?

R.M. Je pense qu'il ne fait guère de doute que le Contract Management dispose d'une dimension juridique.

Le Contract Management est en effet une activité multidisciplinaire faisant appel à



une combinaison complexe de connaissances et d'expériences très variées, parmi lesquelles figure indéniablement la compétence juridique.

On comprend en effet aisément que, le contrat étant un acte de nature juridique par essence, toute mission (principale ou accessoire) de rédaction ou d'interprétation de son contenu revêt naturellement une dimension juridique et entre dans le champ d'application de la loi du 31 décembre 1971.

Il serait toutefois erroné et réducteur d'aborder le Contract Management sous un angle uniquement juridique. Il ne se limite évidemment pas à l'interprétation de règles de droit, bien au contraire, sa valeur ajoutée va bien au-delà et réside en particulier dans cette capacité à exploiter un ensemble de disciplines diverses dans le but d'optimiser globalement les cycles de vie contractuels.

Ainsi, même si la part juridique est très souvent présente en Contract Management, elle se retrouve rarement seule.

Est-ce que la frontière est si claire ?

R.M. Il est essentiel de comprendre que la finalité de la loi du 31 décembre 1971 n'est pas d'empêcher aux professions non juridiques tout accès au conseil juridique, mais plutôt d'encadrer cette pratique et de s'assurer que les prestataires concernés sont suffisamment qualifiés et certifiés dans l'intérêt des clients et de la sécurité juridique de leurs opérations. Il ne faut pas oublier que les contrats sont des actes contenant des obligations contraignantes pour les parties contractantes.

Bien sûr, des incertitudes sur la frontière entre activité juridique et activité non juridique peuvent apparaître dans certaines situations, comme pour la rédaction d'annexes contractuelles ou la négociation d'avenants, en fonction du contenu réel de la mission. Cependant, dans l'ensemble, l'application de la réglementation, associée à la jurisprudence existante, est assez claire et précise.

J'ai pu constater que les entreprises parviennent d'ailleurs instinctivement à faire la différence, de manière assez juste, en cherchant à trouver les meilleures compétences selon leurs attentes.

Il y a en effet une certaine part de bon sens à adopter de la part des professionnels concernés. En effet, pour prendre un exemple a contrario, on n'imagine pas un avocat se risquer à établir des plans d'architecte ou à rédiger des expertises techniques.

Quelles sont les solutions pour protéger les parties lorsque la mission de Contract Management comprend indéniablement du conseil juridique ?

R.M. Cette question est intéressante et j'ai pu constater que les clients y sont de plus en plus sensibles.

En matière de Contract Management externalisé, il convient de vérifier, avant toute mission, si celle-ci contient une part d'activité juridique (consultation ou rédaction de contrat).

Comme nous l'avons vu plus haut, si cela est le cas, qu'elle soit d'ailleurs accessoire ou principale, les dispositions de la loi du 31 décembre 1971 sont applicables.

En ce qui nous concerne, en cas de besoins mixtes des entreprises, notre cabinet intervient de plus en plus en partenariat avec des cabinets de conseil en Contract Management afin de fournir un accompagnement global à nos clients, en alliant efficacité, optimisation et sécurité juridique.

Ce mode de fonctionnement apporte une grande réactivité et une véritable



le flexibilité et offre la possibilité de s'adapter au plus près des besoins des clients.

En définitive, je pense qu'il s'agit avant tout d'une question d'adéquation entre les besoins des clients et les compétences des intervenants extérieurs.

Les acteurs du Contract Management vont devoir trouver cet équilibre.

Le même phénomène avait eu lieu en matière de recouvrement de créances. Les sociétés de recouvrement de créances avaient commencé à investir les tribunaux et à représenter directement leurs clients. Après une polémique intense, les relations entre avocats et sociétés de recouvrement se sont apaisées, chaque profession bénéficiant d'un périmètre d'intervention clarifié : aux sociétés de recouvrement, dont l'activité a été réglementée, la phase amiable de recouvrement de créances pour compte d'autrui et aux avocats la phase judiciaire.

