



FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT
2013

DOSSIER DE PRESSE

1.

LE CONCEPT DU **FORUM** **OUVERT** DU CONTRACT MANAGEMENT



NAOUAL BERGGOU

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
/ e²cm Consulting

&



GRÉGORY LEVEAU

PRÉSIDENT - FONDATEUR
/ e²cm

« Compte tenu du succès de la première édition du **Forum Ouvert du Contract Management**® en 2017, il nous était impossible de ne pas envisager le challenge et le plaisir d'une nouvelle édition en 2018.

Les retours qui nous ont été faits à l'occasion de la naissance de cet événement en 2017, nous ont confortés dans l'idée que la communauté des Contract Managers est en quête de rassemblements réguliers lui permettant de se nourrir de vrais sujets de fond, utiles à la pratique quotidienne, tout en permettant une interaction totale avec les différents membres de cette communauté, et ce, dans une ambiance bienveillante.

En toute transparence, le pari audacieux de réussir à organiser 15 conférences sur des thématiques très variées (sans compter l'intersession plénière), en une seule matinée, pour un public d'une centaine de participants, était assez fou à l'origine ! e²cm, passionnée par son activité et sou-

tenue par l'énergie des professionnels du pilotage de contrats complexes, n'a pas hésité une seule seconde à réitérer l'aventure.

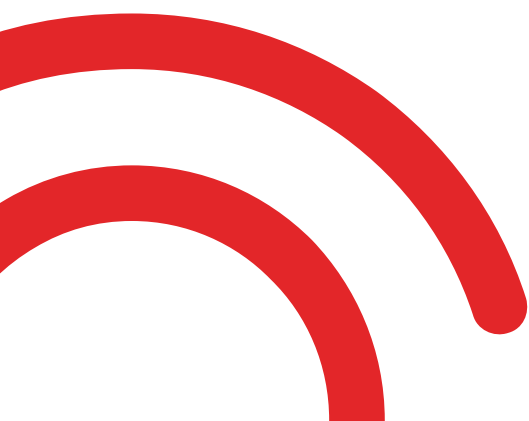
Ce qui devait arriver, arriva ! La deuxième édition du **Forum Ouvert du Contract Management**® s'est tenue le 6 décembre 2018 à Paris, en partenariat fidèle avec le cabinet **Orrick**, avec pour fil rouge : « **L'analyse sectorielle du métier : le ou les Contract Management ?** »

e²cm a fait appel à de nombreux experts du métier, une vingtaine au total, pour aborder ce thème sous différents angles dans le cadre de mini-conférences de quarante minutes chacune.

Un total de quinze conférences a donc été déployé à l'occasion d'une matinée scindée en trois sessions principales, entrecoupées par une présentation de la nouvelle procédure d'arbitrage accéléré de la CCI, par le cabinet **Orrick**. ▶

- ▶ L'expertise, l'échange, le partage, la bienveillance et la bonne humeur étaient donc les maîtres mots de ce nouveau **Forum Ouvert du Contract Management**[®].

Merci à tous les animateurs, participants et à notre partenaire **Orrick** pour avoir rendu le renouvellement de ce pari audacieux réussi ! ●



2.

LES PRINCIPES CLÉS DU FORUM OUVERT DU CONTRACT MANAGEMENT

Pour rappel, la méthodologie du Forum Ouvert (Open Space Technology) a été créée par Harrison Owen, consultant et conférencier américain, lorsqu'à la suite d'un congrès qu'il avait organisé pour un large public, il reçut comme chaleureux retour que l'événement s'était fort bien déroulé, mais que le meilleur moment demeurait les pauses café... Il en déduisit les évidences suivantes :

- un congrès se doit d'offrir une variété de thématiques de sorte que chaque individualité au cœur du large public trouve chaussure à son pied ;
- le public doit avoir la possibilité d'identifier les thèmes qu'il souhaite voir couverts ;
- aucun participant ne saurait être contraint de suivre une conférence dont il s'est lassé.

Il en résulte alors les grands principes suivants :

« Les personnes présentes sont les bonnes personnes.

1

Les participants ne doivent pas se sentir inutiles ; chaque Contract Manager ayant des éléments à apporter aux différentes tables.

« Ça commence quand ça commence.

2

La durée de chaque mini-conférence est encapsulée dans un laps de temps de quarante minutes, mais c'est à l'animateur et à son public de décider du démarrage.

« Quand c'est fini, c'est fini.

3

Les organisateurs, en revanche, s'engagent à respecter l'horaire de fin.

« Ce qui arrive est ce qui devait arriver.

4

L'animateur de chaque table ainsi que les participants sont libres des directions données aux échanges ; les organisateurs n'ont pas leur mot à dire.

« La loi des deux pieds.

5

Chaque participant est libre de sélectionner la ou les table(s) de son choix et d'en changer à tout moment.

Un format collaboratif et démocratique

3.

