



HAL
open science

La gestion des contrats : levier de performance pour l'entreprise : analyse du cas du groupe Pierre & Vacances - Center Parcs

Laure Tajan

► To cite this version:

Laure Tajan. La gestion des contrats : levier de performance pour l'entreprise : analyse du cas du groupe Pierre & Vacances - Center Parcs. Gestion et management. 2014. dumas-01121604

HAL Id: dumas-01121604

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01121604>

Submitted on 6 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de recherche

La gestion des contrats: levier de performance pour l'entreprise

Analyse du cas du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs



Groupe
Pierre & Vacances
CenterParcs

Présenté par : TAJAN Laure

Nom de l'entreprise : Groupe Pierre &
Vacances – Center Parcs

Tuteur universitaire: LE COZ Yann

Master 2 Professionnel (FC)
Management stratégique des Achats
DESMA
2013 - 2014



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements :

Je tiens à remercier M. Yann Le Coz pour m'avoir suivi dans la préparation de ce mémoire et M. Martin de Neuville pour m'avoir soutenu lors de ma formation à l'IAE.

Un grand merci à Leila Cardot-Fahas pour m'avoir initiée au monde des achats et pour m'avoir apportée une fois de plus son expertise.

Enfin je remercie M. Jean-Claude Roussel, Mme Marie-Cécile Hors et M. Julien Lambert pour avoir partagé avec moi leur expérience sur la gestion des contrats.

Résumé

Cette étude a pour objectif de démontrer comment, en travaillant sur l'amélioration de la gestion des contrats, une Direction Achats va contribuer à améliorer la performance de l'entreprise. L'exemple observé ici est la mise en place d'un projet de gestion des contrats par la Direction des Achats du Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs.

Le projet s'articule autour de trois chantiers menés par l'équipe projet achats pour atteindre les objectifs :

- Le recensement des contrats du groupe,
- Le déploiement d'un outil de gestion de contrats (outil CLM),
- La formation des collaborateurs du groupe aux bonnes pratiques et la gestion du changement.

La démarche d'analyse suivie pour répondre à la problématique a consisté à identifier les enjeux d'un tel projet pour voir comment ils avaient été appréhendés sur le premier périmètre déployé chez Pierre & Vacances – Center Parcs. Ce bilan est ensuite confronté aux retours d'expériences de personnes externes et internes à l'entreprise travaillant également sur la gestion des contrats.

L'analyse permet d'identifier que la gestion des contrats contribue à la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux :

- Au niveau opérationnel, grâce à une meilleure gestion des risques et à une meilleure diffusion des informations ;
- Au niveau fonctionnel, en participant à la montée en maturité de la fonction achat ;
- Au niveau stratégique, en participant à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Mots-clés

Pierre & Vacances – Center Parcs ; gestion des contrats ; outil CLM (Contract Lifecycle Management) ; gestion du changement ; gestion des risques ; gains achats ; sécurité des données ; maturité achats ; réduction des coûts ; augmentation du chiffre d'affaires ; performance fournisseurs ; performance de l'entreprise.

Table des matières

Introduction	8
1 Contexte et enjeux	9
1.1 Le contexte d'étude	9
1.1.1 Le groupe Pierre & Vacances – Center Parcs	9
1.1.2 L'organisation et la stratégie achats	12
1.1.3 La gestion des contrats avant la mise en place du projet d'amélioration	15
1.1.4 Description du projet de gestion des contrats et de ses étapes clés	19
1.2 Les enjeux d'un projet de gestion des contrats	22
1.2.1 La connaissance de la démarche contractuelle	23
1.2.2 La maturité de la fonction achat	31
1.2.3 La mise en place d'un système d'information	36
2 Analyse	39
2.1 La mise en place du projet sur le périmètre pilote	39
2.1.1 L'implication et le rôle des acteurs dans le projet	39
2.1.2 La gestion des différentes catégories de contrats	45
2.2 Le point de vue d'experts	52
2.2.1 Les risques contractuels vus par un juriste	53
2.2.2 Les facteurs clés de succès de la gestion des contrats vus par une consultante experte des problématiques achats	55
2.2.3 Les enjeux du déploiement d'un outil CLM vus par les responsables d'un projet de gestion de gestion des contrats	58

3	Bilan.....	62
3.1	La maîtrise d'un certain nombre de risques	62
3.2	La fluidité des informations et des procédures	65
3.3	La maturité de la fonction achat.....	67
3.4	La contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise	69
	Conclusion.....	73
	Bibliographie	75
	Présentation du Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs	75
	Informations sur le secteur du tourisme	75
	Etudes	75
	Publications.....	75
	Ouvrages	76
	Annexes.....	77
	Annexe 1 - Entretien avec Leila Cardot Fahas.....	77
	Annexe 2 - Entretien avec Jean-Claude Roussel et Marie-Cécile Hors.....	78
	Annexe 3 – Guide de gestion des contrats	80

Tables des Illustrations

Figure 1 - Le portefeuille des marques du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs	10
Figure 2 – Organigramme Direction des Achats – Groupe PVCP (septembre 2014).....	13
Figure 3 - Planning du projet de gestion des contrats (1er septembre 2014)	19
Figure 4 - Extrait du comité projet (décembre 2013)	21
Figure 5 - Matrice des relations acheteurs / fournisseurs - Bensaou	26
Figure 6 - Matrice des pouvoirs acheteurs / fournisseurs - Andrew Cox.....	27
Figure 7 - Cycle de maturité achats – Arjan Van Weele.....	32
Figure 8 - Périmètre de la gestion des contrats - La Lettre des achats et BC Consulting	35
Figure 9 - Les axes de contribution de la gestion des contrats	73

Introduction

Dans la préface de l'enquête sur la gestion des contrats, réalisée en 2010 par **Bearing Point**, **Peter Mockler**, managing partner au sein du cabinet, explique que le « Contract Management » ne sert pas seulement à répondre au besoin de conformité et de respect des normes que les entreprises s'imposent (souvent pour répondre à des impératifs légaux) mais que c'est aussi **un levier permettant à ces entreprises d'atteindre leurs objectifs**.

On peut alors se demander comment un Directeur Achats, qui souhaite mettre en projet de gestion des contrats achats, peut démontrer que celui-ci va contribuer à la performance de l'entreprise pour que sa Direction Générale accepte d'investir dans le projet?

Pour répondre à cette question nous prendrons l'exemple du Directeur Achats du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs qui a justement souhaité mettre en place un projet de gestion des contrats achats. Les enjeux derrière cette démarche n'étaient pas non plus de répondre uniquement à un besoin de conformité sur les données contractuelles (informations centralisées, sécurisées et partagées dans une base de données, procédures de gestion formalisées) et mais aussi d'avoir un levier complémentaire pour renforcer la contribution des achats à la performance du groupe. Chef de projet SI achats, rattachée au Directeur Achats groupe, je suis chargée de la mise en place du projet sur l'ensemble du groupe.

1 Contexte et enjeux

1.1 Le contexte d'étude

Pour expliquer le contexte de cette étude nous présenterons dans un premier temps le groupe Pierre & Vacances – Center Parcs (que l'on nommera par la suite groupe PVCP) puis l'organisation et la stratégie de la Direction des Achats.

Dans un second temps nous verrons quels étaient les principaux écueils de la gestion des contrats avant la mise en place du projet et comment s'organisent les différents chantiers d'amélioration liés au projet.

1.1.1 Le groupe Pierre & Vacances – Center Parcs

Le groupe a été **fondé en 1967 par son actuel PDG, Gérard Brémont**, qui a lancé le concept des résidences touristiques à Avoriaz. Le concept Center Parcs a été fondé la même année par le hollandais Piet Derksen (l'entreprise a ensuite été rachetée en 2003 par M. Brémont).

Pierre & Vacances – Center Parcs est aujourd'hui le leader européen des résidences de vacances, avec ses deux activités principales que sont:

- **L'exploitation de résidences de tourisme** dont le métier est d'offrir un panel d'expériences vacances axées sur la découverte de l'environnement, la découverte de soi et la convivialité.
- **La construction et la promotion immobilière** à vocation touristique qui conçoit et commercialise des projets immobiliers. En effet les appartements des résidences, villages et parcs du groupe n'appartiennent pas au groupe mais sont vendus à des institutionnels ou des particuliers ; le groupe en a ensuite l'exploitation et assure également la gestion en tant que syndic.

Aujourd'hui, avec ses marques complémentaires – parmi lesquelles Pierre & Vacances (avec ses 2 labels Premium et Villages Clubs), Center Parcs ou les appartements Adagio – le groupe PVCP exploite un ensemble touristique de près de 50 000 appartements, maisons et cottages, situés dans 300 sites en Europe. En 2012/2013, le groupe a accueilli 7,5 millions de clients.

Le secteur du tourisme sur lequel est positionné le groupe PVCP est un secteur important de l'économie française avec 41,7 milliards d'euros de recette en 2012, mais où la concurrence tant au niveau européen que mondial est de plus en plus forte. Pour proposer aux clients des expériences

vacances toujours novatrices et adaptées à leurs attentes, de nombreuses infrastructures et programmes d'aménagement ont été développés depuis l'avènement des congés payés en France en 1936. Le développement de l'e-tourisme avec des offres clés-en-main, des tarifs réduits et des promotions de dernières minutes (Air BNB, camping, Ryanair, lastminute.com ...), a obligé les professionnels du secteur à s'adapter pour être plus réactifs et innovants.

C'est pour répondre à ces mutations que le groupe a développé un éventail des marques:

- Pierre & Vacances (résidences et villages de tourisme),
- Pierre & Vacances Premium (résidences avec prestations haut de gamme),
- Maeva,
- Center Parcs,
- Sunparks,
- Adagio et Adagio Access (détenu à 50% en joint-venture avec le groupe Accor).

Viennent s'ajouter à cela les trois marques gérant l'activité immobilière :

- P & V Développement en charge de la construction des résidences,
- P & V Conseil immobilier en charge de la promotion immobilière des projets construits par P&V Développement,
- Les Sénioriales (résidences seniors clés en main), programme particulier dont l'exploitation n'a pas de vocation touristique.



Figure 1 - Le portefeuille des marques du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs

Le périmètre d'activité du groupe est majoritairement européen avec une présence dans les pays suivants :

- France (notamment aux Antilles et avec l'ensemble des marques),
- Espagne (résidences Pierre & Vacances, Pierre & Vacances Premium, Maeva et Adagio),
- Belgique (Center Parcs et Adagio),
- Pays-Bas (Center Parcs),
- Allemagne (Center Parcs et Adagio),
- Angleterre, Italie, Emirats Arabes Unies, Brésil, Autriche, Royaume-Uni, Russie et Suisse (franchises Adagio).

Le développement du groupe s'est fait au fil d'acquisitions (Orion Vacances en 1999, résidences MGM en 2002, prise de contrôle de Center Parcs en 2003...) **et de la construction de nouvelles résidences et villages**. Pour innover le groupe a signé des collaborations avec d'autres acteurs majeurs de son secteur :

- en 2007 PVCP et Accor s'associent pour créer Adagio City Aparthotel, un réseau de résidences urbaines aujourd'hui développé à l'international ;
- en 2010 un accord de développement est signé avec Disney pour la construction d'un complexe touristique centré sur la nature, le sport, l'éducation et l'innovation et à proximité du parc Disneyland Paris et qui porte le nom « Village Nature ».

Le groupe PVCP est détenu à 44% par la Société Anonyme S.I.T.I., contrôlée par le créateur et PDG, Gérard Brémond. Le premier actionnaire du groupe est en fait l'Etat avec 50% du capital mais la SA S.I.T.I. est majoritaire en nombre de voix au conseil général.

En 2013 le chiffre d'affaires global du groupe était de 1 306,7 millions€ (contre 1 419 millions€ en 2012) réparti à 87% sur le périmètre de l'exploitation touristique et 13% sur le périmètre immobilier. Même si le résultat opérationnel du groupe était redevenu positif (2,6 millions €), le résultat net courant est resté négatif pour la seconde année consécutive, dû notamment à des coûts de restructuration.