Gageons qu'un tel effort de clarification sera également nécessaire dans le cadre du développement du Contract Management, en espérant qu'une démarche consensuelle plutôt que conflictuelle sera possible et privilégiée. •





CONFÉRENCE/FORMATION - RÉFORME DU DROIT DES CONTRATS 3 ANS APRÈS : MISE EN PRATIQUE ET APPARITION D'UNE JURISPRUDENCE



Animée par Grégory Leveau (e²cm)





La remise des Trophées du Contract Management® 2019 fut l'occasion idéale pour aborder, devant un parterre d'experts, les évolutions de la réforme du droit des contrats depuis la promulgation de l'ordonnance du 10 février 2016 et de dresser constat, trois ans après, des premières tendances jurisprudentielles.

En remarque introductive, rappelons que le dernier rapport Justice Scoreboard présenté par la Commission européenne pour l'année 2019 nous informe que des 27 sept états membres de l'UE, la France est bon dernier en matière d'accessibilité publique aux décisions de justice. C'est navrant, mais c'est ainsi. La recherche de jurisprudence en ligne reste un chemin de croix et la transparence prônée par les gouvernements successifs s'en trouve bien malmenée.



1. Un droit transitoire confus

Pour mémoire, la réforme du droit des contrats s'est construite autour de quatre dates clés :

- ordonnance du 1er février 2016 précédemment citée;
- entrée en vigueur de ladite ordonnance le 1er octobre 2016;
- loi de ratification du 20 avril 2018 ;
- entrée en vigueur de la loi de ratification le 1er octobre 2018.

La question qui se pose alors est : quel est le droit applicable aux différentes périodes encadrées par les dates ci-dessus ?

Simplifions:

📩 Période 1 : avant octobre 2016

Le texte est clair : « Les contrats conclus 🖃 avant cette date demeurent soumis à la loi ancienne. Toutefois, les dispositions des troisième et quatrième alinéas de l'article 1123 et celles des articles 1158 et 1183 sont applicables dès l'entrée en vigueur de la présente ordonnance ».

Pas de difficulté particulière ici ; les exceptions visées concernant les typologies d'action interrogatoire instaurées par chaque article. Pour le reste, c'est bien naturellement le droit antérieur à l'ordonnance qui s'applique aux contrats signés avant le 1er octobre 2016.

Période 2 : octobre 2016 - octobre 2018

Les contrats sont logiquement soumis aux dispositions nouvelles de l'ordonnance. En revanche, les nouveautés et modifications apportées par la loi de ratification du 20 avril 2018 ne s'appliquent pas aux contrats signés pendant cette deuxième période.

Chaque principe juridique ne pouvant pas se passer de son lot d'exception, il conviendra tout de même d'appliquer immédiatement aux contrats en cours les modifications apportées par la loi de ratification de 2018 aux articles 1112, 1143, 1165, 1216-3, 1217, 1221, 1304-4, 1305-5, 1327-1, 1328, 1347-6 et 1352-4 du Code civil dont on considère qu'ils ont un caractère interprétatif.

Il conviendra à chacun de vérifier si le contrat concerné est susceptible d'être impacté par l'une de ces exceptions, dont certaines >





> sont structurantes pour la relation contractuelle.

Période 3 : Après octobre 2018

Rien de plus simple : l'intégralité de la loi de ratification du 20 avril 2018 s'applique aux contrats signés à compter du 1er octobre de la même année. Le droit positif est bel et bien la réforme dans toute sa complétude. Dernière question récurrente à aborder afin de disposer de toutes les cartes en main : le sort des contrats qui sont renouvelés d'un commun accord ou par tacite reconduction.

Le point a été longuement débattu entre juristes ces dernières années, la doctrine majoritaire considérant que la réforme s'appliquait à compter de la date du renouvellement. Confirmation de cette tendance a été apportée à plusieurs reprises par le juge (voir notamment : Trib com. de Bobigny du 9 janvier 2018 et Trib com. d'Evry du 11 janvier 2018).