AU MENU DE LA
2^{ÈME} ÉDITION DU

FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT

THÉMATIQUES
DES 15 CONFÉRENCES

1. Le Contract Manager sur le secteur Transport : profil type. **Animé par : Laurent Gaultier / Alstom**
2. Évolution des profils recrutés : les nouvelles exigences des organisations vis à vis des Contract Managers. **Animé par : Naoual Berggou / e²cm Consulting**
3. Négociation, médiation, dispute board, arbitrage : quel est le mode de règlement des différends idoine lorsque le projet dérape ? **Animé par : Yann Schneller / Cabinet Orrick**
4. Les principes fondamentaux du protocole Retard et Perturbation de la *Society of Construction Law*. **Animé par : Emmanuelle Becker Paul / Becker Conseils & Xavier Leynaud / Leynaud & Associés**
5. Les nouvelles opportunités du droit des contrats pour les Contract Managers. **Animé par : Régis Mahieu & Claudia Nardinocchi / Cabinet Aperwin**
6. Nouvelles technologies : les pièges de l'intégration et de l'outsourcing pour le Contract Manager. **Animé par : Corinne Cruard & Christian Chusseau / Capgemini**
7. Spécificités et complexité des grands projets liés aux énergies renouvelables : solaire, éolien, hydro, biomasse. **Animé par : lamena Crolla / Akuo Energy**
8. Adapter le pilotage des contrats et de la relation client sur les marchés publics. **Animé par : Fernanda Guia-Bressy et Christian Togni / Orange Business Services**
9. Négocier tout au long des cycles contractuels : ces techniques déloyales qui ne nous trompent plus. **Animé par : Grégory Leveau / e²cm - École Européenne de Contract Management**
10. Les marchés de construction : Claim Management ou Contract Management ? **Animé par : Patrick Pecquet / Bouygues ES**
11. Les sûretés dans les marchés de travaux : efficacité garantie ? **Animé par : Clémence Fousseret / Elengy**
12. Rédaction de contrat : les clauses préférées des Contract Managers. **Animé par : Régis Mahieu & Claudia Nardinocchi / Cabinet Aperwin**
13. Projets et contrats publics : quels outils contractuels pour favoriser la réussite des projets ? **Animé par : Geoffroy Berthon / Cabinet Orrick**
14. Le Contract Manager globe-trotter : kit de survie en milieu difficile. **Animé par : Carine Landrieux / Consultante indépendante en Contract Management**
15. Diriger juristes et Contract Managers au sein du même département : à la recherche des synergies. **Animé par : François Bresson / Engie IT**

4.

TÉMOIGNAGES DES ANIMATEURS



PATRICK PECQUET
DIRECTEUR GESTION
CONTRACTUELLE ET RISQUES
PROJETS / Bouygues ES

ANIMATEUR DE LA CONFÉRENCE :
Les marchés de construction :
Claim Management ou Contract
Management ?

« En termes d'exécution contractuelle, le secteur de la construction est historiquement caractérisé comme le lieu du conflit entre le maître d'ouvrage et l'entreprise.

Le jeu typique de l'entreprise est de chercher à justifier des travaux supplémentaires, et le maître d'ouvrage va tenter au contraire de faire valoir que ses demandes ne sont que des demandes de rectification par rapport à un cahier des charges qui n'aurait pas été respecté par l'entreprise.

Ainsi, alors que la bonne exécution du projet requiert une mobilisation constante de toutes les énergies, le risque existe qu'une situation conflictuelle se développe, polluant l'exécution du contrat, consommant des ressources dans un affrontement stérile et détériorant durablement la qualité de la relation entre le maître d'ouvrage et l'entreprise.

Bien connaître (et respecter !) les obligations habituelles (et leur délais) de notification de demandes de modifications, de soumission de demandes de travaux (avant leur exécution !), tenir un registre de ces demandes et mettre en place des réunions régulières (au minimum mensuelles) entre l'entreprise et le maître d'ouvrage pour revoir conjointement ces demandes et leurs impacts (en particulier sur le planning) et les faire valider (ou non) par le représentant autorisé du maître d'ouvrage, toutes ces mesures simples concourent à un climat de transparence et de confiance.

Pour cela, ne pas hésiter à définir, au démarrage du projet, dans des procédures de gestion de projet, les règles qui viendront compléter les conditions contractuelles

afin de définir un *modus vivendi* respectant les droits des parties et définissant les règles de communication.

On pourra également ajouter à cette panoplie d'outils un registre des risques tenu par l'entreprise et partagé avec le maître d'ouvrage, et on n'oubliera pas de régler par un avenant « au fil de l'eau » les impacts agréés des demandes ou événements ouvrant droit à compensation (coûts et délais d'achèvement) de l'entreprise, de manière à limiter au strict minimum les sujets non commercialement réglés à la clôture du projet.

C'est la grande force du **Forum Ouvert du Contract Management®**, de permettre en moins de 45 minutes la synthèse de ces quelques idées-forces, développées par l'auditoire sur la base de l'expérience des participants, sur un mode informel mais participatif, privilégiant l'échange et le témoignage et permettant l'appropriation aisée de ces notions par chacun. ●



CARINE LANDRIEUX
CONSULTANTE INDÉPENDANTE
EN CONTRACT MANAGEMENT

ANIMATRICE DE LA CONFÉRENCE :
Le Contract Manager
globe-trotter : kit de survie en
milieu difficile.

◀ Le 6 décembre 2018, j'ai été invitée par **e²cm** à animer une conférence interactive dans le cadre du **Forum Ouvert du Contract Management®** sur un thème au titre évocateur... Vaste sujet, tant il est aisé de qualifier de terrain difficile toute action de nature contractuelle et juridique menée sur un territoire post-conflit ou encore dans certains pays d'Afrique, par exemple. L'enjeu majeur était donc de donner à mon auditoire quelques astuces afin de vivre au mieux des expériences humaines très enrichissantes mais souvent très éloignées des ambiances aseptisées des bureaux parisiens.

En effet, dans un poste basé en métropole, il est peu probable de devoir prendre en compte le contexte politique français lors de la conclusion d'un contrat ou encore les us et coutumes de vos interlocuteurs. Dans le cadre de cette intervention, les discussions se sont articulées sur les problématiques rencontrées par le Contract Manager sur des zones sécuritaires dites « sensibles » (Kosovo, Afghanistan) et sur les pièges inhérents à certains pays du continent africain (RD Congo, Nigéria, Cameroun).