La Directrice Générale, Françoise Gri, a déployé en mai 2013 un plan stratégique « Win 2016 » ayant pour objectifs d'amener le groupe à un **taux de marge opérationnelle de 5% sur l'activité touristique à l'horizon 2015/2016** et de **revenir à la rentabilité en travaillant à la fois sur :**

- **la croissance de son chiffre d'affaires** (avec notamment pour leviers l'innovation et la communication avec ses clients),
- **la réduction des coûts.**

SYNTHESE

Le groupe Pierre & Vacances – Center Parcs.

- Le groupe créé en 1967 est toujours détenu en majorité par son fondateur Gérard Brémond.
- Particularité du groupe, ses deux métiers complémentaires :
 - **L'exploitation de résidences de tourisme**
 - **La construction et la promotion immobilière**
- Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1 306,7 millions€ en 2013 mais accuse une rentabilité négative sur les dernières exercices.
- Le groupe a pour vision le retour à la rentabilité en concentrant ses efforts sur la **réduction des coûts**, et la **croissance de son chiffre d'affaires** avec pour leviers l'innovation et la satisfaction client.

1.1.2 L'organisation et la stratégie achats

La Direction des Achats groupe est rattachée à la Direction des Services Supports (comprenant la Direction des Ressources Humaines, la Direction Juridique, les Services Généraux, et le Service Développement Durable), elle-même rattachée à la Direction Générale. Le montant des achats du groupe s'élève en 2013 à 650 millions€ (soit 50% du chiffre d'affaires). L'action des 15 collaborateurs de la Direction des Achats du groupe PVCP couvrent environ 70% du portefeuille. En comparaison le portefeuille achats du groupe Club Méditerranée représentait en 2013 presque 68% du chiffre d'affaire total (958 millions€ pour un CA de 1 408 millions€).

Ce volume d'achats constitue un **avantage important pour le groupe en matière de négociation** avec les fournisseurs, renforcé par un réseau de 330 résidences, implantées dans plusieurs pays. Est associée à cela **l'intervention des équipes achats sur des problématiques variées** comme :

- Le sourcing en Chine (pour des équipements comme la vaisselle ou les luminaires),
- L'accompagnement sur des projets de conception à coûts objectifs,
- Le développement de nouveaux services répondant à des contraintes très spécifiques (procédures de traitement des punaises de lit dans les résidences),
- La mise à disposition des offres négociées,
- La standardisation des procédures d'approvisionnement.

Les acheteurs **apportent même leur expertise auprès d'autres entreprises** (par exemple pour le projet Village Nature où les acheteurs vendent leur expertise aux équipes Disney).

Les effectifs achats sont repartis en 4 équipes dirigées chacune par un directeur et toutes coordonnées par le Directeur Achats Groupe :

- L'équipe « **construction & rénovation, lead produits** » accompagne l'activité immobilière et l'équipe rénovation tourisme dans leurs projets aussi bien sur des achats de structure (fondations, agencement spécifique, peinture...) que d'équipements (mobilier, éléments de décoration, électroménager...) ; elle gère également les relations avec les maîtrises d'ouvrage des différents chantiers.
- L'équipe « **CP lead operations, energy & maintenance** » gère les achats liés à l'exploitation des Center Parcs (linge, ménage, maintenance diverses...) mais aussi les achats d'énergie pour l'ensemble du groupe.
- L'équipe « **PV services & operations** » gère les achats liés à l'exploitation des résidences Pierre & Vacances, Maeva et Adagio ainsi que les achats des services du siège (informatique, frais généraux...).

- L'équipe « **Purchase data & processes** » a en charge la définition, l'administration et le support des systèmes d'informations achats du groupe, principalement l'outil d'e-procurement et depuis récemment l'outil de gestion des contrats.

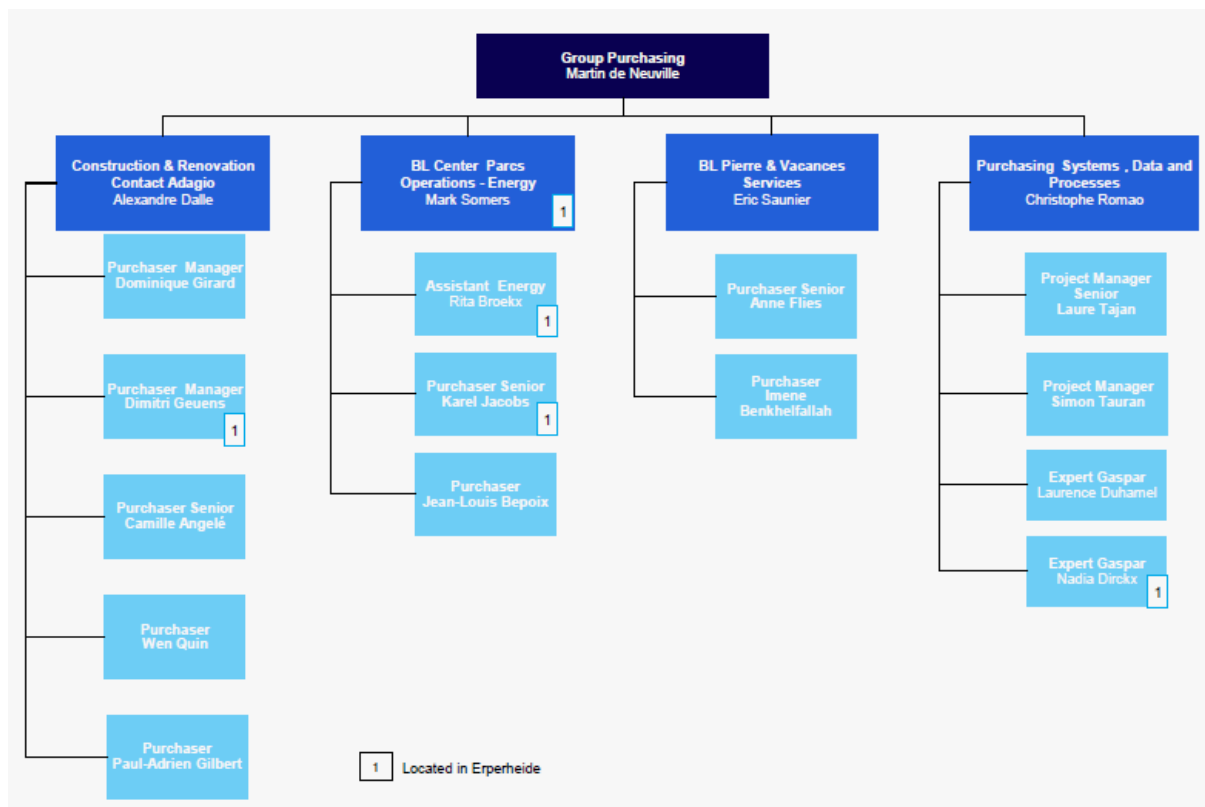


Figure 2 – Organigramme Direction des Achats – Groupe PVCP (septembre 2014)

De manière historique, la Direction des Achats coordonne son action autour des 4 thèmes suivants :

- le **travail rapproché avec les partenaires internes**,
- des **relations fournisseurs fondées sur le partenariat** et le respect des engagements contractuels,
- la recherche des **meilleures offres en matière de coûts / qualité / délais** mais également **d'innovation**,
- la volonté de **garantir l'équité des achats** (respect des règles de déontologie et des engagements en termes de développement durable).

Ce sont ces axes qui guident les acheteurs dans leur travail avec les clients internes et les fournisseurs.

Suite au plan stratégique WIN 2016, le Directeur des Achats a établi un plan stratégique Achats 2016 qui vient compléter les actions historiques de la fonction. Le but principal de ce plan est de

démontrer la contribution des achats à la performance générale de l'entreprise (et donc aux objectifs stratégiques groupe). 4 axes stratégiques ont été retenus, chacun décliné en plusieurs objectifs :

1. Diminuer les coûts de l'entreprise :

- Négocier les offres,
- Revoir les spécifications avec les clients internes,
- Maîtriser le panel fournisseur.

2. Contribuer à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise :

- Apporter au client final les bons produits et service (qualité),
- Apporter de l'innovation (nouvelle expérience client).

3. Être un service d'excellence opérationnelle des achats.

- Former les collaborateurs,
- Améliorer l'utilisation des outils achats à disposition,
- Stabiliser le coût de la fonction achat,
- Piloter le risque fournisseur (dépendance financière, risque d'approvisionnement...),
- Maîtriser les contrats.

4. Soutenir la politique RSE Groupe.

- Contribuer au suivi des indicateurs institutionnels publiés,
- Partager l'engagement RSE du groupe.

On voit donc que la gestion des contrats a été directement identifiée comme objectif stratégique pour répondre à l'exigence d'excellence opérationnelle.

Plusieurs plans d'actions ont été mis en place pour répondre aux objectifs achats, chacun géré par un collaborateur de la Direction des Achats. Parmi ces plans d'actions on trouve : la mise en place de l'outil de gestion des contrats que nous allons étudier, la mise en place des outils et méthodes pour les acheteurs, l'apport d'innovation pour l'entreprise ou encore la gestion des fournisseurs stratégiques.

SYNTHESE

La Direction des Achats du groupe Pierre & Vacances – Center Parcs.

- Un volume d'achat de 650 millions€, couvert à 70% par les acheteurs du groupe.
- 18 collaborateurs répartis en 4 équipes pour gérer l'ensemble des problématiques achats.
- Des axes stratégiques achats en lien direct avec les objectifs groupe et les engagements historiques de la fonction:
 - La réduction des coûts,
 - La contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise,
 - L'excellence opérationnelle,
 - Le soutien aux engagements RSE du groupe.

1.1.3 La gestion des contrats avant la mise en place du projet d'amélioration

Dans le but d'améliorer la gestion des processus financiers, le groupe a déployé en 2012 un nouvel ERP (solution SAP ECC / SRM) regroupant les processus d'approvisionnement, de comptabilité et de contrôle des résultats. Cet outil permet notamment de formaliser et de contrôler les dépenses du groupe. Les collaborateurs passent leurs commandes, effectuent les confirmations de réception et valident les factures dans l'ERP ; or la majorité de ces commandes sont liées à des accords contractuels pour lesquels il n'existait pas d'outil permettant de contrôler les informations des contrats.

Parmi les contrats du groupe, on trouve pour le domaine achats :

- Les **conventions de référencement** sont élaborées et suivies par les acheteurs, avec le contrôle des juristes. Ces accords permettent en fonction du montant d'achat effectué chez le fournisseur de bénéficier de remises supplémentaires ou d'un retour de cash (pourcentage reversée en fin d'année si l'on dépasse un certain montant d'achats). Elles sont souvent la première étape à la signature d'un contrat cadre.
- Les **contrats cadres** sont élaborés et suivis par la Direction des Achats avec l'implication de la Direction Juridique et des clients internes (par exemple: le linge, la restauration sous-traitée...). Pour certains de ces contrats, la Direction des Achats met à disposition des collaborateurs une base de données articles (catalogue) sur l'intranet du groupe et/ou dans l'ERP pour le passage des commandes et/ou un modèle de contrat d'application pour formaliser les conditions contractuelles en local.
- Les **contrats d'application** font référence aux contrats cadres et garantissent l'application de ces-derniers sur un périmètre particulier. Ces contrats sont signés et suivis par les collaborateurs opérationnels (soit le Directeur des Opérations ou le Directeur de la Maintenance, soit les exploitants des sites), mais les acheteurs effectuent un contrôle, notamment pour vérifier leur cohérence avec le contrat cadre.
- Les **contrats locaux** sont élaborés et signés par les exploitants d'un ou plusieurs sites, sans consultation systématique des achats, et le plus souvent avec des fournisseurs locaux. Pour certains de ces contrats comme les collaborations commerciales ou les partenariats il existe un contrat type que les collaborateurs doivent remplir et transmettre obligatoirement aux juristes pour validation. Un catalogue peut être formalisé dans l'ERP pour le passage des commandes.
- Les **contrats des services du siège** sont signés et gérés souvent sans consultation de la Direction des Achats mais avec le contrôle de la Direction Juridique (contrats marketing liés à l'activité internet, contrat « one shot » pour l'intervention d'un prestataire au siège...).

- Les **contrats liés à l'activité de syndic des copropriétés et de multipropriétés** sont élaborés, signés et gérés par les gestionnaires de copropriétés parfois épaulés par un acheteur. Certains de ces contrats peuvent être liés à un contrat cadre, la copropriété bénéficiant alors des tarifs négociés pour le groupe.