Jusqu'ici tout va bien. Le saut des deux pieds dans l'ère du Code civil moderne ne présente pas de difficulté insurmontable. Seulement, il est communément rappelé que l'important ce n'est pas la chute mais l'atterrissage... ce que le comportement des juges confirme lorsque l'on s'intéresse de près à la jurisprudence de ces trois dernières années sur la question du droit transitoire.

Les décisions varient au point de distinguer trois tendances pour les contrats signés antérieurement au 1er octobre 2016 :

Option 1 : Le juge refuse l'application des nouveaux textes ; sans doute la meilleure application possible du droit français.

Option 2 - ex : Cour d'appel de Poitiers du 12 mars 2019 : Le juge applique les principes de l'ordonnance, sans la citer, et crée ainsi un revirement de jurisprudence vis-à-vis du droit antérieur à octobre 2016.

Option 3 - ex : Cour d'appel de Bastia du 13 février 2019 : Le juge fait expressément référence à des articles de l'ordonnance et les applique. Sympathique et bienveillant, mais à rebours des principes juridiques élémentaires.

On s'autorisera à douter du bon sens de cette jurisprudence éparpillée qui cause dans le microcosme des Contract Managers perplexité et insécurité juridique.

Cerise sur le gâteau, la position de la Cour de cassation, qui, rappelons-le, ne juge qu'en droit : la tendance des derniers arrêts s'oriente vers une convergence des droits! Si la gardienne du temple s'y met également...



2. Les premières décisions sur des articles incontournables

Sur le front des nouveautés proposées par la réforme de 2016, nous avons focalisé notre revue des trois années passées sur quelques thématiques majeures pour le pilotage des cycles contractuels complexes.

La liste ne saurait être exhaustive ; elle est davantage représentative des principales inquiétudes constatées par la communauté des Contract Managers lorsqu'il convient de se projeter vers la mise en application d'articles épineux sur le terrain des projets et des prestations de services.

2.1 Er Le maudit article 1223 du code civil

« En cas d'exécution imparfaite de la prestation, le créancier peut, après mise en demeure et s'il n'a pas encore payé tout ou partie de la prestation, notifier dans les meilleurs délais au débiteur sa décision





d'en réduire de manière proportionnelle le prix. L'acceptation par le débiteur de la décision de réduction de prix du créancier doit être rédigée par écrit.

Si le créancier a déjà payé, à défaut d'accord entre les parties, il peut demander au juge la réduction de prix. »

Sans doute l'apport le plus débattu par notre communauté lors de la publication de l'ordonnance de 2016. L'intention derrière une telle idée reste insaisissable tant son potentiel conflictuel reste fort.

Si nous avons déjà eu l'occasion de constater autour de nous que certains clients n'ont pas manqué de tester leur nouvelle arme, la jurisprudence reste timide en la matière. Rendez-vous dans un an pour partager l'analyse d'un florilège de cas traités par les juges qui ne devraient pas manquer de constater le déséquilibre profond que créé cet article dans la relation commerciale.

A noter, cependant, que la rédaction du texte a évolué entre 2016 et 2018. La partie en gras ci-dessus représente le principal changement.

Faut-il comprendre que seule l'acceptation du débiteur permettra au client d'appliquer sa volonté de réduction du prix ? Absolument pas! Le 1223 reste bel et bien une possibilité de réduction *unilatérale* par le client du tarif de la prestation. Cette notion d'acceptation ne vise que le cas où, dans l'hypothèse d'une contestation judiciaire par le débiteur de cette pratique, le client tenterait de démontrer que sa décision a été validée par son prestataire/fournisseur. Seule une acceptation écrite fera alors preuve de l'accord du débiteur.

2.2 **?** Adhésion ou gré à gré?