Parmi les thèmes abordés, les questions suivantes ont fait l'objet de discussions :

- préparation opérationnelle et sécuritaire (package du Contract Manager et les prérequis spécifiques de type habilitations secret défense ou stage de mise en condition opérationnelle auprès de l'Organisation des Nations-Unies).
- sources législatives et réglementaires pour constituer un mémo légal regroupant les règles de droit local et international et les instruments de veille politique (exemple de rédaction d'un MOU au Kosovo en 2004 et la prise en compte des règles onusiennes applicables à l'intervention des forces armées dans le cadre d'opérations de destruction d'immeubles à Roma Mahala).
- positionnement du Contract Manager au niveau commandement des opérations ou direction de projet et l'impact des directives stratégiques et politiques du commandement sur les engagements contractuels.

- autonomie du Contract Manager, le seul expert sur site à l'étranger, un gage de crédibilité.
- techniques de négociation déloyales en milieu international et la problématique de la corruption (la rédaction des chartes d'intégrité suivant les principes directeurs de l'OCDE dans le cadre de marchés de sous-traitance passés en Afrique).
- gestion des risques politiques (étude de cas : paralysie des activités économiques et pénurie de fuel au Nigéria en 2015 et impact politique du retrait de la Coupe d'Afrique des Nations au Cameroun sur les chantiers d'infrastructures sportives, hôtelières et routières en 2018).
- identification des sources d'information en l'absence de logiciel de gestion de projets de type ACONEX ou PROCORE dans le traitement des claims (RD Congo et Nigéria).

En résumé, si occuper un poste de Contract Manager dans certaines parties du globe peut être un véritable challenge, c'est aussi la possibilité de vivre une expérience unique aussi bien sur le plan professionnel que personnel, les maîtres mots restant adaptabilité, proactivité et pugnacité ! Quant à moi, j'ai pour ma part beaucoup apprécié l'interactivité de ce type de conférence et je remercie **e²cm** qui contribue chaque jour à rassembler une communauté de Contract Managers riche d'expériences diverses et variées. ●



GEOFFROY BERTHON
AVOCAT / Cabinet Orrick

ANIMATEUR DE LA CONFÉRENCE :
Projets et contrats publics : quels outils contractuels pour favoriser la réussite des projets ?

« L'objet de cette table ronde était tout d'abord d'échanger sur la notion de « réussite » d'un projet public (c'est-à-dire, pour retenir une définition large, d'un projet dans lequel une personne morale de droit public est partie au contrat).

Si la définition n'est pas aisée, il est cependant possible d'identifier des objectifs convergents pour les parties, au moins au début du projet : mener le projet à terme, entretenir une bonne relation commerciale, limiter les critiques des entités extérieures sur l'exécution du projet. Certains objectifs sont, en outre, propres à la partie privée : éviter/limiter les sanctions, augmenter la marge, optimiser les dépenses, éviter les surcoûts/obtenir compensation au titre des surcoûts.

Dans ce cadre, j'ai eu le plaisir d'échanger avec les participants sur les outils contractuels – et en réalité plus largement les outils juridiques – qui peuvent être mobilisés pour viser, et le cas échéant atteindre, cette réussite.



FRANÇOIS BRESSON
DIRECTEUR JURIDIQUE ET
CONTRACT MANAGER
/ ENGIE IT

ANIMATEUR DE LA CONFÉRENCE :
Diriger juristes et Contract Managers au sein du même département : à la recherche des synergies.

« Les profils et les objectifs des juristes et des Contract Managers étant parfois différents alors même qu'ils travaillent autour du même instrumentum, la recherche de synergies entre ces deux fonctions n'est plus une option, surtout quand il s'agit d'une seule et même équipe.

Ces deux fonctions savent cultiver leurs différences et leur complémentarité saute aux yeux. Entre la mission

Trois familles d'outils ont été identifiées :

- la base contractuelle (c'est-à-dire la documentation contractuelle existante, éclairée par la jurisprudence),
- le comportement contractuel (notamment la nécessité, au moins dans certaines hypothèses, de rechercher des solutions équilibrées),
- les moyens contractuels (avenants, réclamations, modes de règlement des différends etc.).

Les discussions ont été fructueuses, les participants étaient intéressés et ont pu enrichir les échanges grâce aux retours d'expérience issus de leur propre pratique.

De manière plus générale, j'ai assisté en tant que participant à d'autres tables rondes et ai été impressionné par la richesse et la fluidité des discussions, servies par le format extrêmement souple et efficace du **Forum Ouvert du Contract Management®**. ●

du juriste de protéger les intérêts de l'entreprise lors de la formalisation du contrat et celle du Contract Manager de continuer à l'optimiser pendant tout le cycle de vie contractuel, il paraîtrait inconcevable de ne pas les faire travailler en parallèle.

Le Contract Manager permet au juriste de faire du contrat un vrai outil de pilotage de la relation client – fournisseur. Toutefois, le juriste bénéficiera de ce regard opérationnel à la seule condition de voir le Contract Manager intervenir le plus en amont possible dans la phase d'initialisation du contrat. Le juriste apportera au Contract Manager davantage de ▶

- poids pour orienter la stratégie que ce dernier souhaiterait voir appliquer pour gérer plus efficacement le contrat en phase d'exécution. L'expertise en droit et l'expérience du juriste en négociation/rédaction en feront un allié incontournable.