On voit que l'intervention des Directions Achats et Juridique dans l'élaboration des contrats n'est pas systématique ; ces-dernières n'ont donc pas connaissance de tous les contrats établis par les collaborateurs du groupe. Partant de ce constat, j'ai interrogé différents collaborateurs du groupe (acheteurs, juriste, opérations, collaborateurs du siège, audit interne) afin de voir quels étaient pour eux les dysfonctionnements principaux dans la gestion des contrats achats.

Le premier dysfonctionnement majeur était **l'absence d'une base de données commune pour les informations contractuelles** :

- Il existe pour les exploitants sur site une procédure d'archivage des contrats dans un classeur mais aucun système ne centralisait les informations contractuelles dans une base commune (documents signés, montant du contrat, date d'échéance...), il fallait souvent se rendre sur chaque site pour accéder aux documents contractuels ce qui augmente le risque de perte d'information si jamais le site perd ces-derniers.
- Beaucoup de résidences de vacances n'étant pas ouvertes toute l'année, le personnel est amené à changer de site en cours de saison ce qui complique encore le suivi si les documents ne sont pas répertoriés dans une base commune (un directeur nouvellement arrivé sur un site ne retrouve pas toujours les contrats établis par son prédécesseur).
- Pour les services du siège, il n'existe pas de procédure d'archivage et les contrats sont élaborés par un nombre important d'interlocuteurs; là encore la perte d'informations est un risque lorsque les collaborateurs changent de poste.
- Enfin notons que dans le cadre de la loi ALUR (loi Duflot ALUR du 20 février 2014), les syndics de copropriété sont tenus à compter du 1^{er} janvier 2015, de conserver l'ensemble des documents pour la gestion de la copropriété, notamment les contrats, et de les avoir à disposition au format dématérialisé. Il est donc impératif pour les gestionnaires de copropriété d'avoir une base de données interactive pour archiver l'ensemble des documents contractuels dont ils ont la charge.

Le second dysfonctionnement était que **la communication et le partage des informations contractuelles n'étaient pas optimisés** :

- L'existence et les modalités des contrats cadres étaient indifféremment relayées auprès des opérationnels, or ceux-ci sont chargés d'établir les contrats d'application associés. Par exemple à la signature d'un contrat cadre avec le prestataire de service de lingerie groupe, l'acheteur

responsable transmet à la Direction des Opérations un modèle de contrat d'application qui doit être complété et signé par chaque résidence et par le fournisseur (qui est une filiale du fournisseur avec lequel le contrat cadre a été signé). L'acheteur doit ensuite s'assurer que le modèle est bien diffusé et utilisé, cette opération est très chronophage.

- Les contrats de l'activité de syndic n'étaient pas toujours diffusés aux exploitants des sites. Or ces-derniers sont responsables de la gestion des fournisseurs sur les sites et assistent aux réunions de copropriétés ; ils ont donc besoin de connaître ces contrats.
- Pour certaines dépenses, les collaborateurs ne passent pas de commandes dans l'ERP (par exemple les prélèvements EDF). Les factures sont payées directement, il faut donc que les collaborateurs qui les approuvent aient à disposition les informations de référence, pour vérifier que les montants et les échéances sont corrects ; ce document de référence c'est le contrat.

Enfin le dernier dysfonctionnement était le **manque de rigueur dans le suivi de la démarche contractuelle** :

- Nous l'avons dit précédemment, les Directions Achats et Juridique rédigent pour certains types de contrats des modèles que les collaborateurs doivent utiliser pour créer leurs contrats locaux (collaborations commerciales, contrats d'application...). Ces modèles servent à guider et simplifier la rédaction des contrats pour les collaborateurs mais aussi à sécuriser certaines clauses qui doivent impérativement être intégrées (confidentialité des données, assurance...), ne pas les utiliser peut donc avoir des conséquences négatives sur les conditions contractuelles établies avec les fournisseurs.
- La gestion des contrats locaux est assurée dans la majorité des cas directement par les opérationnels; les juristes vérifient et valident systématiquement certains contrats mais leur temps de réponse est parfois long (car les demandes sont souvent envoyées à la même période). Il est arrivé qu'un fournisseur démarre son activité sans que la version finale du contrat n'ait été renvoyée par le juriste, ce qui augmente le risque en cas de défaillance.
- Bien qu'il n'y ait pas d'obligation d'avoir un contrat pour qu'une relation contractuelle, la règle veut que ce soit la version du contrat signée qui soit la référence en cas de litige, il est donc impératif de signer le contrat, d'avoir à disposition les documents contractuels à jour (attestation URSSAF, assurance, diplôme d'état pour les activités de loisirs...) et de conserver l'ensemble dans un endroit sécurisé. Or si le processus n'est pas respecté, les conséquences peuvent être graves pour l'entreprise ; par exemple un directeur de site peut être tenu pénalement responsable en cas d'accident si son fournisseur n'a pas les documents en règle nécessaires à l'exécution de sa prestation.

Le problème est que ces dysfonctionnements **pénalisent la performance achats** :

- Pour piloter les fournisseurs, les acheteurs ont besoin de connaître les modalités contractuelles établies entre ceux-ci et l'entreprise. Ils interviennent parfois sur des litiges sans pouvoir vérifier si un contrat d'application a été correctement établi ou sans savoir ce qui a été négocié dans un contrat local, ce qui les pénalise vis à vis du réseau fournisseurs.
- De même, les collaborateurs du groupe (acheteurs, exploitants, comptables) ont besoin d'avoir le bon niveau d'information sur les modalités contractuelles pour participer correctement au pilotage des fournisseurs.
- La mauvaise gestion des risques fournisseurs peut avoir un impact direct sur le client final, sur l'image du groupe et donc son chiffre d'affaire. Par exemple si un appartement n'est pas correctement nettoyé ou si le linge n'a pas été livré, les clients peuvent demander un dédommagement financier et surtout risquent de ne plus revenir.
- Pour travailler sur les besoins d'achats et les négociations à venir collaborateurs et acheteurs doivent connaître le calendrier des contrats ; cela leur permet de prévoir le désengagement auprès des fournisseurs en minimisant les risques de rupture abusive ou de dépendance.
- Les acheteurs et les juristes formalisent un certain nombre de contrats mais doivent pouvoir contrôler l'ensemble et avoir accès aux versions signées. Les risques en cas d'absence de contrats ou de mauvaise élaboration peuvent être très importants pour l'entreprise (oubli d'une clause sur la confidentialité des données ou sur certaines obligations du fournisseur).

On voit donc qu'une mauvaise maîtrise des contrats a des conséquences pour l'entreprise à plusieurs niveaux ; le projet d'amélioration doit prendre en compte ces écueils si l'on veut pouvoir améliorer la performance de l'entreprise.

SYNTHESE

La gestion des contrats avant la mise en place du projet.

- 5 principaux types de contrats avec chacun des enjeux et une gestion différents
- Les dysfonctionnements majeurs dans la gestion des contrats :
 - L'absence d'une base de données commune regroupant les informations contractuelles,
 - Un partage des informations pas optimisés,
 - Un manque de rigueur dans le suivi de la démarche contractuelle.
- Un impact direct sur la performance des achats de l'entreprise :
 - Un pilotage des fournisseurs pas toujours coordonné car les informations ne sont pas partagées,
 - Un impact négatif sur le client final et donc le chiffre d'affaire de l'entreprise quand les produits ne sont pas livrés ou les prestations mal effectuées,
 - Un impact aussi sur les renégociations lorsque le périmètre d'action du fournisseur n'est pas connu et que le calendrier des contrats n'est pas suivi,
 - Un engagement de l'entreprise sur des modalités non souhaitées si le contrat est mal rédigé.

1.1.4 Description du projet de gestion des contrats et de ses étapes clés

Pour accompagner le travail d'amélioration de la gestion des contrats, le Directeur Achats a souhaité mettre en place un système d'information dédié ; la solution du prestataire Ivalua a été retenue. Cette outil CLM (pour **Contract Lifecycle Management**) a été déployé en juin 2014 sur un premier périmètre de 12 résidences Pierre & Vacances et 4 Center Parcs et sera étendu progressivement à l'ensemble du groupe. Le déploiement du projet se fera par phases en suivant le planning ci-dessous.

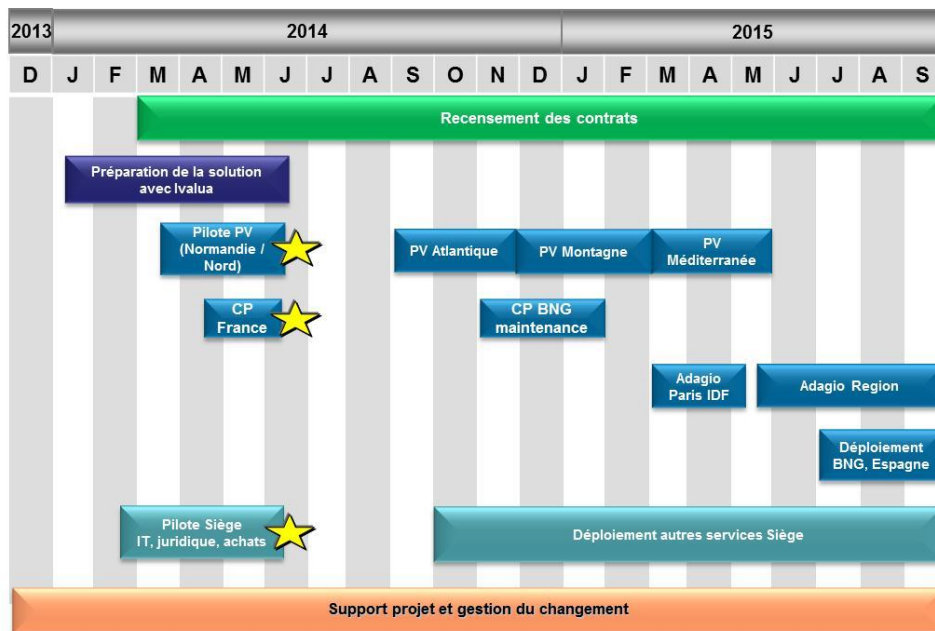


Figure 3 - Planning du projet de gestion des contrats (1er septembre 2014)

Le projet regroupe 3 chantiers qui sont menés en parallèle par l'équipe projet, avec la contribution des collaborateurs concernés.

Le premier chantier est le **recensement et le contrôle des contrats existants** sur les différents périmètres (démarrage avec le périmètre pilote) :

- Les contrats valides lors du déploiement de chaque zone doivent être recensés (données contractuelles et documents associés) pour être intégrés dans l'outil CLM.
- Le recensement doit permettre d'identifier les achats non couverts par un contrat et ceux pour lesquels le dernier contrat n'est plus valide, pour ensuite corriger le tir.
- Cette analyse doit aussi permettre d'identifier les coûts non maîtrisés, les contrats n'ayant pas été dénoncés et que l'on continue à payer alors qu'un contrat cadre plus avantageux existe ou bien qu'il n'y a plus besoin du contrat.

- Le découpage par zone a pour but d'avoir une reprise sur un périmètre pas trop important pour pouvoir accompagner les utilisateurs dans la vérification des données récupérées et l'identification de premières anomalies / incohérences.

Le second chantier est le **déploiement de l'outil CLM** au sein du groupe :

- Plusieurs ateliers ont été réalisés avec les collaborateurs clés des différentes directions (exploitation Pierre & Vacances et Center Parcs, gestion des copropriétés, juridique, achats, DSI...) et avec les consultants du prestataire Ivalua pour identifier les besoins des utilisateurs et d'adapter l'outil proposé en standard à l'organisation et aux procédures groupes.
- Les contrats valides récupérés lors du recensement sont intégrés dans l'outil juste avant que les collaborateurs y aient accès pour que dès leur première connexion, ils retrouvent leurs données contractuelles, mais cette fois en ligne.
- De la même façon les acheteurs intègrent dans l'outil les contrats cadre en cours de validité pour que les collaborateurs du groupe puissent les consulter.
- Une fois qu'ils ont leur accès, les collaborateurs doivent créer et faire valider tout nouveau contrat dans l'outil CLM.