Art. 1110 du Code civil : « Le contrat de gré à gré est celui dont les stipulations sont négociables entre les parties.

Le contrat d'adhésion est celui qui comporte un ensemble de clauses non négociables, déterminées à l'avance par l'une des parties. »

Si la rédaction de cet article a fait l'objet d'une légère retouche via la loi de ratification de 2018, l'essentiel de ce qu'il convient de retenir est ailleurs : dans le relifting de l'article 1171 du Code civil traitant du déséquilibre significatif et de son rapport avec l'article L.442-1 du Code de commerce (Ordonnance du 24 avril 2019).

Art. 1171 du Code civil : « Dans un contrat d'adhésion, toute clause non négociable, déterminée à l'avance par l'une des parties, qui crée un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat est réputée non écrite.



L'appréciation du déséquilibre significatif ne porte ni sur l'objet principal du contrat ni sur l'adéquation du prix à la prestation. »

Art. L.442-1 du Code de commerce : « Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, dans le cadre de la négociation commerciale, de la conclusion ou de l'exécution d'un contrat, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services:

(...) De soumettre ou de tenter de soumettre l'autre partie à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties. »

A la lecture de ces deux articles, un risque d'application concurrente pourrait exister chaque fois que le contentieux est porté devant les tribunaux spécialisés, et aussi longtemps que le caractère déséquilibré d'une clause ne porte ni sur l'objet du contrat ni sur le prix. Dans le cas inverse, seule une action sur le fondement du Code de commerce





serait recevable.

En cas d'application concurrente, le choix du texte mis en avant dépendra aussi de ce que la partie demanderesse cherchera à mettre en avant :

- obtenir la nullité de la clause (1171),
- ou mettre en jeu la responsabilité du défendeur en vue d'obtenir une réparation pécuniaire (L 442-1).

Enfin, si la jurisprudence s'est exprimée à différentes reprises depuis 2016 sur la notion de déséquilibre significatif, le suspense demeure entier sur ce qui le caractériserait objectivement.

A noter que le juge des référés s'est autorisé à plusieurs reprises à examiner si un contrat était un contrat d'adhésion et si ses clauses créaient un déséquilibre significatif (Trib com. de Paris du 21 juin 2018 et Trib com. de Nanterre du 15 juin 2018) ; mais l'inverse a également été décidé... (Trib com. de Vienne du 11 janvier 2018). Nous voilà bien avancés!

2.3 Liberté contractuelle et rupture brutale



Art. 1112 du Code civil : « L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi.

En cas de faute commise dans les négociations, la réparation du préjudice qui en résulte ne peut avoir pour objet de compenser la perte des avantages attendus du contrat non conclu. »

Codifier la rupture abusive des négociations est louable ; encore faut-il préciser les critères que devrait revêtir un tel abus.

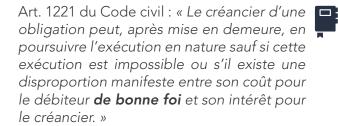
Les décisions judiciaires étaient donc également attendues sur cette problématique par les Contract Managers, notamment lorsqu'ils interviennent durant la phase de négociation du cycle contractuel.

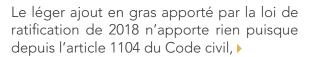
Dans un premier cas, une cour d'appel nous renseigne sur ce qui permet de contourner le risque d'abus dans la rupture des pourparlers : lorsque celui qui décide de finalement quitter la négociation a régulièrement tenu informé l'autre partie de sa situation, de sorte que cette dernière ne subisse pas un effet « mauvaise surprise » trop soudain et qu'elle gère son risque au mieux en conséquence (Cour d'Appel de Poitier du 30 avril 2019).

Dans un second cas, un arrêt retient la rupture abusive au motif qu'à travers une lettre d'intention, les parties avaient réaffirmé leur volonté de poursuivre leurs pourparlers, que cette lettre n'était donc pas qu'un simple point d'étape méthodologique, et qu'à partir du moment où la partie victime de la rupture a démontré qu'elle avait satisfait à toutes ses obligations (notamment celles au titre de la clause relative au respect du calendrier), seule la mauvaise foi pouvait justifier l'arrêt des négociations (Cour d'Appel de Pau du 28 janvier 2019).