Dès lors que l'alchimie opère, le contrat se révélera être un outil de performance pour l'entreprise. Le Contract Manager devient alors le garant d'une bonne gestion des risques inhérente à l'exécution du contrat. Le juriste sera appelé par le Contract Manager en cas de complexité relative à l'interprétation des engagements contractuels et de la loi qui le régit.

Ce duo complémentaire devra être vigilant dans sa communication. Le juriste et le Contract Manager devront démontrer le fruit de leur synergie : un contrat conforme, utile, pilotable et prévu pour être optimisé. Le juriste passera le témoin au Contract Manager devant les opérationnels afin de symboliser le passage de la phase de négociation à la phase d'exécution du contrat.

Cette recherche de synergie est un sujet qui est dans beaucoup d'esprits. Les questions et les craintes sont nombreuses. Certains y voient des opportunités de développement (passerelles, formations), d'autres y voient quelques risques (intérêts trop divergents en fonction du poids de chacune des fonctions dans l'organisation, fusion des métiers). Il n'en reste pas moins que le **Forum Ouvert du Contract Management®** est l'évènement idéal pour confronter les esprits et faire ressortir les grandes tendances.

Le format des ateliers a l'immense avantage de laisser libre cours aux idées, d'encourager le partage d'expériences, faciliter les rencontres, et au final de cimenter une communauté de praticiens tournés vers l'avenir de ce métier complexe. ●



LAURENT GAULTIER
VP LEGAL OPERATIONS AND
TRANSFORMATION
/ Altsom Transport

ANIMATEUR DE LA CONFÉRENCE :
Le Contract Manager sur le
secteur Transport : profil type.

« La question du profil idéal du Contract Manager dans le secteur Transport pose la question plus générale des qualités essentielles et compétences adéquates pour une fonction de Contract Manager.

L'enjeu est double : savoir si l'on peut définir ce qui fait le profil d'un Contract Manager « idéal » dans l'absolu et identifier les spécificités de ce profil dans le secteur du Transport.

Les points clés développés étaient les suivants : capacité à travailler en équipe avec les membres du projet et à appréhender les aspects commerciaux, juridiques et techniques ; capacité à être à l'écoute des enjeux opérationnels ; savoir apporter une réponse pragmatique dans l'intérêt de l'entreprise et du projet ; s'attacher à bâtir des analyses factuelles et construire des stratégies de réponse crédibles dans le respect des engagements contractuels.

Cela requiert pour un Contract Manager de comprendre et d'intégrer plusieurs aspects : financiers, contractuels, périmètre techniques, interfaces avec les clients, partenaires et sous-traitants, les aspects de perturbations de planning (réclamations liées à des demandes d'extension de planning et de quantifications des coûts supplémentaires). Sur ces dimensions, un Contract Manager dans le secteur Transport devra connaître les risques et enjeux spécifiques liés aux caractéristiques des activités liées à la conception, fourniture, livraison et maintenance de matériels et services pour ces types de contrats.

Enfin, le Contract Manager devra être en mesure, le plus en amont possible, d'identifier les risques et les opportunités ainsi que leurs impacts potentiels pour le projet et les parties. Il se doit d'être un bon gestionnaire des priorités au fur et à mesure que les aléas du projet se présente. Il devra définir et maintenir une approche stratégique cohérente dans sa gestion contractuelle.

L'auditoire a posé de nombreuses questions sur ce qui devait être fait pour garantir la bonne réalisation de la mission du Contract Manager. Voici quelques-uns des conseils apportés : structurer la fonction autour de processus, d'outils (en coordination avec les fonctions as- ►

- ▶ sociées), mettre en place des matrices de compétences spécifiques (avec l'expertise des Ressources Humaines notamment), permettre des rattachements hiérarchiques et/ou fonctionnels garantissant un exercice de la fonction en libre-arbitre, positionner le Contract Manager comme un membre clé de l'équipe projet, définir un

plan de formations continues spécifiques favorisant le renforcement des compétences techniques, le partage du savoir-faire et le développement du leadership. ●



**CORINNE CRUARD
& CHRISTIAN CHUSSEAU**
/ Capgemini

ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE :

Nouvelles technologies : les pièges de l'intégration et de l'outsourcing pour le Contract Manager.

« Pour tenter de résumer les échanges de la conférence que nous avons eu le plaisir d'animer, il semble utile de dresser un constat de la situation puis de mettre en exergue les principales difficultés rencontrées et enfin d'extraire des pistes de moyens mis en œuvre pour répondre à ces difficultés.

1. Constat :

Les Entreprises de services numériques interviennent au sein d'un écosystème de plus en plus complexe et contraignant, lié à :

- la croissance continue du nombre de partenaires avec un risque potentiel lié à leur pérennité
- des solutions de plus en plus complexes tout en restant évolutives et ouvertes
- une attente des clients sur des solutions optimisées *End to End*
- la cohabitation entre Systèmes *Legacy* et nouvelles plateformes *Digital*
- la compétition de plus en plus forte avec les *Pure Players*, suite à la politique d'immigration renforcée par l'administration Trump qui pousse fortement les IPPs, qui ne peuvent plus être aussi présents aux États-Unis, à renforcer leur présence en Europe coûte que coûte y compris en pratiquant des prix dégradés pour gagner des parts de marché
- les contraintes (réglementaires, sécurité, organes de

contrôle, audit) sont de plus en plus nombreuses et coûteuses.

Le rôle d'intégrateur de solutions qui recouvre :

- la Maitrise d'œuvre avec engagement de résultats
- la mise en œuvre et la gestion des partenariats
- le pilotage des risques associés aux engagements *End to End*.