Le dernier chantier concerne **la gestion du changement** liée au déploiement de l'outil CLM et à la mise en place de nouvelles règles sur la gestion des contrats :

- Pour faire adhérer au projet les Directions Opérationnelles et ensuite les collaborateurs, des actions de communication seront réalisées tout au long du projet (réunion de lancement, argumentaire projet, plan de communication sur le processus de reprise des contrats, présentation du projet lors des réunions régionales des sites...)
- L'ensemble des collaborateurs sera formé à l'outil ; une documentation et des sessions de formation adaptées à chaque périmètre sont mises en place.
- Tout au long du projet, un acheteur et moi-même, accompagnons les collaborateurs dans les différentes étapes (récupération et vérification des contrats, formation...) ; une fois l'outil déployé les utilisateurs continuent à bénéficier d'un support pour les aider sur le fonctionnement de l'outil et le respect des processus associés.

L'une des particularités de la mise en place de ce projet est que, son déploiement est pris en charge financièrement par la DSI et la Direction des Achats, mais que la redevance correspondante au paiement des licences utilisateurs est prise en charge par les différentes Directions Opérationnelles. Il a donc fallu convaincre les responsables de ces directions du bien-fondé du projet pour qu'ils acceptent

de payer ces licences. Pour cela nous avons, à partir de l'étude des dysfonctionnements, établi une liste des principales améliorations qu'apporterait le projet pour les collaborateurs et leurs directions. Ces améliorations sont regroupées en 3 axes.

Axe d'amélioration	Apport du projet
Sécurité et pilotage des informations contractuelles	Accès à une base documentaire comprenant tous les contrats par périmètre et partagée par toutes les directions du groupe (Juridique, Opérations, Achats...).
	Possibilité pour le management des directions d'accéder à tous les contrats de leur périmètre.
	Accès aux modèles de contrats élaborés par les juristes et les acheteurs : la sélection du modèle permet de récupérer automatiquement les clauses associées et de rédiger le contrat directement dans l'outil.
	Alertes automatiques sur les dates clés de la vie du contrat.
	Reporting permettant d'analyser les contrats par périmètre, par fournisseur, par catégorie achats, par type de contrats etc.
Fluidité et sécurité des processus	Connexion à l'outil sécurisée avec un login et un mot de passe.
	Définition des contributeurs du contrat adaptable à chaque contrat (personnes qui seront alertées lors des différentes étapes de la vie du contrat).
	Circuits de validation des contrats via l'outil avec visibilité sur l'avancement et travail collaboratif sur la rédaction des contrats (possibilité selon les profils de faire des remarques et/ou modifier les clauses contractuelles).
	A terme, possibilité d'inclure le fournisseur dans le processus d'itération.
Amélioration de la gestion des dépenses	Méthodologie de recensement préalable des contrats dans le but d'identifier des anomalies (achats non couverts par un contrat, contrats arrivés à expiration, écarts de tarif parmi les différents contrats...).
	Partage des informations avec les acheteurs pour pouvoir identifier les renégociations à venir et les leviers possibles (consultation d'autres fournisseurs proches, groupement avec d'autres sites...).
	Notifications automatiques sur certaines dates contractuelles: étude de renouvellement et préavis.

Figure 4 - Extrait du comité projet (décembre 2013)

Si les Directions Opérationnelles ont accepté de prendre part au projet, **nous avons tout de même noté, lors de la présentation et ensuite au cours des ateliers projet, plusieurs points sensibles qui pourraient constituer des freins au déploiement du projet.** La réussite de ce-dernier dépendra donc de la capacité de l'équipe projet à maîtriser ces points ou à trouver les bons interlocuteurs qui pourront garantir leur prise en compte :

- Les contrats sont gérés par un grand nombre de collaborateurs dont pour beaucoup, ce n'est pas la « spécialité », Il faut donc qu'ils soient sensibilisés sur les bonnes pratiques et les enjeux associés mais aussi que les nouvelles procédures de gestion soient claires et simples.
- Le projet a été validé par la Direction Générale avec pour objectifs de sécuriser les données contractuelles, d'améliorer la gestion des risques et de permettre des gains achats complémentaires; la Direction des Achats est donc attendue sur ces points. Les acheteurs et l'équipe projet vont devoir démontrer leur expertise sur la gestion globale des contrats (communication des informations sur les contrats cadres, modèles de contrats et procédures

associées, rédaction des contrats adaptées aux problématiques...) mais aussi sur l'identification de nouveaux gains (augmentation de la couverture achats et besoins à mutualisés...).

- Le groupe PVCP regroupe différentes activités avec des problématiques de gestion contractuelle différentes (exploitation touristique, construction immobilière, gestion de syndic...), l'outil CLM doit répondre aux particularités de chaque activité tout en restant le plus générique possible, si l'on veut que les procédures soient d'harmonisées et la gestion facilitée.
- Comme c'est le cas dans tout projet de déploiement d'un système d'information, la gestion du changement est un point sensible dans la réussite du projet. Cela implique d'avoir en amont le soutien de la Direction Générale et des responsables des différentes directions, d'établir un solide plan de déploiement et de formation (la gestion des contrats n'étant pas leur cœur de métier de la majorité des collaborateurs) et d'avoir les bons relais pour mettre en place une démarche globale d'amélioration avec un pilotage efficace.

SYNTHESE

Le projet d'amélioration de la gestion des contrats de Pierre & Vacances – Center Parcs :

- Un projet en trois phases parallèles :
 - La récupération des contrats en cours sur les différents périmètres,
 - La définition et le déploiement d'un outil CLM,
 - La mise en place de nouvelles procédures et la gestion du changement.
- Un projet qu'il a fallu vendre en interne, en présentant les apports pour l'entreprise :
 - La sécurité et le pilotage des informations contractuelles de l'entreprise,
 - La fluidité et la sécurité des processus,
 - L'amélioration de la gestion des dépenses.
- Les points sensibles de la mise en place du projet :
 - La sensibilisation de l'entreprise aux bonnes pratiques de la gestion des contrats,
 - La capacité de la Direction des Achats à démontrer son expertise sur la gestion des contrats,
 - L'adaptation de l'outil CLM aux pratiques de l'entreprise,
 - Le soutien du top management, le pilotage du projet et la gestion du changement.

1.2 Les enjeux d'un projet de gestion des contrats

Dans l'introduction du chapitre « Contract management » de son ouvrage « **Purchasing and Supply Chain Management** », **Jan Monczka** écrit ceci pour souligner le problème de la mauvaise gestion des contrats dans certaines entreprises: « *In global commerce, people make risky deals—and make promises they can't keep. They sign a contract without reading it, and one they do not*

understand. They make risky assumptions, without noticing it, and make or accept unreasonable demands with or without knowing it... ». L'auteur insiste ensuite sur l'importance qui doit être apportée à la compréhension des contrats et aux enjeux associés.

Nous allons dans ce chapitre étudier les dimensions suivantes, qui entrent en jeu dans un projet de gestion des contrats, en nous basant sur des ouvrages et des parutions :

- La connaissance de la démarche contractuelle,
- La maturité de la fonction achat,
- La mise en place d'un système d'informations achats et d'un projet de transformation,

Le but est d'identifier pour chaque dimension les enjeux à prendre en compte et les bonnes pratiques à intégrer si l'on veut garantir la réussite du projet.

1.2.1 La connaissance de la démarche contractuelle

a. Qu'est-ce qu'un contrat ?

Pour bien contractualiser il est primordial de comprendre ce que l'on entend par « contrat » ; sans retenir une définition exacte l'important est d'avoir à l'esprit les modalités et règles principales.

« *Le contrat est à la fois une convention génératrice d'obligations, le résultat de cette-même convention et l'instrumentum supportant pareil résultat* » (**Mousseron, 2010**) ; cela signifie que **l'engagement contractuel soumet les parties à un certain nombre d'obligations** qui peuvent être soit juridiques (lois, règles, conventions à respecter), soit contractuelles (c'est-à-dire valant uniquement dans le cadre précis de cette relation contractuelle). Rappelons qu'il n'est pas obligatoire d'effectuer un contrat pour être engagé dans une relation contractuelle, mais le contrat permet d'établir conjointement avec une ou plusieurs autres parties les modalités qui vont définir la relation et feront référence en cas de litige.

Le contrat achats n'existe pas dans la législation, il est défini en tant que contrat de vente pour les achats de marchandises soit en tant que contrat d'entreprise pour les achats de services (Code Civil). On trouve toutefois la définition suivante d'un contrat d'achat dans la **norme AFNOR FD X 50-128** : « *résultat des activités d'achats qui déclenche l'approvisionnement* » ; néanmoins cette explication paraît réductrice car elle ne prend pas en compte la notion d'achats de services qui ne déclenchent pas nécessairement d'approvisionnement (AFNOR, 2003).

La définition du contrat de vente a le mérite de préciser l'obligation sur la définition de la chose et du prix, primordiale dans le cas d'un achat de marchandise (Code Civil, article 1582). La définition du contrat d'entreprise précise la notion d'exécution d'un ouvrage par quelqu'un d'autre sans obligation d'avoir un prix fixe défini, ce qui est le cas dans le cadre d'achats de prestations (code Civil, article 1787).

b. Le cadre précontractuel

La relation contractuelle commence bien avant la rédaction du contrat et les risques pour l'entreprise peuvent survenir bien en amont; il est donc important que les collaborateurs amenés à être en relation avec les fournisseurs et prospects aient connaissance de ce que l'on appelle le cadre précontractuel. C'est aux juristes et aux acheteurs de sensibiliser les collaborateurs, en leur donnant la marche à suivre, car souvent ces-derniers n'ont pas conscience des risques qu'ils prennent.

En amont du contrat, il existe différents accords préparatoires et promesses contractuelles (Salviac, 2009), chacun d'eux comporte des risques pour les parties. Les collaborateurs n'ont pas à retenir les différents accords et promesses, mais il est important qu'ils connaissent les impacts de la relation précontractuelle sur l'entreprise.

Accords précontractuels	Définition	Enjeux et risques
Les pourparlers	Etudes, négociations et discussions préalables au cours desquelles notamment on récupère les devis ou les échantillons, ou l'on envoie le cahier des charges.	Ils ne débouchent pas obligatoirement sur la signature d'un contrat mais si la rupture des échanges est considérée comme abusive, de mauvaise foi ou susceptible de causer une faute, la partie s'estimant lésée peut exiger des dommages et intérêts. Il faut donc être vigilant avec les fournisseurs non retenus et les dispositions que ceux-ci ont prises en vue d'une signature de contrat.
L'accord de principe	Lorsque les deux parties se mettent d'accord sur l'essentiel, c'est-à-dire le prix, les quantités, la nature des produits ou services négociés et les modalités du futur contrat.	Comme pour les pourparlers, s'il y a une rupture considérée comme abusive on peut exiger des dommages et intérêts, et si tous les éléments du contrat ont déjà été définis alors l'engagement contractuel est de fait déjà établi. Il faut faire attention aux échanges avec les fournisseurs.
Les contrats cadres	Conventions établies par les acheteurs qui prévoient les relations entre les parties sur une période donnée.	Ce contrat représente déjà un engagement vis-à-vis du fournisseur et tout contrat d'application établi par la suite devra être conforme aux modalités du contrat cadre.
La promesse unilatérale	Lorsqu'une société s'engage envers une autre à lui proposer en tout premier la conclusion d'un contrat plutôt qu'à un tiers ; l'autre partie accepte la promesse mais n'est pas tenue d'accepter de conclure le contrat.	Il s'agit bien d'un contrat qui peut donner lieu à des dommages et intérêts si les conditions ne sont pas respectées.
La promesse synallagmatique	Lorsque les deux parties s'engagent à conclure un contrat, ils sont alors engagés contractuellement.	Il faut bien définir avant les conditions suspensives de la relation dans le cas où l'on voudrait finalement annuler le contrat (par exemple en donnant un délai de rétractation).

Afin d'éviter de s'engager dans une relation contractuelle qui ne serait pas souhaitée, il faut donc prêter attention aux échanges avec les fournisseurs, bien conserver les preuves ou contre preuves d'un engagement suivant le cas, et se donner les moyens de pouvoir renoncer à la signature d'un contrat sans risque de litige.