Jolie mise en bouche ; on attend la suite...

2.4 L'exécution forcée









la bonne foi irrigue tous les contrats, aussi bien pendant leur formation, leur négociation que durant leur exécution.

Était-il donc nécessaire de préciser que la disproportion manifeste ci-dessus visée ne vaut que pour un débiteur de bonne foi ?

Là où le doute demeure, c'est dans la mesure de cette disproportion manifeste. Elle ne peut, évidemment, que s'étudier au cas par cas. Ce que le tribunal de commerce de Paris n'a pas hésité à faire le 22 juin 2018 lorsqu'il a été décidé que dans le cadre d'une vente, l'exécution forcée devait être rejetée au motif que le vendeur ferait face à un risque disproportionné par rapport à l'intérêt de la cession pour l'acheteur si celle-ci était menée à son terme. En l'occurrence, le vendeur était déjà engagé à l'égard de tiers.

Dans une autre instance, l'article 1221 a été utilisé pour ordonner la régularisation sous astreinte d'actes relatifs à une cession de titres. Valeur de la cession : 700.000 euros ; montant de l'astreinte journalière : 15.000 euros ! (Trib com. de Roanne du 23 mai 2018).

2.5 Apprendre à finir : résiliation/résolution

Des différents cas de résolution retenus par la réforme de 2016, nous retiendrons l'application faite par un juge d'appel de l'article 1225.



Art. 1225 du Code civil : « La clause résolutoire précise les engagements dont l'inexécution entraînera la résolution du contrat. La résolution est subordonnée à une mise en demeure infructueuse, s'il n'a pas été convenu que celle-ci résulterait du seul fait de l'inexécution. La mise en demeure ne produit effet que si elle mentionne expressément la clause résolutoire. »

Ce nouveau format de résolution a contraint

les acteurs commerciaux à modifier leurs contrats en listant les obligations dont le non-respect génèrerait automatiquement (après mise en demeure infructueuse) l'arrêt de la relation.

Restait à observer le comportement du juge face à cette automatisme. L'arrêt de la Cour d'appel de Toulouse du 7 mai 2019 ouvre la voie.

Après avoir constaté que :

- le contrat mis en cause en l'espèce contenait une clause résolutoire par laquelle les parties avaient convenu à l'avance que le contrat serait résilié de plein droit en cas de non-paiement à son échéance d'une seule mensualité de la redevance un mois après une sommation de payer restée infructueuse,
- que dans les faits, une mensualité n'avait pas été réglée, qu'une sommation avait bien été envoyée et que le paiement n'avait toujours pas eu lieu, la cour a considéré que la clause était suffisamment précise pour justifier la résiliation; contrairement à l'avis du demandeur qui tentait de son côté de souligner le manque de clarté dudit article résolutoire.

Nous pouvons, ainsi, d'ores et déjà entrevoir que les batailles à venir au sujet du 1225 du Code civil porteront fréquemment sur ce critère de précision dont le juge s'est saisi pour tracer les premières bornes de la bonne application des clauses de résiliation contractuelle.

2.6 (1) De l'obligation d'informer

Erigée en principe cardinal du droit des contrats, l'obligation générale d'information de l'article 1112-1 du Code civil garantit l'expression d'un consentement libre et éclairé. Ainsi, ce nouveau texte commande à tout contractant de communiquer à l'autre >



partie toutes les informations susceptibles d'être déterminantes de son consentement, à une exception près : l'information portant sur la valeur de la prestation.

Rappel des conditions cumulatives de mise en œuvre de l'obligation d'information :

- la connaissance de l'obligation par le débiteur de l'obligation ;
- l'ignorance de l'information par le créancier de l'obligation ;
- le caractère déterminant de l'information pour le consentement de l'autre partie.