2. Principales difficultés rencontrées :

- absence d'engagement *Back to Back* avec les principaux partenaires/sous-traitants
- compétitivité de l'offre (compte tenu des risques à couvrir) dans un contexte de plus en plus concurrentiel (cf IPP mentionnés précédemment)
- engagements de gains de productivité évolutifs sur contrats pluri-annuels
- prérequis concernant la sécurité/les aspects réglementaires (RGPD notamment) à la charge du client ▶

- ▶ • raccourcissement des délais de réponse aux Appels d'Offre
- rôle croissant des intervenants externes (tels que Advisor ISG - TPI) qui ont un fort impact sur la baisse des prix notamment car ils font des benchmarks très granulaires.

3. Moyens principaux mis en œuvre pour répondre à ces problématiques :

- relation partenariale développée au plus haut niveau de l'organisation avec un partage des enjeux stratégiques (*Public Cloud providers*/éditeurs de solutions...)
- contrat cadre avec clauses standards mises en œuvre par défaut pour tous les contrats d'application

- plan de modération des risques (techniques/contractuels/financiers/solidarité...) partagés avec les partenaires, avec mise en place d'un accord préalable de type *Memorandum Of Understanding* obligatoire dès l'émission de l'offre
- équipes de gouvernance conjointes de plus en plus robustes en charge de négocier toute demande d'évolution/changement
- vérification régulière du respect des engagements contractuels en conformité avec la réglementation pour chacune des parties.

En conclusion, le format du **Forum Ouvert du Contract Management**[®] organisé par **e²cm** et l'approche que nous avons retenue pour animer notre table (QCM distribué aux participants), nous ont permis, à la fois de partager avec l'auditoire la manière dont se décline le Contract Management au sein du groupe Capgemini en France, et les impacts principaux des nouvelles technologies sur la mission quotidienne du Contract Manager. ●



CLÉMENCE FOUSSERT
DIRECTEUR JURIDIQUE
/ Elengy

ANIMATRICE DE LA CONFÉRENCE :
Les sûretés dans les marchés de travaux : efficacité garantie ?

« J'ai eu la chance d'être invitée par **e²cm** à cette nouvelle édition du **Forum Ouvert du Contract Management**[®] pour animer une table ronde sur un sujet assez technique mais qui constitue un outil incontournable pour le Contract Manager chargé du pilotage contractuel de marchés de travaux.

Le thème de cette conférence visait à décliner les différences entre les notions de sûreté et de garantie, à aborder les sûretés applicables dans le cadre des marchés publics et privés de travaux, puis, de se questionner sur leur efficacité.

Sur la base d'une présentation « traditionnelle », la table ronde a naturellement muté vers un partage d'expériences très interactif et très riche, grâce au public varié mais bien averti sur les problématiques liées aux mar-

chés de travaux. Chaque participant a, en effet, eu la liberté de s'exprimer, de lancer un débat, d'échanger, de partager son point de vue et/ou son retour d'expérience autour de notre table ronde.

Nous avons ainsi finalement dévié sur les « garanties maison-mère », sur les garanties et contre-garanties applicables dans le cadre des groupements momentanés d'entreprises, ou encore, sur les obligations qui incombent au maître d'ouvrage dans le cadre de la sous-traitance.

En termes d'efficacité, les difficultés de mise en place et de mise en jeu des sûretés dans les marchés de travaux ont largement été mises en évidence par les participants, ces difficultés pouvant ainsi donner lieu à des contentieux complexes.

Pour conclure, je souhaite saluer le caractère novateur du **Forum Ouvert du Contract Management**[®] qui est d'une extrême richesse pour la com- ▶

► communauté des Contract Managers. C'est, en effet, un évènement qui offre la possibilité sur une demi-journée seulement :

- de participer et de contribuer à un ou plusieurs des 15 thèmes très divers en lien avec le Contrat Management,
- de se déplacer d'une conférence

à une autre, tout naturellement, sans risquer d'offusquer qui que ce soit puisque la « loi des deux pieds » est annoncée à l'avance,

- de laisser à chaque animateur le choix de sa méthode,
- de participer activement aux débats, voire de les influencer,
- et, bien sûr, de partager et de capitaliser sur les expériences ! ●



EMMANUELLE BECKER PAUL
INGÉNIEUR CONSEIL / Becker Conseils
& **XAVIER LEYNAUD**
FORENSIC, PROJECT MANAGEMENT CONSULTING
/ Leynaud & Associés

ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE :

Les principes fondamentaux du protocole Retard et Perturbation de la *Society of Construction Law*.

« Les cabinets Leynaud & Associés et Becker Conseils se sont associés avec plaisir à l'initiative d'**e²cm** pour l'animation d'une table ronde consacrée aux principes fondamentaux du protocole Retard et Perturbation de la *Society of Construction Law*.

Ce document, publié la première fois en 2002 après deux années de délibération, est en effet un référentiel international pour le traitement contractuel des situations de retard, de perturbation et d'accélération. Il est reconnu qu'au moins 70% des surcoûts des projets sont causés par des problèmes de retard, d'où l'importance du sujet et notre motivation en tant que co-animateur du **Forum Ouvert du Contract Management[®]**.

Ce thème étant souvent perçu comme « très technique » par les Contract Managers, nous nous sommes appliqués davantage à répondre aux questions plutôt qu'à faire un exposé théorique.