En plus des risques liés aux relations déjà établies avec les fournisseurs, certaines **obligations juridiques peuvent avoir une influence sur la définition du futur contrat (Salviac, 2009)**, par exemple:

- L'existence ou non de conventions fiscales,
- Les réglementations sanitaires,
- Les règles relatives à la vente et la mise à la consommation (vente à perte, informations consommateurs, responsabilité civile du producteur par exemple pour les produits alimentaires),
- Les lois sur les jeux et les concours,
- Le droit sur la propriété intellectuelle,
- Les limites aux champs d'application des contrats d'assurance,
- Le délit de marchandage et le prêt de d'œuvre illicite,
- Les obligations en cas de dérive du fournisseur (non-conformité aux lois et règles, taux de dépendance trop élevé, faillite, reprise de personnel...).

Les collaborateurs doivent s'appuyer sur les experts des équipes juridiques et achats pour vérifier en amont l'impact de telles obligations sur la négociation et le futur contrat. Par exemple pour un contrat de sous-traitance il faut connaître les documents légaux à demander au prestataire (comme l'attestation URSSAF et les titres de séjour des travailleurs étrangers s'il y en a); ces documents peuvent d'ailleurs être notés dans le contrat (dans la liste des documents contractuels).

c. L'analyse fournisseur

Pour éviter de s'engager dans une relation contractuelle avec des fournisseurs qui seraient jugés comme non performants au regard des critères d'évaluation de l'entreprise, il convient de faire une analyse amont des fournisseurs (au moins ceux ayant répondu à l'appel d'offre, ou le fournisseur choisi s'il n'y a pas d'appel d'offre). L'analyse sera plus ou moins poussée en fonction des enjeux et de la portée du contrat. Pour un contrat local établi directement par un collaborateur, ce-dernier devra vérifier a minima les attestations du fournisseur, son extrait Kbis, sa santé financière et la part de chiffre d'affaire qu'il représenterait chez celui-ci si le contrat était signé (pour évaluer le taux de dépendance). Pour un contrat groupe ou un contrat cadre, l'engagement de l'entreprise étant plus

important, l'acheteur vérifiera aussi les enjeux et les risques pour l'entreprise et pour le fournisseur de s'engager dans une relation contractuelle (**Monczka, 2011**) ; il doit notamment :

- Vérifier si le fournisseur est vraiment motivé pour signer le contrat ou s'il fait preuve d'opportunisme.
- Vérifier qu'il est en capacité d'honorer les termes du futur contrat et que les demandes qui lui seront faites par la suite seront raisonnables (analyse de la capacité de production ou bien sous-traitance d'une partie de la production mais avec des coûts raisonnables) ; il serait d'ailleurs souhaitable que ce point soit vérifié pour n'importe quel contrat.
- S'assurer que le fournisseur choisi est bien le meilleur avec qui signer un contrat à long terme car il sera plus difficile de changer de fournisseur par la suite; Monczka rappelle de s'appuyer pour cela sur les données du fournisseur concernant sa performance, sa capacité et sa santé financière.

Un certain nombre d'outils, comme la **matrice de Bensaou** ou la **matrice des pouvoirs acheteurs / fournisseurs (Cox, 2001)** permettent aux acheteurs d'évaluer dans quelle position on se trouve vis-à-vis du fournisseur et de vérifier si le contrat cadre est un levier adéquat. Par exemple, si la relation avec le fournisseur potentiel s'apparente à un « market exchange » sur la matrice de Bensaou, c'est-à-dire de l'approvisionnement récurrent sans investissement spécifique de part et d'autre (exemple d'un distributeur de fournitures de bureau), l'acheteur aura tout un intérêt à signer un contrat cadre pour l'ensemble du groupe afin de :

- Rationaliser les achats sur la catégorie concernée (on diminue le nombre de fournisseurs et/ou de références),
- Permettre à toute l'entreprise de bénéficier des tarifs négociés,
- Garantir du volume au fournisseur pour négocier un système de Remise de Fin d'Année qui génèrera du cash supplémentaire.

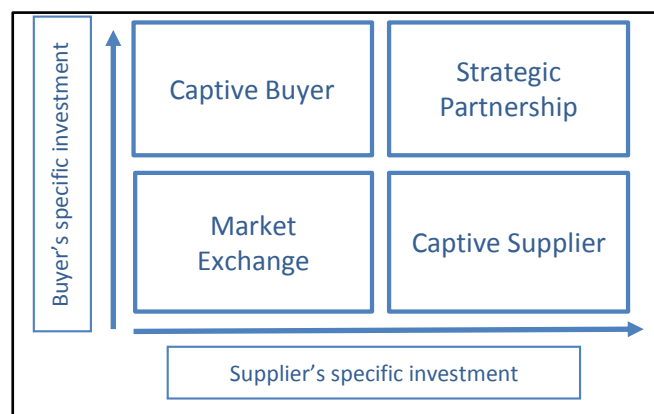


Figure 5 - Matrice des relations acheteurs / fournisseurs - Bensaou

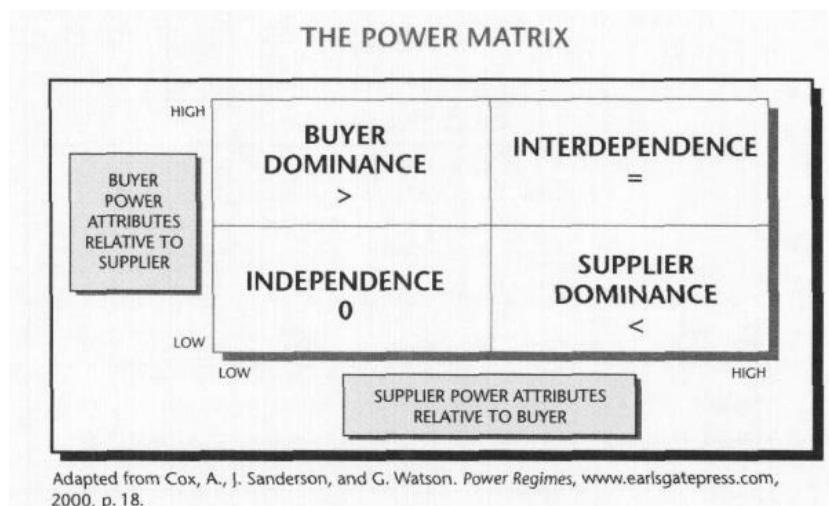


Figure 6 - Matrice des pouvoirs acheteurs / fournisseurs - Andrew Cox

d. L'élaboration du contrat

Si l'évaluation du fournisseur se révèle satisfaisante, la négociation des modalités contractuelles peut se poursuivre, d'autant que certains points auront déjà été abordés lors des premiers échanges. La préparation du contrat peut démarrer avant le choix final du fournisseur mais il vaut mieux ne pas transmettre de « pré-contrat » au fournisseur pour ne pas prendre le risque de se retrouver déjà engagé contractuellement. Le but de la rédaction du contrat est de border le cadre de la relation commerciale entre l'acheteur et le vendeur pour éviter de futurs litiges; l'attention apportée à cette étape est d'autant plus justifiée qu'il est souvent plus simple et moins coûteux de bien préparer un contrat pour éviter toute cause de litige que de bâcler la phase de rédaction et devoir ensuite gérer un procès ou payer des pénalités **(Monczka, 2011)**.

Dans beaucoup d'entreprises disposant d'un service juridique, il existe des modèles de contrats servant de base à la négociation. Si un tel document n'existe pas, le rédacteur du contrat doit à minima connaître sa structure dans sa forme la plus simple. Cette structure pourrait être définie comme suit **(Le Bail, 1992)**:

- Parties en présence,
- Objet,
- Désignation (on explique ce que comporte le contrat),
- Prix (pour un contrat d'entreprise le prix doit seulement être déterminable),
- Livraison (comment s'opère la livraison et le transfert de propriété associé),

- Clause attributive de compétence (les parties reconnaissent par exemple qu'en cas de litige le contrat sera soumis au jugement d'un certain tribunal de commerce),
- Clause d'élection de domicile (on définit à quelles adresses devront être envoyées les informations et documents nécessaires à l'exécution du contrat),
- Signatures et lieu.

Pour les contrats plus élaborés, d'autres clauses viennent se rajouter à la structure simple en fonction du type de contrat (bien ou services) et des modalités (par exemple avec ou sans sous-traitance). Le tableau ci-après présente une structure relativement élaborée avec, pour chaque élément les points principaux **(Le Bail, 1992) (Monczka, 2011) (Mousseron, 2010)**. Il est important pour les acheteurs, surtout quand ils sont nouveaux dans la fonction, d'avoir cette structure en tête et de se servir d'un tableau comme celui en tant que « check list » pour ne pas oublier de préciser certaines modalités dans le contrat.

Si la rédaction d'un contrat cadre reprend de l'arborescence présentée ci-dessus, là encore les acheteurs doivent prêter une attention particulière à certains points **(Monczka, 2011)**:

- Les engagements pris pour le compte de l'entreprise et le périmètre d'application du contrat,
- Le prix initial et les mécanismes d'ajustement,
- Les modalités d'évaluation de la performance du fournisseur (notamment un plan de progrès),
- Les pénalités et les clauses de suspension ou de résiliation.

Pour **Jan Monczka**, la signature d'un contrat à long terme constitue une opportunité de création de valeur conjointe à condition qu'il y ait un partage d'informations, des risques, des coûts et même parfois des ressources. Il faut donc, pour formaliser ce partage de valeur, en définir les modalités dans le contrat.

Partie du contrat	Éléments du contrat	Données principales
Éléments de structuration du contrat	Titre	Il doit permettre de voir rapidement sur quoi porte le contrat
	Parties	On définit la liste des acteurs prenant part au contrat avec les informations principales les concernant (raison sociale, adresse, représentant etc.).
	Préambule	Il faut décrire rapidement l'historique de la relation précontractuelle, donner les conditions dans lesquelles le contrat a été établi.
	Définitions	Si des concepts, termes, acronymes sont importants et récurrents dans le contrat, il convient d'en donner la définition.
	Objet du contrat	C'est le résumé du contrat, cela explique dans quel but il est établi.
	Documents contractuels	Tous les documents générés en amont ou en aval du contrat et qui ont ou auront une influence sur la relation contractuelle doivent être listés par ordre d'importance.
	Entrée en vigueur et délai d'exécution	On dit à quelle date le contrat entre en vigueur et pour combien de temps.
Responsabilités des parties	Obligations de moyen et de résultat	Cette clause détermine comment l'une et l'autre partie doivent apporter la preuve de leur non responsabilité en cas de faute ou de manquement au contrat.
	Clauses de responsabilité	On définit les responsabilités de chaque partie sur toute la durée du contrat ainsi que les obligations en termes de moyens mis en œuvre, de résultat à fournir.
	Assurances	On décrit ce que couvre les assurances et dans quels cas celles-ci s'appliquent.
	MOE / MOA	Pour les contrats liés à la réalisation d'ouvrage, on définit les rôles de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage ainsi que leurs responsabilités.
	Sous-traitance	On dit si le fournisseur peut ou non faire appel à un sous-traitant et si c'est le cas quelles sont ses obligations vis-à-vis de l'entreprise acheteuse.
Exécution du contrat	Prix	La définition d'un prix fixe n'est pas obligatoire pour un contrat d'entreprise mais le contrat doit détailler les modalités qui permettront de le calculer.
	Pénalités (qualité et performance)	On donne les pénalités relatives à un manquement au contrat (retard de livraison, retard de paiement), leur mode de calcul et les cas dans lesquels elles s'appliquent (et ne s'appliquent pas).
	Gouvernance du contrat	On définit les procédures à mettre en place pour vérifier la bonne exécution du contrat ainsi que les responsables pour chacune des parties.
	Garantie	Pour beaucoup d'achats une garantie s'applique sur les produits ou prestations, même après la fin du contrat ; cet article décrit à quel moment commence cette garantie, sous quelles conditions et jusqu'à quand elle court.
	Réception / recette	Pour les contrats d'achats de biens, cet article décrit les modalités de livraison et de réception de la marchandise ainsi que le transfert de propriété. Pour les contrats d'achats de prestations, on définit les modalités d'établissement, de conduite et de validation de la recette.
	Audit	L'acheteur peut demander à ce qu'un audit soit conduit pendant toute la durée du contrat ; cet article détermine les objectifs de l'audit et dans quelles conditions il doit être conduit.
	Propriété intellectuelle	Cette clause définit à qui est attribuée la propriété intellectuelle de la chose achetée en précisant, s'il y en a les possibilités d'adaptation et de reproduction.
	PAQ	En plus du processus de gouvernance du contrat, on peut définir un plan d'assurance qualité pour normaliser le contrôle des biens ou des prestations portés aux contrats.
Éléments de la fin du contrat	Terme du contrat	On définit à quel moment et sous quelles conditions le contrat prend fin.
	Résiliation / suspension	On définit les cas de résiliation et de suspension du contrat ainsi que les conséquences (notamment les pénalités) et les contreparties.
	Cession	Si le contrat peut être cédé, il faut définir à qui et dans quelles conditions la cession peut être établie.
	Modification	Si le contrat peut être modifié, on définit ce qui peut être modifié et dans quelles conditions s'appliquent ces modifications.
Signatures		Un contrat doit obligatoirement être signé par les deux parties.
Date et lieu		La date et le lieu de signature de chacune des parties sont obligatoires.

e. Le suivi des contrats

« *Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites* » (**article 1134 du Code Civil**). Cela signifie que pour les parties signataires du contrat celui-ci fait office de loi.