En ce qui concerne la sanction prévue par la réforme pour un manquement à ce devoir d'information, le texte est clair : mise en œuvre de la responsabilité du débiteur de l'obligation de l'information et possible nullité du contrat.

Etudions maintenant le positionnement du juge à la lumière de ce qui précède, sachant que la jurisprudence n'a pas attendu la réforme de 2016 pour promouvoir le principe d'obligation générale d'information. Au contraire, l'article 1112-1 serait plutôt la consécration d'une position pérenne de la Cour de cassation en la matière.

Petit assortiment de jugements appliqués à des contrats signés après le 1er octobre 2016 :

- Trib com. de Draguignan du 10 avril 2018 : Le dol était invoqué dans le cadre d'un protocole de cession d'actions. Le juge constate ici l'absence de manœuvre frauduleuse mais s'appuie sur un manquement du vendeur à son obligation d'information précontractuelle (informations erronées) pour le sanctionner.
- Trib com. de Versailles du 6 juin 2018 : Achat de fonds de commerce. Le demandeur est débouté au motif qu'il ne rapporte pas la preuve que le vendeur détenait l'in-

formation en cause susceptible de changer sa décision d'acquisition. Le juge assure ainsi une application rigoureuse de l'article 1112-1 du Code civil selon lequel l'obligation d'information pèse sur celui qui la connaît (= première des trois conditions cumulatives ci-dessus).

- Trib com. de Grasse du 18 juin 2018 : Abonnement internet. Le fournisseur a promis à son client un débit garanti 100% du temps (ce qui n'est évidemment pas possible...) Le juge consulaire retient que cet élément avait été déterminant du consentement du client et que le défaut d'information précontractuel fut de nature à vicier son consentement.
- Trib com. de Paris du 29 juin 2018 : Le tribunal prononce la résolution du contrat en s'appuyant sur l'article 1112-1 plutôt que la nullité... Dommage jusqu'ici c'était un sansfaute!



3. Au suivant!

Après plus de dix ans de tergiversations politiques autour de la réforme du code civil et quelques réajustements entre 2016 et 2018, le droit des contrats nouveau est arrivé.

S'il reste de nombreuses zones d'ombres à éclaircir, les jugements et arrêts les plus récents nous laissent imaginer que les années à venir offriront des réponses à la majorité de nos questions, tant les cours et tribunaux semblent impatients de mettre en œuvre la réforme, même lorsqu'elle n'a pas encore vocation à s'appliquer...

A ce stade, nous restons sur notre faim quant à l'éclairage des juges sur quelques sujets clés pour les Contract Managers. La proximité de ces derniers avec le terrain de la phase d'exécution des cycles de vie contractuels exige un positionnement raisonnable et durable des magistrats sur des textes aussi >



sensibles que l'article 1223 précédemment cité.

Ce n'est pas tout. Nous retenons notre souffle quant au sort des thématiques suivantes pour lesquelles la jurisprudence est régulièrement scrutée :

- Article 1120 du Code civil : L'exception d'inexécution par anticipation. Lorsque le droit français rencontre Minority Report! La tension est à son comble.
- Article 1195 du Code civil : La consécration législative de la théorie de l'imprévision. Comment en user et en abuser ?
- Article 1104 du Code civil : La bonne foi dans les relations commerciales, notamment durant la phase d'exécution des contrats. Arme ultime du juge pour trancher en équité ?

Le quotidien des pilotes contractuels promet d'être riche en apprentissage et rebondissements, quelle que soit leur séniorité; la nouveauté juridique replaçant tout le monde à égalité lorsqu'il s'agit de mesurer le risque contractuel.