Au fil d'échanges animés avec les participants, nous avons expliqué les concepts sous-jacents derrière les mots-clés du protocole. Nous avons constaté que la prise de conscience des enjeux de planification était en cours dans la communauté des Contract Managers afin de répondre à la question : comment travailler à la pré-

vention des retards et des blocages qu'ils peuvent créer si les règles du jeu pour traiter contractuellement ces retards n'ont pas été clairement comprises, ni suivies, et si les outils indispensables de planification et de mises à jour ne sont pas en place dès le début du projet ?

Un grand merci aux courageux participants à notre table au sujet quelque peu aride, et à **e²cm** de nous avoir donné l'occasion de porter ce sujet passionnant et fondamental à la connaissance des Contract Managers présents. ●



**RÉGIS MAHIEU
& CLAUDIA NARDINOCCHI**
/ Cabinet Aperwin

« Nous avons pris beaucoup de plaisir à animer deux tables rondes au cours de cette matinée du **Forum Ouvert du Contract Management®** : l'une consacrée aux opportunités du droit des contrats pour les Contract Managers et l'autre relative aux clauses préférées des Contract Managers.

Le **Forum Ouvert** est une formidable initiative pour la vitalité du Contract Management en France. Cette deuxième édition l'a bien confirmé : des thèmes variés et opérationnels dans une ambiance conviviale et bienveillante. Vivement la troisième édition !

ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE :

Les opportunités de la réforme du droit français des contrats pour les Contract Managers.

Le processus de rénovation du droit commun des contrats est arrivé à son terme au printemps dernier avec l'adoption définitive de la loi de ratification de l'ordonnance du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats. Cette loi est parue au Journal officiel le 21 avril 2018.

Les changements apportés par la loi de ratification sont assez peu nombreux, mais n'en demeurent pas moins significatifs pour la gestion des cycles de vie contractuel. Le nouveau droit des contrats invite en effet les acteurs économiques à une véritable transformation de certaines pratiques contractuelles dans laquelle les Contract Managers, praticiens chevronnés, ont un rôle privilégié à jouer.

Nous sommes convaincus de la nécessité pour les Contract Managers de savoir se saisir des nouvelles opportunités que leur offre cette réforme.

Au cours de cette table ronde, nous avons abordé certains des articles du nouveau droit des contrats qui nous paraissent les plus intéressants pour la pratique du Contract Management.

C'est ainsi que les participants ont pu s'exprimer sur des

sujets aussi divers que la qualification des contrats d'affaires en contrat d'adhésion, les risques liés aux clauses abusives et la généralisation du devoir de conseil précontractuel.

En ce qui concerne l'exécution contractuelle, nous avons évoqué le concept d'imprévision, l'une des innovations majeures de la réforme, ou encore l'utilisation du nouveau mécanisme de l'action interrogatoire.

Cette discussion a favorisé un échange constructif en s'appuyant sur des interventions nombreuses et des retours d'expérience enrichissants, notre public étant issu d'horizons différents, tels que le BTP ou la téléphonie.

Évidemment et comme trop souvent, le temps a manqué pour pouvoir parcourir l'ensemble des nouveautés du nouveau droit des contrats, mais nous espérons que chacun a pu percevoir l'importance de cette réforme qui va peu à peu modifier en profondeur la rédaction et surtout, à notre avis, la négociation et l'exécution des contrats d'affaires.

ANIMATEURS DE LA CONFÉRENCE :

Les clauses préférées des Contract Managers.

Le deuxième thème qui nous a été confié avait pour objectif de partager entre Contract Managers présents les expériences sur la rédaction et la mise en œuvre des clauses contractuelles qui leurs semblaient les plus importantes dans leur métier. ▶

- ▶ Là encore, nous avons pu apprécier la richesse du débat grâce à un public international intervenant dans les secteurs de l'informatique, de la construction ou encore de la banque et des assurances.

Compte tenu de son expertise et de son vécu, chaque Contract Manager a ses clauses préférées, celles qu'il affectionne particulièrement et qui lui semblent incontournables.

Ainsi, quand les profils juridiques vont se concentrer sur les clauses de responsabilité, les financiers préféreront se plonger dans les clauses de révision de prix et d'échéancier de paiement.

De même, le secteur d'activité influe sur l'importance et le rôle de certaines clauses. Il en va ainsi dans le domaine informatique avec le suivi des clauses de niveaux de service (SLA). Dans les projets d'infrastructure, une attention constante est portée aux clauses liées aux changements de spécification et de délai.

Les participants ont également insisté sur les clauses relatives à la gouvernance contractuelle des contrats, en déplorant que, trop souvent, celles-ci ne soient pas suffisamment discutées en phase précontractuelle.

Finalement, les clauses les plus utiles pour les Contract Managers sont surtout celles qui leur permettent de faire preuve de créativité et de trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans l'exécution des projets car la flexibilité est clé dans notre métier. ●



5.

L'ARBITRAGE ACCÉLÉRÉ: NOUVEL OUTIL DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS AU SERVICE DES CONTRACT MANAGERS ?

Lors de cette seconde édition du **Forum Ouvert du Contract Management**[®], l'intersession, réunissant la centaine de participants et animateurs présents, fut l'occasion de présenter la nouvelle procédure d'arbitrage accéléré introduit par la Cour Internationale d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) dans son Règlement d'arbitrage, au début de l'année 2017. L'intervention de Yann Schneller, avocat au sein du cabinet Orrick et spécialiste de l'arbitrage internationale, a permis au public de mieux cerner les points clés, les subtilités ainsi que les avantages offerts par cette nouvelle procédure aux acteurs en charge du pilotage des cycles contractuels.



YANN SCHNELLER
AVOCAT / Cabinet Orrick

Yann intervient comme conseil et comme arbitre dans des procédures d'arbitrage international *ad hoc* et institutionnelles.