De même que le respect de la loi est contrôlé par les autorités, il convient de veiller au respect de la relation contractuelle, notamment les points clés suivants :

- **L'utilisation des contrats**: un contrat n'est utile que s'il est connu et utilisé par les collaborateurs de l'entreprise qui en ont besoin, les achats et le juridique doivent donc piloter la communication des informations contractuelles et s'assurer de l'utilisation des contrats.
- **La mise jour des tarifs** : pour les contrats de plus d'un an, il n'est pas rare qu'une formule de réévaluation ou d'indexation des prix soit intégrée à la clause de prix. Il faudra donc vérifier :
 - La prise en compte des changements de tarifs dans la constitution des budgets,
 - La cohérence des nouveaux tarifs avec les règles de calculs du contrat,
 - La bonne application des nouveaux tarifs (dans les commandes et les factures).
- **Le calendrier du contrat** : un contrat peut contenir plusieurs échéances qui ont souvent un impact les unes sur les autres (livraison, recette, facturation, garantie, préavis...); par exemple une livraison prévue à telle date va déclencher le paiement de telle facture. Certaines échéances, comme par exemple la date de début de préavis doivent être suivies avec attention car elles sont souvent liées à des obligations (par exemple l'obligation de dénoncer le contrat pendant la période de préavis sinon celui-ci est reconduit automatiquement).
- **Le respect des autres engagements contractuels**: avec l'audit interne, les services achat et juridique doivent mettre en place des procédures d'audit des contrats (par exemple, une procédure de vérification des documents contractuels ou des signatures).

SYNTHESE

Qu'est-ce qu'un engagement contractuel ? Comment doit-on le formaliser un contrat et le suivre ?

- Le contrat tient lieu de loi pour les parties qu'il concerne:
 - Contrat de vente pour les achats de biens,
 - Contrat d'entreprise pour les achats de prestations.
- La phase précontractuelle :
 - Les échanges précontractuels peuvent engager l'entreprise contractuellement sans qu'elle le veuille si certains points ne sont pas maîtrisés,
 - Il faut faire attention aux obligations juridiques qui auront une influence sur le futur contrat,
 - L'évaluation du fournisseur est impérative et dépend de l'enjeu du futur contrat.
- La rédaction d'un contrat :
 - Une structure simple doit être respectée à minima,
 - La structure détaillée permet de formaliser tous les points d'une relation contractuelle,
 - Attention à la rédaction des contrats cadres.
- Le suivi des contrats :
 - Les contrats n'ont d'intérêt que s'ils sont partagés et utilisés,
 - Il faut vérifier si les mises à jour de tarifs sont bien appliquées,
 - Le calendrier des contrats doit être suivi pour ne pas passer à côté d'échéances clés,
 - De manière générale il faut contrôler le respect des engagements contractuels.

1.2.2 La maturité de la fonction achat

Les acheteurs, en tant experts de la démarche contractuelle (avec les juristes) doivent sensibiliser les collaborateurs de l'entreprise sur le sujet. Ils doivent diffuser les bonnes informations et les bonnes pratiques, piloter la relation avec les fournisseurs et maîtriser les risques, en **se positionnant comme chef d'orchestre de la gestion des contrats**. Or la maîtrise de ce rôle est fortement conditionnée par la maturité de la fonction. Nous allons donc étudier les composantes suivantes de la maturité de la fonction achat et voir leur lien avec la gestion des contrats :

- **La reconnaissance des achats dans l'entreprise,**
- **La capacité de la fonction achat à démontrer son expertise,**
- **Le pilotage du processus achats dans son ensemble.**

a. La reconnaissance des achats dans l'entreprise

Les missions d'une Directions Achats sont conditionnées par la façon dont celle-ci est considérée dans l'entreprise (**Van Weele & Rietveld, 1998**). La figure N°6 décrit les différents niveaux de maturité. Aux stades N°1 et 2 les achats sont considérés comme une fonction administrative dont la mission est de gérer les approvisionnements et négocier les prix, mais dès le stade N°3 elle doit travailler sur la

baisse des coûts de manière coordonnée; l'un des leviers associés à ce stade est la gestion des contrats, ne serait-ce que pour formaliser et harmoniser les modalités négociés.

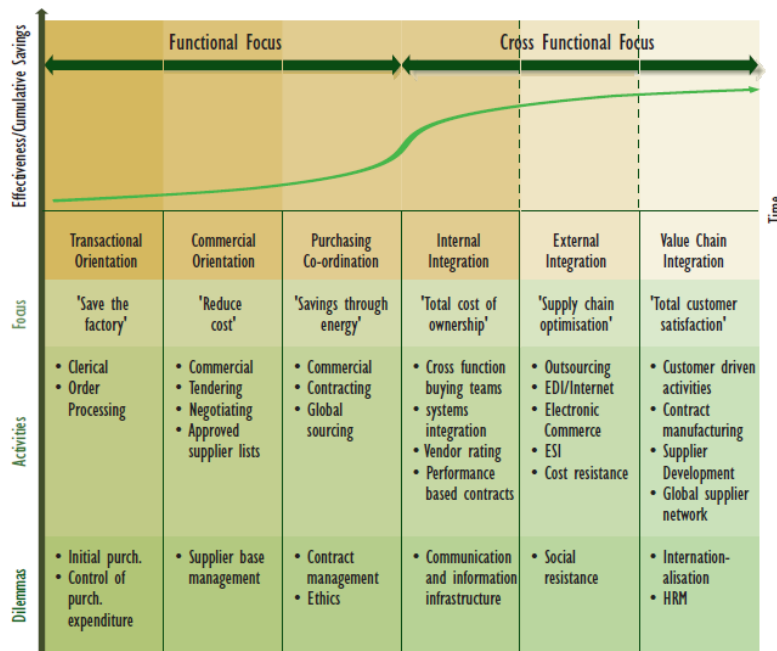


Figure 7 - Cycle de maturité achats – Arjan Van Weele

La Direction des Achats du groupe PVCP se situe entre les stades N°3 et N°4. L'implication des acheteurs dans la réduction des coûts est clairement reconnue; on attend de ceux-ci qu'ils continuent à optimiser les coûts en trouvant des synergies dans les besoins (par exemple en mettant en place des contrats cadres pour l'ensemble du groupe) et en travaillant sur l'optimisation du TCO pour les achats plus complexes (comme les programmes de construction ou bien les achats en leasing).

Cas particulier qui entre en compte dans la reconnaissance de la fonction, la Direction des Achats du groupe PVCP fait partie de la structure GIE qui regroupe tous les services supports (ressources humaines, services généraux, juridique, comptabilité, etc.) et épaulé les directions opérationnelles sur différents sujets. Les membres du GIE (c'est-à-dire les directions opérationnelles), cotisent en reversant une partie de leur chiffre d'affaires et ont donc tout intérêt à utiliser les services proposés, mais en contrepartie **la Direction des Achats se doit de proposer des contrats adaptés aux besoins des entités si elle veut être reconnue comme un service créateur de valeur.**

b. La capacité des achats à démontrer leur expertise

La maturité et la reconnaissance de la fonction achat dans une entreprise sont étroitement corrélées : plus l'action de la fonction est reconnue et plus elle monte en maturité en ayant des missions à plus forte valeur ajoutée ; mais réciproquement, plus les acheteurs démontrent leur maturité sur des sujets à forte valeur ajoutée, plus leur fonction est reconnue dans l'entreprise.

C'est donc aussi à la fonction achat d'être l'acteur de sa maturité en démontrant que grâce à son expertise elle contribue à la performance de l'entreprise. Cette expertise s'appuie la maîtrise d'un certain nombre de leviers (**Salviac, 2009**) :

- Le **pilotage des risques** : l'évaluation et la prise en compte des risques pour ne pas exposer l'entreprise à des événements non souhaités qui engendraient des coûts supplémentaires.
- Le **pilotage des prix** : le contrôle du respect des prix négociés ; notamment lorsque les collaborateurs de l'entreprise s'approvisionnent directement chez le fournisseur (par exemple via son site internet, donc sans contrôle préalable des commandes par les acheteurs).
- Le **pilotage du coût total de détention** : l'identification et la prise en compte des coûts cachés et coûts exceptionnels pour éviter des hausses non prévues.
- Le **pilotage des gains** : par exemple les remises liées à certains contrats que les acheteurs doivent suivre pour évaluer les gains atteints.
- Le **pilotage du panel fournisseurs** : la réduction du nombre de fournisseurs pour mieux contrôler la qualité et les prix ou bien l'ajout de certains fournisseurs pour bénéficier d'innovations.
- Le **pilotage du volet financier** : l'allongement des délais de paiement pour diminuer le BFR, à condition de ne pas créer un risque financier pour le fournisseur et de rester conforme à la législation ; ou bien la signature de contrats de couverture pour maîtriser les risques de volatilité des prix sur les matières premières.
- Le **pilotage de la satisfaction des clients internes** : pour évaluer indirectement les fournisseurs ; le risque est que les clients internes s'approvisionnent chez d'autres fournisseurs s'ils ne sont pas satisfaits.
- Le **pilotage du processus achats** : l'application des bonnes pratiques en terme de sourcing et de négociation, la capacité à faire les bons choix en terme de chaîne logistique (incoterms, moyens de transport...) et à contrôler le processus d'approvisionnement pour garantir la satisfaction des clients internes et éviter les dérives de paiement des fournisseurs.
- Le **pilotage des compétences achats** : la capacité du Directeur Achats à développer les compétences de ses équipes sur, entre autres :
 - Le travail en mode projet
 - La maîtrise des risques
 - L'animation du réseau fournisseurs

On s'aperçoit que **le contrat est un support efficace dans la maîtrise de beaucoup des leviers d'expertise achats**. Les acheteurs (avec l'aide des juristes) doivent être en mesure d'établir un contrat de manière rigoureuse, en se basant sur un canevas comme celui présenté au chapitre précédent, mais aussi en s'adaptant au besoin et à la relation avec les fournisseurs :

- Plutôt que de définir des pénalités élevées en cas de défaillance du fournisseur, l'acheteur peut formaliser, avec ce-dernier, un Contingency Plan pour garantir la maîtrise des risques majeurs et/ou un SLA (Service Level Agreement) pour garantir le niveau de performance; ces éléments seront ensuite directement intégrés au contrat.
- Une formule de révision de prix basée sur des index de référence permet de contrôler les tarifs et d'éviter des désaccords sur les mises à jour (l'index ayant une valeur officielle connue).
- La définition du processus de livraison dans les contrats, la description des responsabilités des acteurs et le choix d'un incoterm adéquat sont des solutions pour piloter le coût total de détention.
- En établissant des RFA (Remises de Fin d'Année) sur le montant d'achats réalisé chez le fournisseur, l'acheteur permet à l'entreprise de récupérer des gains supplémentaires.
- L'acheteur peut établir avec le fournisseur un mode de gouvernance avec des comités réguliers qui sera décrit dans le contrat, afin d'assurer à la fois le pilotage fournisseur et la satisfaction des clients internes.

