

L'organisation collaborative de la gestion des contrats fournisseurs

Les entreprises font face à un contexte de plus en plus complexe concernant la gestion des contrats avec leurs fournisseurs et leurs prestataires du fait de l'accélération du business, de la complexification des négociations, de nouveaux schémas contractuels, des implications de la digitalisation et des législations et réglementations de plus en plus contraignantes et mouvantes. Dans ce cadre, comment adopter une approche collaborative à même de limiter les risques ? Éléments de réponse.

PAR KARINE PONTIER EL DOS

La gestion de ces contrats représente une charge de travail importante et implique de nombreux acteurs au sein des entreprises. Or, la performance globale de l'entreprise dépend de sa performance juridique et notamment contractuelle. En effet, une mauvaise gestion de la relation contractuelle peut générer des retards de paiement, des achats non contrôlés dans leurs coûts et dans leur nécessité, des coûts de renégociation. Pour y remédier, la gestion des contrats doit viser à :

- une efficacité opérationnelle accrue, avec une optimisation des négociations en termes de risques d'un point de vue financier et opérationnel,
- une maîtrise, et à terme une réduction, des coûts avec notamment une meilleure gestion des appels d'offres et des fournisseurs,
- un réel suivi des conditions

contractuelles pour lutter contre les abus de facturation, de renouvellement par tacite reconduction pour faire respecter les engagements de services,

- une vision globale de la sous-traitance et de l'externalisation et une gestion des risques associés,
- l'optimisation des tâches sans valeur ajoutée grâce à un outil de gestion des contrats..

UNE ORGANISATION QUI PEUT ÊTRE OPTIMISÉE

S'agissant plus particulièrement des contrats B2B, souvent non standardisés, leur gestion mobilise toujours un premier cercle d'acteurs : l'acheteur, le demandeur "métier" et le juriste. Ces contrats supposent également l'implication d'autres services : la comptabilité, le contrôle de gestion, l'audit interne, la compliance, etc. Cette transversalité a pour conséquence que le travail de

chaque acteur se fait en pointillé et dépend souvent de la contribution des autres et des délais de réponse.

Il en résulte que l'activité contrat implique nécessairement une coopération entre les services, car il s'agit d'une succession progressive et coordonnée d'actions de différents acteurs. Pour autant, le plus souvent chacun n'est responsable que de ses propres tâches. Le contrat n'est pleinement sous la responsabilité, ni des acheteurs en charge de sa négociation financière, ni des juristes impliqués dans sa rédaction, ni des équipes opérationnelles responsables de la définition des besoins et de l'application du contrat. Pourtant, ce n'est que si la coopération entre ces différents acteurs, est bien organisée que la gestion contractuelle pourra être efficace.

Le risque d'un dysfonctionnement en raison d'une organisation déficiente de la coopération est partagé par toutes les entreprises. Parmi les causes les plus fréquentes de survenance d'un dysfonctionnement citons, l'absence de coordination des acteurs, la mauvaise gestion du temps ou le partage insuffisant des informations entre les parties prenantes, souvent dû à des modes de communication inadaptés. Autant de causes susceptibles d'aboutir à des manquements graves dans la gouvernance des contrats.

Travailler ensemble n'est cependant pas "inné" et cette difficulté est souvent un obstacle à la performance de l'activité



contrat. Le recours à une approche proprement collaborative (où chacun est responsable pour le tout, et où les contributions individuelles ne sont pas distinguées) permet de limiter un tel risque de dysfonctionnement. Mais la collaboration est un contexte à créer, qui demande du temps, de l'engagement et d'agir avec méthode. En outre, elle doit être conçue comme un axe d'amélioration continue..

EN MODE PROJET

Dans un premier temps, il s'agit de réunir les conditions de réussite de la conduite du changement. La volonté d'amélioration de la gestion des contrats B2B doit être traitée comme un projet avec une équipe constituée d'ambassadeurs de chaque direction concernée. La première mission de cette équipe sera de faire un diagnostic précis sur les problèmes posés par la gestion contractuelle dans l'entreprise. Est-elle insuffisamment rationalisée ? Les processus internes existent-ils et sont-ils connus ?