◀ Contexte historique et comparatif :

La CCI se préoccupe depuis des années de la réduction des délais et des coûts de l'arbitrage. En 1998, elle a introduit une disposition spéciale dans son Règlement permettant aux parties d'organiser une procédure accélérée¹. Elle a ensuite proposé aux parties plusieurs techniques à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité des procédures². Il s'agissait cependant de mesures incitatives qui, de ce fait, n'ont pas eu beaucoup de succès.

Lors de la révision du Règlement en 2012, la question de l'adoption d'une procédure accélérée a été rejetée. Les raisons de ce rejet étaient multiples : absence de consensus sur la notion de petit litige, absence de relation entre montant en jeu et complexité du litige. Une autre difficulté tenait à la nécessité de préserver la qualité de l'arbitrage CCI. La réduction des délais et des coûts de l'arbitrage paraît, en effet, difficilement conciliable avec l'impératif d'une justice de qualité, comme le schéma ci-joint l'illustre³.

D'un point de vue comparatif, les autres institutions d'arbitrage ont adopté des règles de procédure accélérée. ▶



¹ Article 32(1) du Règlement de 1998 : « Les parties peuvent convenir de réduire les différents délais prévus par le présent Règlement ».

² En 2002, la CCI a publié une « Note sur la procédure d'arbitrage accéléré de la Chambre de commerce internationale ». En 2003, la CCI a publié des « Lignes directrices pour l'arbitrage des petits litiges selon le Règlement d'arbitrage de la CCI ». En 2007, la Commission de l'arbitrage de la CCI a publié un rapport intitulé : « Techniques pour maîtriser le temps et les coûts dans l'arbitrage », qui a été mise à jour en 2012.

³ Ce schéma est extrait d'un article de J. Kirby, *Efficiency in International Arbitration : Whose Duty Is It?* Journal of International Arbitration, 2015.

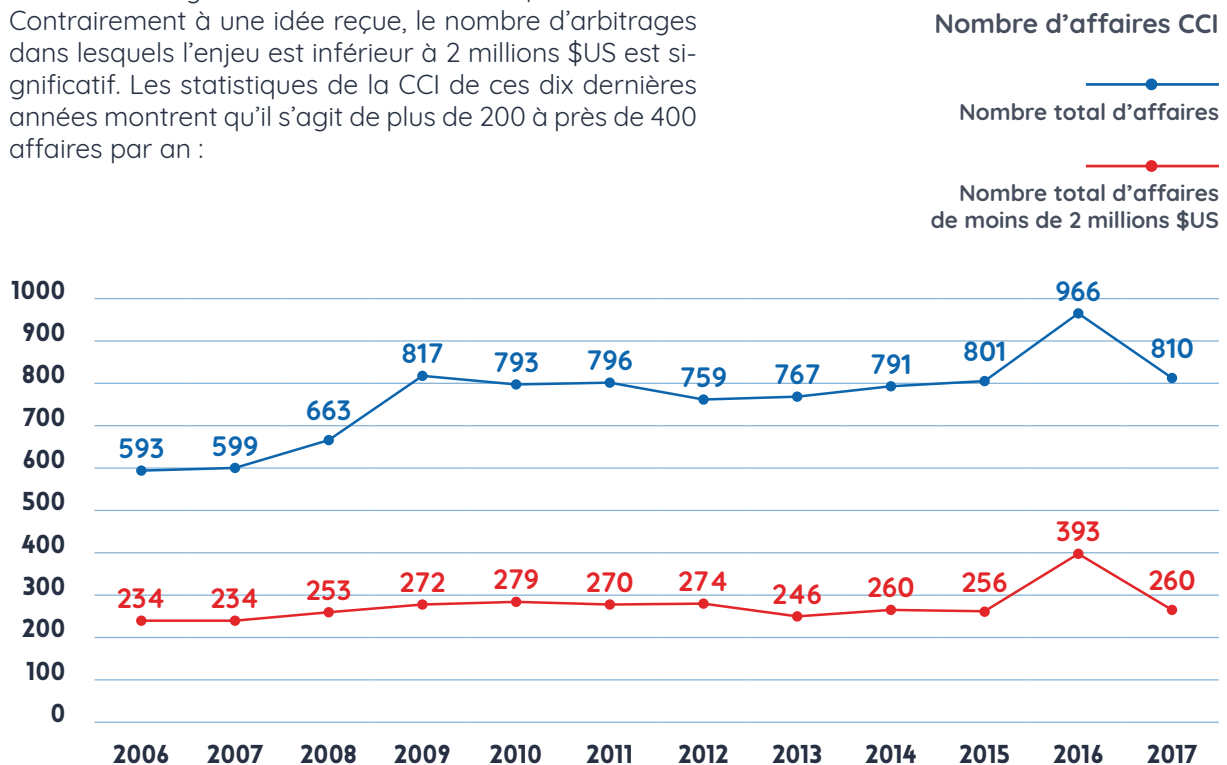
- C'est notamment le cas de la SCC⁴ en 1999, des Chambres suisses en 2004, du HKIAC⁵ en septembre 2008, du SIAC⁶ en juillet 2010 et du AAA-ICDR⁷ en juin 2014.

C'est dans ce contexte que la CCI a fini par réviser son Règlement au début de l'année 2017, en introduisant une procédure accélérée pour les litiges de moins de 2 millions \$US. Cette révision est notable, car contrairement aux mesures incitatives qui étaient jusque-là proposées par la CCI, la procédure accélérée s'applique automatiquement lorsque les conditions pour son application sont réunies.