Concernant les contrats d'application, il faut que le modèle mis à disposition des opérationnels soit le plus verrouillé possible si l'on veut garantir le contrôle. Souvent, le contrat cadre est établi entre la Direction des Achats de l'entreprise et la Direction Commerciale du fournisseur alors que le contrat d'application est signé entre une filiale de l'entreprise et une filiale du fournisseur; le verrouillage de la trame mise à disposition a donc pour avantage de :

- Border les conditions contractuelles d'un certain nombre d'achats (les collaborateurs n'ayant plus qu'à compléter la trame),
- Assurer la mise en application des conditions négociées dans l'accord cadre (formule de mise à jour des tarifs, liste des prestations possibles etc.),
- Faire redescendre ces conditions vers les filiales de l'entreprise et du fournisseur.

Si le contrat est un support efficace pour la maîtrise de certains leviers, l'expertise de la fonction achat ne doit pas se limiter à la gestion des contrats. Les acheteurs doivent démontrer une expertise globale sur l'ensemble des problématiques achats (**Bearing Point, 2010**) et peuvent pour cela s'appuyer sur les informations contractuelles.

Pour que la **réduction des coûts** soit efficace, les acheteurs doivent avoir une connaissance complète des engagements de l'entreprise et donc des contrats, ceci afin de connaître les conditions tarifaires appliquées et travailler sur une globalisation des besoins.

De même, en ayant la visibilité sur les contrats de l'entreprise, les acheteurs savent ce qui est acheté et chez quels fournisseurs ; ils peuvent ensuite travailler sur la **réduction du panel** (globalisation des achats d'une même catégorie sur un même fournisseur de meilleur qualité et globalisation des besoins de plusieurs catégories chez un fournisseur plus « généraliste ») ; attention cependant aux taux de dépendance si les fournisseurs ne sont pas assez nombreux.

En connaissant les contrats arrivant à échéances, les acheteurs peuvent mieux préparer les **renégociations**.

Enfin le fait que la fonction achat soit vue comme un **business partner** par ses clients internes légitime son rôle de coordinateur notamment sur la gestion des contrats et lui permet d'intervenir plus en amont dans la définition des besoins.

c. Le pilotage du processus achats dans son ensemble

La gestion des contrats englobe tout le processus achats, le rôle de la fonction achat est donc de piloter toutes les étapes de ce processus.

Prenant conscience de cet enjeu, de plus en plus d'entreprises déploient des solutions CLM (Parisot, **Le CLM futur pilier de l'e-achat, 2010**). De nombreux outils existent sur le marché pour la gestion des contrats mais ne couvrent généralement pas toutes les actions du processus décrites dans la figure ci-dessous.

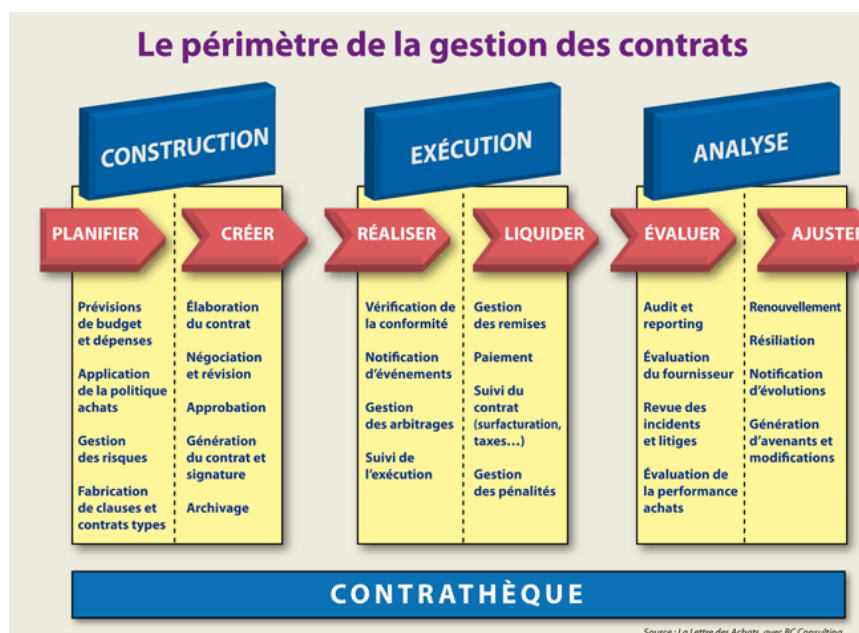


Figure 8 - Périmètre de la gestion des contrats - La Lettre des achats et BC Consulting

Pour garantir le pilotage des contrats achats, **les acheteurs, en collaboration avec les autres experts de l'entreprise** (juristes, contrôleurs de gestions, auditeurs internes etc.) **doivent définir les rôles, responsabilités et procédures associés à chaque étape.** Les procédures peuvent être soit manuelles, soit automatisées via des outils (notamment un outil CLM) mais toutes les étapes doivent être couvertes si l'on veut garantir une gestion optimale. Par exemple le suivi des montants commandés sur un contrat peut être fait dans l'ERP et la conformité de certaines prestations être remontée via les bordereaux de livraison ou les bons d'intervention.

SYNTHESE

Quelle incidence la maturité de la fonction achat a sur la gestion des contrats ?

- La reconnaissance de la fonction dans l'entreprise conditionne sa maturité et donc sa mission :
 - A partir du moment où la fonction est au moins reconnue comme optimisateur de coûts, sa mission va impliquer d'établir des contrats pour garantir les prix négociés.
 - Cas particulier des fonctions achats appartenant à un GIE, qui sont positionnées en tant que prestataire de service pour les entités du groupe et doivent donc peut être plus justifier leur apport sur la création de valeur, notamment en proposant les bons contrats.
- Mais pour gagner en reconnaissance la fonction achat doit être acteur de sa maturité et démontrer son expertise et sa contribution :
 - Le contrat est un support efficace dans la maîtrise de beaucoup de leviers de contribution.
 - L'acheteur doit savoir jouer entre rigueur et créativité, pour établir les bons contrats.
 - Le travail de l'acheteur va bien au-delà de la gestion des contrats si l'on veut démontrer l'expertise de la fonction achat.
- La gestion des contrats n'est optimale que si l'on prend en compte tout le processus contractuel :
 - Il faut définir les rôles et responsabilités des acteurs à chaque étape du processus,
 - Il faut mettre en place des procédures adéquates, qu'elles soient manuelles ou associées à des outils.

1.2.3 La mise en place d'un système d'information

La croissance des organisations et la diversification de leurs activités rendent celles-ci plus complexes à gérer ; entre autre parce que l'accès aux informations et leur partage y sont plus compliqués. De nombreuses entreprises déploient des systèmes d'informations dans le but d'avoir une vision globale et partagée des données et pour harmoniser les pratiques **(Tréhan, 2002)**.

La mise en place d'un outil CLM va pleinement dans ce sens. Les contrats sont dispersés dans toute l'entreprise et la Direction des Achats, la plupart du temps, a une bonne visibilité sur les contrats cadres qu'elle gère mais moins sur les contrats locaux **(Bearing Point, 2010)**. Or **pour piloter la gestion**

des contrats, il est indispensable d'avoir une vue exhaustive sur ce que l'entreprise achète et auprès de qui.

a. L'occasion d'une réflexion sur la fonction achat

La mise en place d'un progiciel achat, à condition que celui-ci soit adapté au fonctionnement de l'entreprise et correctement utilisé, est « [...] *catalyseur d'une réflexion sur la fonction achat* [...] » **(Tréhan, 2002)** ; cette réflexion s'applique aussi bien pour les PME, dans lesquelles une fonction achat à proprement parlé n'existe souvent pas, que dans les groupes plus importants avec des organisations achats clairement définies.

On le voit dans le cas du déploiement de l'outil CLM du groupe PVCP ; **la mise en place de la solution est intégrée dans un projet plus général sur l'amélioration de la gestion des contrats** qui amène la Direction des Achats à réfléchir sur :

- Le partage des informations et des bonnes pratiques,
- Les procédures les mieux adaptées,
- Le rôle central des acheteurs et des juristes pour faire monter l'entreprise en compétence.

Ce rôle central de la fonction achat sur le projet est une occasion privilégiée de renforcer le rayonnement de celle-ci dans l'entreprise. En amont du projet on consulte les parties prenantes pour comprendre leur besoin et identifier les éventuels dysfonctionnements, on apporte une solution qui permet le partage des informations et la diffusion des bonnes pratiques, enfin on accompagne les collaborateurs dans la gestion du changement (par exemple en proposant un guide sur la gestion des contrats et des formations avec des acheteurs). **En étant reconnue pour sa contribution à la performance de l'entreprise, la fonction achat fera plus facilement adhérer les collaborateurs à sa démarche de progrès.**

b. Mais à condition de prendre en compte les risques associés

Attention tout de même à nuancer l'impact positif de la mise en place d'un système d'information car celle-ci n'est pas sans risques **(Salviac, 2009)** :

- Le système d'informations est destiné à contenir une quantité importante d'informations dont certaines peuvent être confidentielles, il faut donc **prendre en compte l'aspect de sécurité des données.**

- Cette quantité de données implique en amont un **travail de reprise** important (pour ne pas prendre de retard sur le projet) et **une maintenance régulière** qui peuvent être **consommateurs de temps et de ressources** ; ces aspects doivent donc être évalués.
- **L'outil permet d'avoir accès à une grande quantité d'informations mais les utilisateurs ne doivent pas se sentir perdus pour autant**; le mieux (et comme c'est souvent le cas sur les progiciels) est de **proposer en accès direct les informations clés** et de permettre, via des écrans complémentaires ou des rapports détaillés, d'accéder aux informations détaillées. Il faut également que les procédures d'utilisation soient simples si l'on veut qu'elles soient respectées.

Enfin rappelons que « *tout progiciel est un moyen et non une fin. La qualité du management fait toujours la différence* » (Tréhan, 2002).

Pour qu'un tel projet réussisse, il **faudrait un pilotage complet** en travaillant sur :

- Le recueil en amont des besoins des différents métiers,
- L'arbitrage sur les adaptations du futur outil (équilibre entre des processus complètement standardisés ou adaptation systématique à chaque périmètre),
- L'implication des acteurs clés dans les phases de tests pour vérifier l'adéquation au besoin,
- La vérification du bon fonctionnement de l'outil et de la conformité des données,
- Le support aux utilisateurs sur l'utilisation de l'outil et le respect des procédures.

Les responsables des directions impliquées ont leur rôle à jouer dans le pilotage du projet, car ils doivent appuyer le travail de coordination de l'équipe projet et assurer l'implication de leurs collaborateurs.

SYNTHESE

Comment la mise en place d'un système d'information contribue-t-elle à la gestion des contrats ? Quels sont les écueils à prendre en compte ?

- La mise en place d'un progiciel achat est l'occasion d'une réflexion sur la fonction achat :
 - Cela permet d'avoir une vue exhaustive sur ce que l'entreprise achète et auprès de qui.
 - C'est une occasion privilégiée de renforcer le rayonnement des achats.
 - L'amélioration de la gestion des contrats permet à la fonction achat d'être d'avantage reconnue pour sa contribution à la performance de l'entreprise
- A la condition de bien évaluer et maîtriser les risques associés :
 - Attention à garantir la confidentialité des données intégrées dans l'outil.
 - Bien évaluer le travail de reprise et de maintenance des données.
 - Ne donner en accès direct que les informations clés et avoir des procédures d'utilisation simples et harmonisées pour ne pas perdre les utilisateurs.
- L'équipe projet doit assurer un pilotage complet sur toutes les actions du projet et avoir le soutien des responsables des directions impliquées pour appuyer leur travail.

2 Analyse

Après avoir présenté le contexte dans lequel a été mis en place le projet, nous avons essayé d'identifier, en nous appuyant sur des références, les enjeux et les bonnes pratiques d'un tel projet et donc de la gestion des contrats.

Le projet a démarré en janvier 2014 et l'outil CLM a été déployé sur un premier périmètre en juin 2014 (10 sites Pierre & Vacances et 4 sites Center Parcs France) ; nous proposons donc à ce stade d'analyser la mise en place du projet pour voir si les enjeux identifiés précédemment ont été maîtrisés ou s'il reste des points à améliorer.

Dans un second temps, nous confronterons ce premier bilan avec le point de vue d'experts travaillant sur le sujet, pour voir plus en détail certains enjeux et les actions qui peuvent être mise en place pour garantir la maîtrise de la gestion des contrats.