Pour autant, n'oublions jamais que le Contract Management est bien plus que la brique « droit » intrinsèque au métier. Stratégie opérationnelle, maîtrise financière, vision holistique et, bien évidemment, optimisation de la qualité relationnelle (par la négociation collaborative et la facilitation/résolution de conflit) sont autant de disciplines qui ne sauraient être sacrifiées sur l'autel d'une réforme législative, dont les failles et la part d'inconnu seront justement contournés par l'étendu du spectre des activités du Contract Manager. •







TABLE RONDE/MÉDIATION : PROCESSUS INCONTOURNABLE DE LA RÉSOLUTION DE CONFLIT SUR LES CYCLES CONTRACTUELS COMPLEXES ?



Table ronde animée par Naoual Berggou Directrice Générale Adjointe - e²cm Invités :

Isabelle Meunier
Directrice pôle négociation contrats de production audiovisuelle - SACD & Médiatrice - CMAP

Yann Schneller Avocat en Arbitrage International - Cabinet ORRICK

Grégory Leveau Président - e²cm & Médiateur professionnel





Médiatrice - CMAP - Assermentée CA de Paris Directrice pôle négociation contrats de production audiovisuelle - SACD

Quelle est votre vision de la médiation ?

I.M. Je souhaiterais en premier lieu, pour répondre à cette question, indiquer ce qu'à mon sens, la médiation n'est pas :

- un jugement : le juge tranche en droit. En médiation, le droit n'est qu'une composante, et parfois pas la plus importante ;
- un arbitrage : en tant que juge privé, l'arbitre décide et sa décision s'impose aux parties. En médiation, ce sont les parties qui construisent leur solution ;
- une conciliation : le conciliateur guide les parties vers un accord qu'il propose, voire qu'il préconise. Le médiateur ne propose pas, ne préconise pas ;
- une transaction : les conseils des parties peuvent être amenés à transiger mais sans la participation d'un tiers. La médiation pourra donner lieu à une transaction qui aura aboutie grâce à l'intervention d'un tiers.
- une négociation : les parties se rencontrent et discutent sans conseil et sans tiers extérieur. Il y a évidemment négociation dans le processus de médiation mais elle est encadrée par le médiateur.

Cela étant dit, pour définir à présent ma vision de la négociation j'aimerais tout simple-

ment partager une citation de René Char qui me parait tout à fait appropriée : c'est l'art de « transformer de vieux ennemis en loyaux adversaires ».

C'est pour moi une façon de permettre à des co-contractants de retrouver des relations normales et c'est à mon sens, le processus de résolution de conflit le plus basé sur l'humain. C'est un processus de maïeutique qui permet de réintroduire bonne foi et loyauté dans des relations d'affaires (en l'occurrence) parfois très dégradées.

De manière plus classique, on pourrait définir la négociation comme un « processus coopératif de gestion des conflits, structuré, volontaire et confidentiel dans lequel une tierce personne, le médiateur, utilise des techniques de communication, de négociation et de médiation pour aider les participants à trouver leur propre et durable solution au conflit qui les oppose ». J'insiste sur le groupe de mots « aider les participants ». En effet, cela met en lumière le fait que :

- le médiateur ne peut qu'aider mais n'a pas de pouvoir ;
- les « parti-cipants » sont responsables et acteurs dans la recherche de solutions.

Quelle typologie de conflits sommes-nous susceptibles de rencontrer dans les cycles contractuels complexes, d'après votre expérience ?

I.M. Au fil de ma pratique de la médiation, j'ai dégagé plusieurs typologies qui permettent d'analyser dans quel type de conflit sont les participants à une médiation, étant entendu que, les typologies s'entrecroisent.

1ère typologie : le conflit factuel/de fond vs. le conflit émotionnel : le conflit •



peut porter sur un élément factuel, un fait qui donne lieu à une divergence. Un conflit de fond est un désaccord fondamental sur les buts et les objectifs à poursuivre dans une relation contractuelle ou sur les moyens de parvenir à un résultat.

2ème typologie : le conflit latent (étouffé), refoulé (prend sa source dans un ancien conflit non résolu) vs. conflits déclarés (avéré).