Dans un second temps, il s'agira de mettre en place les méthodes et les outils de travail collaboratif adaptés aux besoins de l'entreprise, avec une triple préoccupation de renforcement de l'information et de la communication, de renforcement de la coordination transversale des acteurs et des tâches à réaliser, et d'augmentation de la productivité de l'activité contrat.

Lors de chacune de ces étapes, l'objectif est d'inciter les acteurs de la gestion des contrats à communiquer, échanger, planifier, produire et coordonner leurs expertises et leurs connaissances.

À cet égard, il est particulièrement important de clarifier la répartition des rôles des différents acteurs et d'avoir une vision précise de la documentation existante et nécessaire au bon fonctionnement de l'activité contrat. L'équipe projet devra définir ou mettre à jour les processus internes achat et contractualisation, pour ensuite réfléchir sur la diffusion des informations et leur mise à jour régulière.

La gestion de la connaissance est aussi une préoccupation essentielle pour le déploiement continu de l'activité d'une entreprise, surtout si l'on doit neutraliser les effets d'un turn-over important des collaborateurs.

S'IMPOSER COMME BUSINESS PARTNER

Dans ce contexte, on constate actuellement une évolution dans le positionnement des fonctions support telles que la direction des achats. En effet, la direction achat se voit de plus en plus souvent reconnaître une dimension stratégique afin de mettre en place une véritable politique de gestion des fournisseurs et de maîtrise des dépenses.

De même, le juriste ne doit pas être cantonné à une simple fonction de support sur la partie juridique du projet et subir le rythme donné par les autres acteurs, parce qu'il ne maîtrise pas le processus de contractualisation. Il n'est pas souhaitable qu'il soit perçu uniquement comme un back office des achats ou des opérationnels. L'efficacité de la gestion des contrats implique que le juriste assume son rôle de *business partner* qui est bien placé pour saisir les opportunités liées aux contrats, les optimiser et jouer le rôle de facilitateur de l'activité contrat pour l'entreprise.

La qualité de la collaboration appliquée à la gestion des contrats doit reposer sur une gouvernance efficace de cette activité avec des comités de suivi entre les acteurs afin de planifier les échéances et anticiper la charge de travail. De même, cette activité doit être pilotée grâce à des indicateurs définis par les parties prenantes.

Chaque acteur doit être conscient de la contribution positive du travail collaboratif et il est utile d'évaluer autant que possible cette source de gains pour l'entreprise et pour le confort du travail de chacun.

Enfin, la productivité de la gestion des contrats peut être améliorée grâce aux outils collaboratifs digitaux proposés aux directions juridiques permettant ou facilitant :

- l'échange d'informations,
- le stockage des documents contractuels dans un endroit unique,
- la gestion des workflows de validation du contrat,
- la gestion des appels d'offres, les soumissions, la sous-traitance ou l'externalisation,
- la gestion des mandats sociaux : pouvoirs et responsabilités, jetons de présence, etc.

Jusqu'alors ces outils étaient essentiellement des outils de gestion documentaire (GED), mais certaines legaltech ont compris l'intérêt d'aller plus loin en proposant des outils permettant l'écriture collaborative et des espaces de travail collaboratifs (plateformes) de plus en plus performants. Notamment, en proposant un service de messagerie instantanée, ces outils permettent une communication interactive qui est horodatée dans le dossier concerné. Ils aident ainsi les directions juridiques à répondre aux nouveaux défis du suivi dynamique de l'exécution du contrat, de la signature électronique de l'identification des risques ou encore aux exigences de la conformité...

Le bénéfice des processus collaboratifs organisés et facilités par des outils digitaux est donc indissociable d'une réflexion des différents acteurs sur leur rôle et leur positionnement par rapport à l'organisation. Pour les juristes, elle est l'occasion de se positionner comme fonction pivot au sein des entreprises. ■

à propos de

KARINE PONTIER EL DOS

Juriste d'entreprise récemment diplômée de l'Essec en management et gestion des organisations, Karine Pontier El Dos est experte en droit des affaires, des nouvelles technologies et des contrats informatiques. Elle exerce au PMU depuis 16 ans où est en charge de la négociation et du suivi juridique des contrats stratégiques de son entreprise.