Conditions d'application de la procédure accélérée :

La procédure accélérée s'applique lorsque la convention d'arbitrage a été conclue après le 1^{er} mars 2017⁸, et que le montant en litige est inférieur à 2 millions \$US⁹.

Contrairement à une idée reçue, le nombre d'arbitrages dans lesquels l'enjeu est inférieur à 2 millions \$US est significatif. Les statistiques de la CCI de ces dix dernières années montrent qu'il s'agit de plus de 200 à près de 400 affaires par an :



À l'avenir, entre 30 % et 40 % des affaires d'arbitrage introduites à la CCI chaque année devraient donc, en principe, être soumises à l'arbitrage accéléré.

Il faut par ailleurs noter que les parties peuvent toujours convenir d'appliquer la procédure accélérée, quel que soit le montant en litige ou la date de conclusion de la convention d'arbitrage¹⁰.

⁴ Stockholm Chamber of Commerce.

⁵ Hong-Kong International Arbitration Center.

⁶ Singapore International Arbitration Center.

⁷ American Arbitration Association - International Center for Dispute Resolution.

⁸ Article 30(3) du Règlement.

⁹ Article 30(2)(a) du Règlement et article 1(2) de l'Appendice VI du Règlement.

► ¹⁰ Article 30(2)b du Règlement.

► **Durée de la procédure accélérée :**

Le Règlement prévoit que la sentence doit être rendue dans un délai de 6 mois à compter de la conférence de gestion de la procédure¹¹. Cette conférence a lieu dans un délai de quinze jours après que le tribunal a été constitué et que le dossier lui ait été transmis¹². Il s'agit d'un délai ambitieux car jusque-là, il était rare qu'une procédure d'arbitrage CCI soit conduite dans un délai inférieur à 12 mois.

Coût de la procédure accélérée :

La promesse de la CCI est de réaliser « un arbitrage efficace à moindres frais »¹³. Les honoraires des arbitres sont ainsi réduits de 20% par rapport à la procédure normale. Toutefois, les frais administratifs de la CCI restent identiques à ceux de la procédure normale.

Cependant, la majorité des coûts d'un arbitrage sont les frais de défense des parties¹⁴. La question est donc de savoir si la réduction de la durée de l'arbitrage dans le cadre d'une procédure accélérée permettra de réduire ces frais. On peut le croire car les parties seront contraintes de traiter leurs arbitrages dans des délais plus courts et donc, plus efficacement.

Quels résultats depuis le 1er mars 2017 ?

Les dernières statistiques publiées par la CCI en juillet 2018 révèlent que depuis l'entrée en vigueur de la procédure accélérée en mars 2017, il y a eu 84 demandes d'application de la procédure accélérée, 25 procédures en cours ou achevées et 6 sentences rendues, toutes dans le délai de 6 mois¹⁵.

Ces chiffres sont remarquables car la plupart de ces affaires sont trop récentes pour avoir été initiées sur la base d'une convention d'arbitrage conclue après le 1^{er} mars 2017. Cela signifie que les parties ont spontanément décidé de se soumettre à la procédure accélérée. Cela révèle l'engouement des utilisateurs pour la nouvelle procédure accélérée de la CCI, et confirme leur souhait de réduire les délais et les coûts des arbitrages.

Perspectives pour les Contract Managers :

Les Contract Managers interviennent sur des projets complexes qui présentent un certain enjeu financier et qui s'étendent sur une certaine durée. À première vue, l'arbitrage accéléré pourrait donc sembler dénué de pertinence pour ce type de projet.

Néanmoins, l'arbitrage accéléré peut s'avérer particulièrement utile pour traiter un différend ponctuel en cours

de projet. Dans les grands projets, il n'est pas rare que des problèmes surviennent et que les parties les laissent s'accumuler en espérant parvenir à un accord global à la fin du projet. Toutefois, lorsque les parties ne parviennent pas à un tel accord, cela donne lieu à un contentieux lourd et coûteux, ce qui n'est jamais souhaitable.

L'arbitrage accéléré peut permettre d'éviter cette situation. Il peut permettre de régler certaines questions en cours de projet, et d'éviter que la situation ne dégénère. L'arbitrage accéléré paraît particulièrement adapté pour des questions d'interprétation du contrat, d'impayés ou encore, pour un litige technique ponctuel. De manière générale, l'arbitrage accéléré peut être utile pour trancher un tout « petit » litige dans un grand projet.

L'arbitrage est souvent perçu comme le dernier recours pour les gestionnaires de projet. Cette procédure accélérée pourrait changer cette perception. Il s'agit d'un outil supplémentaire au service des Contract Managers pour sécuriser les projets et donc in fine, protéger la relation commerciale. ●


¹¹ Article 4(1) de l'Appendice VI du Règlement.

¹² Article 3(3) de l'Appendice VI du Règlement. La transmission du dossier au Tribunal intervient dès que celui-ci est constitué (Article 16 du Règlement).

¹³ Préface du Règlement.

¹⁴ Voir notamment sur ce point : ICC Commission Report, *Controlling Time and Costs in Arbitration*, 2012.

¹⁵ ICC Dispute Resolution Bulletin, 2018 Issue 2, 2017 ICC Dispute Resolution Statistics, p. 62.



**UN GRAND MERCI À TOUS LES ANIMATEURS, PARTICIPANTS
ET À NOTRE PARTENAIRE POUR CET ÉVÈNEMENT
ET RENDEZ-VOUS L'ANNÉE PROCHAINE
POUR LA TROISIÈME ÉDITION DU :**



**FORUM
OUVERT
DU CONTRACT
MANAGEMENT**