3ème typologie: le conflit à dominante personnelle vs. le conflit à dominante technique: concernant les conflits à dominante personnelle on pourra citer: le conflits de rivalité, le conflit d'identité (rejet de l'autre en tant que tel, volonté d'élimination de l'« ennemi » pour ce qu'il représente), les conflits symboliques (conflit pour faire un exemple) ou encore le conflit de pouvoir ou hiérarchique.

Quant aux conflits à dominante technique, on y classera notamment : les conflits organisationnels ou structurels, les conflits d'intérêts (issus d'une divergence entre ce qui est visé par les différents acteurs, désaccord sur le produit d'une action, ce sur ce qui en sera retiré. Souvent généré par un besoin de domination), les conflits économiques (por-



tant sur le partage des avantages matériels liés à une relation contractuelle, les conflits méthodologiques (une partie sait mieux que l'autre comment faire), ou encore le conflit « institutionnel » (désaccord sur l'application des lois, des règles, des usages, du contrat).

Quelque ce soit la typologie envisagée, ce qui demeure inchangé c'est que le conflit est toujours révélateur d'une situation de blocage et invite à prendre en compte :

- l'expression d'un besoin;
- l'expression d'une conviction;
- la manifestation d'un problème à résoudre.

La médiation constitue-t-elle le mode le plus approprié de résolution des conflits ? Pourquoi ?

- I.M. C'est un mode de résolution des litiges très efficace mais il n'est pas adapté à 100% des conflits. D'expérience, voici quelques cas pour lesquels, il faut bien réfléchir avant de choisir la médiation comme mode de résolution :
- le moment est malvenu (par exemple si les parties ne sont pas prêtes à aller en médiation);
- un point de droit important à trancher (besoin d'une décision qui fasse jurisprudence) ou une solution juridique clairement établie (si le conflit ne porte que sur un point juridique);
- un objet du litige extrêmement technique;
- une question de principe ou un besoin de jugement d'une ou des parties (avec tous les attributs du jugement comme par exemple la publicité ou les astreintes);
- la mauvaise foi ostensible d'une des >



parties;

- la volonté affichée d'une partie de ne pas faire de concessions ;
- la présence d'un cas pathologique (manipulateur pervers par exemple).

Mais la médiation est adaptée dans bien des cas et elle présente de nombreux avantages :

- une maîtrise du litige notamment des coûts et des délais (pas de dessaisissement au profit de la justice);
- la non-exacerbation du conflit : en médiation, il n'y aura ni vainqueur, ni vaincu et cela va permettre de passer d'une logique d'élimination de l'adversaire par le biais du droit à une philosophie de coopération avec un partenaire pour résoudre un problème;
- le maintien, la restauration d'une relation d'affaire et parfois un accord sur une nouvelle relation;
- garantir la confidentialité ;
- la création d'une solution sur mesure par les parties ;
- la purge complète du conflit.

Le Contract Manager devra donc mener une analyse à priori de la situation conflictuelle pour identifier si le différend est adapté ou non à une résolution par voie de médiation.

Est-ce que la médiation fonctionne vraiment en France ou est-ce un effet de mode et de communication ?

I.M. On parle de médiation depuis trop longtemps pour que ce soit un simple effet de mode. En France, on continue à avancer en termes de mentalité sur le sujet. Le dernier évènement marquant en la matière concerne la profession d'avocat. En effet le 3 juin dernier, une plateforme dédiée à la médiation sur le site institutionnel de l'Ordre des avocats. On peut notamment y retrouver l'annuaire des avocats médiateurs parisiens, accéder à un e-service proposant des outils de gestion d'une médiation. On peut d'ailleurs lire sur le site internet des avocats du Barreau de Paris que « les modes alternatifs de résolution des différents (MARD) constituent un enjeu important et un marché majeur pour les avocats ».

Enfin, concernant l'efficacité de la médiation en France, je répondrai qu'elle fonctionnera seulement si les parties ont une vraie volonté d'aboutir à un accord en y ayant recours.