2.1 La mise en place du projet sur le périmètre pilote

2.1.1 L'implication et le rôle des acteurs dans le projet

En amont, la présentation du projet aux différentes directions a permis non seulement de recueillir les besoins de ces-dernières mais également d'identifier les collaborateurs clés avec qui travailler sur la mise en place des trois chantiers décrits dans le premier chapitre :

- La récupération des contrats en cours,
- La conception et le déploiement de l'outil,
- La mise en place de nouvelles procédures.

L'implication des collaborateurs des différents métiers a parfois été un point sensible, les personnes n'étant pas toujours disponibles. Or cette implication est une condition sine qua non pour que le projet continue à avancer ; l'équipe projet a dû identifier les bons acteurs à impliquer à chaque moment.

a. La récupération des contrats en cours

Pour sécuriser les données contractuelles, les contrats en cours de validité sont recensés auprès des différents périmètres, on vérifie ensuite les données puis intégrés dans l'outil CLM. **Mais ce travail de reprise est pénalisé par les dysfonctionnements** évoqués dans le chapitre 1.1:

- Les contrats ne sont pas toujours correctement archivés et il est parfois difficile de retrouver la version finale.
- Les collaborateurs effectuent des achats sans toujours savoir s'ils sont liés à un contrat ou non et, pour ceux qui le sont, qui porte la responsabilité du contrat.
- Les deux activités des résidences de vacances (l'exploitation touristique et la gestion des copropriétés en tant que syndic) complexifient encore le recensement des contrats ; certaines prestations d'un même fournisseur sont réalisées en partie pour l'exploitation et en partie pour les copropriétés (par exemple la vérification des extincteurs), il peut donc y avoir deux contrats pour un même fournisseur sur le même site (un par l'exploitant et un par le syndic).

Notre équipe projet (équipe composée du chef de projet et d'un acheteur travaillant principalement sur les achats liés à exploitation de sites et à la gestion des copropriétés) a donc dû **mettre en place une démarche adaptée pour garantir que tous les contrats soient repris et que le travail de recensement se fasse de façon fluide.**

L'acheteur a eu l'idée de partir du reporting financier des sites (General Ledger Account qui donne la totalité des dépenses et des recettes sur les sites) **pour identifier les lignes rattachées à des contrats**, rechercher ces contrats et ensuite retranscrire les informations clés dans un fichier normé et partagé. Le reporting achats n'était pas suffisant car certains contrats ne donnent pas lieu à une commande mais à un paiement direct (par exemple les achats d'énergie) et d'autres donnent lieu à des revenus et non à des dépenses (c'est le cas de certaines collaborations commerciales pour lesquelles le prestataire vend ses produits ou ses prestations directement aux clients finaux et reverse un pourcentage de son chiffre d'affaire à l'exploitant). L'utilisation du reporting GLA a d'ailleurs été approuvée par les contrôleurs et directeurs des Directions Opérationnelles.

Pour faciliter le travail de reprise sur la copropriété, nous avons **priviliégié le partage d'informations** en partant du constat que les gestionnaires de copropriété géraient un nombre très important de contrats mais que souvent les exploitants sur les sites en avaient une copie. Lors du recensement sur les différents sites, nous demandons aux exploitants de remonter toutes les informations qu'ils ont à disposition, y compris celles sur les contrats des copropriétés. Les informations de ce périmètre sont ensuite transmises aux gestionnaires de copropriétés (responsables de ces contrats) pour qu'ils les valident et complètent avec les contrats non identifiés par les exploitants ; ainsi le recensement des contrats sur le périmètre pilote a pris beaucoup moins de temps

que prévu. Le gestionnaire de copropriété du périmètre Center Parcs France a même organisé une réunion avec les exploitants et avec l'un des acheteurs pour valider les données à reprendre, faire un bilan sur les différentes prestations et voir les contrats qui devaient être dénoncés prochainement ou reconduits.

Pour pouvoir avancer plus rapidement sur la reprise des contrats cadres, **les acheteurs** des catégories liées à l'exploitation (et à la copropriété) **ont été formés à l'outil CLM et font la reprise des contrats qu'ils gèrent de manière autonome** (pas besoin de compiler les données dans un fichier normé, les acheteurs recréent manuellement les contrats dans la base de données). Les acheteurs peuvent ainsi mieux maîtriser le partage des informations sur ces contrats cadres tout en répondant à une demande forte des collaborateurs qui était d'avoir un minimum d'informations (les acheteurs intègrent toutes les données dans l'outil mais les informations définies comme confidentielles ne sont visibles que des acheteurs et des juristes).

En pilotant le travail de reprise, l'acheteur de l'équipe projet a pu déjà **identifier de premiers gains potentiels**. Sur le périmètre Center Parcs, il a constaté en récupérant les contrats que la majorité étaient signés sur un an, mais que beaucoup étaient renouvelés de façon automatique sans renégociation (les responsables maintenance oubliant de les dénoncer) et enfin que sur certaines catégories chaque parc avait un fournisseur différent avec des tarifs différents. L'acheteur a donc lancé, avec les responsables maintenance des 4 parcs, des renégociations groupées sur plusieurs catégories ; il a pu générer avec ce travail 140 000€ d'économies sur 3 ans. Cet acheteur a d'ailleurs été nommé leader pour travailler sur l'identification des gains potentiels ; il a pour objectifs d'étendre ce travail à d'autres catégories sur les Center Parcs et sur le périmètre Pierre & Vacances (ce travail a d'ailleurs été présenté aux responsables du périmètre).

On voit que sur cette phase du projet, **l'apport d'une méthodologie par les acheteurs et l'accompagnement des collaborateurs** ont largement contribué à atteindre l'objectif de sécurisation des données contractuelles. Les enjeux pour la suite seront de **déployer cette méthodologie sur les autres périmètres et de continuer l'accompagnement des collaborateurs pour garantir une reprise complète et des données conformes** pour permettre ensuite aux acheteurs de continuer sur l'identification des anomalies et des gains potentiels.

b. La conception de l'outil

Pour garantir son utilisation, **la conception de l'outil CLM (Contract Lifecycle Management) devait répondre aux attentes des différents métiers** (acheteurs, juristes, collaborateurs sur sites et au

siège, directions...) ; nous avons donc mis en place des ateliers avec les personnes clés sur différents sujets, comme la structure des données, la création des contrats ou les procédures de validation.

Le référencement des fournisseurs pour l'ensemble du groupe se faisant dans le système ERP, il fallait que l'outil CLM intègre ces données pour que, lorsque les utilisateurs créent des contrats, ils puissent savoir si le fournisseur est déjà référencé au sein du groupe. Nous avons préparé **avec la DSI** une interface journalière qui déverse les données fournisseurs de l'ERP vers l'outil CLM. Entre autres, les informations de blocage (fournisseurs sortis du panel) sont transférées dans l'outil et si un utilisateur veut créer un contrat lié à un fournisseur bloqué, un message d'alerte s'affiche pour indiquer que le contrat ne peut être validé.

Avec les acheteurs et les juristes, nous avons établi la liste des catégories de contrats qui seront gérées dans l'outil ; et pour chaque catégorie le processus de gestion associé. La Direction Juridique a voulu profiter de la mise en place d'une base de données contractuelles pour intégrer des contrats non achats afin de sécuriser un maximum de données. Les modèles de contrats déjà existants ont ensuite été intégrés dans l'outil ; ils servent de templates pour la création de certaines catégories de contrats. Pour garantir la bonne utilisation de ces modèles dans un premier temps, tout nouveau contrat créé à partir d'un modèle fera systématiquement l'objet d'une validation par un juriste. Il est prévu que le nombre de modèles soit enrichi par la suite par les acheteurs et les juristes.

Avec le Directeur des Achats nous avons validé que la classification achats groupe soit intégrée dans l'outil afin que chaque contrat puisse être rattaché à une ou plusieurs catégories achats. Une procédure a été élaborée pour guider les collaborateurs sur les catégories à rattacher aux contrats, afin de garantir la conformité des données dans le reportings.

Avec les collaborateurs clés de chaque périmètre nous avons travaillé sur la structure de l'outil pour qu'elle garantisse une classification logique des informations, permette l'analyse des contrats suivant plusieurs axes, détermine l'accès aux informations de manière restreinte ou étendue suivant les profils utilisateurs (car leurs droits sont liés à la structure). Nous avons par exemple réparti les contrats de chaque site en deux groupes : un groupe pour les contrats liés à l'exploitation et un groupe pour les contrats liés à la gestion des copropriétés ; un directeur de site aura accès aux deux parties (car il a besoin d'avoir toutes les informations) mais un gestionnaire de copropriété ne verra que les contrats de la partie qui l'intéressent.

Enfin **avec les responsables des Directions Opérationnelles** (Pierre & Vacances France et Center Parcs France) nous avons identifié les reportings à mettre en place : un reporting simple et un reporting étendu. Le premier permet à chaque utilisateur de récupérer la liste des contrats de son ou ses périmètres avec les informations clés (catégorie achats, montant global, dates, type de reconduction,

périmètres d'application). Le second reporting donne la liste de tous les contrats liés aux périmètres Pierre & Vacances et Center Parcs France, le but est de partager les informations entre les deux périmètres car les besoins sont souvent similaires; le directeur d'un site en Normandie dont un contrat arriverait à échéance et souhaiterait changer de fournisseur pourra grâce au reporting étendu savoir avec quels fournisseurs les sites proches ont des contrats et contacter soit les responsables des autres sites soit les acheteurs pour avoir d'avantage d'informations.

La conception de l'outil a donc été un **véritable travail de collaboration avec l'ensemble des acteurs**. Cette démarche a permis de mettre en place un outil adapté aux problématiques de chacun mais suffisamment normés et standardisés pour garantir le bon niveau d'informations et une utilisation simple. On notera tout de même qu'une seule interface a été élaborée entre l'outil CLM et l'ERP pour les données fournisseurs; à ce jour **il n'est pas prévu d'échanges d'informations sur les dépenses liées aux contrats entre l'outil et l'ERP** ce qui s'avèrerait très utile pour faciliter le pilotage.

c. L'implémentation de nouvelles procédures

L'outil impose de lui-même la structuration des données dès la création du contrat ; les utilisateurs ont un certain nombre d'informations à remplir, qui vont définir le schéma de validation, et doivent renseigner le nom des personnes responsables du contrat, le périmètre d'application, les dates d'application etc.

Pour garantir la bonne utilisation de l'outil et le respect des règles établies avec la Direction Juridique, la Directions des Achats et les Directions Opérationnelles, **un guide utilisateurs disponible sur la page d'accueil de l'outil aide les collaborateurs pas à pas dans la création, la validation et le suivi des contrats**. Les procédures sont assez simples à condition de saisir les bonnes données ; le guide donne par exemple les informations clés relatives à chaque catégorie de contrat (modèle de contrat à récupérer lorsqu'il y en a un, validation du juridique, stockage des documents etc.). **Les procédures de validation des contrats définies dans l'outil ont été adaptées aux catégories de contrat et aux périmètres**. Le but est de garantir le bon niveau de contrôle sans pour autant rallonger le temps de validation.

Les collaborateurs ont été sensibilisés à l'importance du suivi des dates dans les contrats ; celles-ci sont d'ailleurs des informations obligatoires pour la création d'un contrat dans l'outil. Des alertes sont envoyées automatiquement aux utilisateurs identifiés en tant que « propriétaire » et « contributeur » du contrat, en fonction des périodes d'étude de renouvellement et de préavis

définies. Sur le périmètre Center Parcs où les études de renouvellement démarrent généralement aux mois de juin et juillet pour un début de contrat au 1^{er} octobre, les collaborateurs ont d'abord été surpris de recevoir des notifications 4 mois avant la fin du contrat mais cela leur a permis de contacter les fournisseurs en avance de phase pour démarrer les renégociations ; les années précédentes plusieurs contrats non dénoncés avaient dû être prolongés automatiquement ou bien signés sans possibilité de renégocier.

On voit que **l'implémentation des nouvelles procédures permet une première action de sensibilisation des collaborateurs** aux problématiques de la gestion des contrats **tout en imposant une certaine harmonisation des informations et des pratiques** (informations obligatoires, procédures de validation, relances automatiques). **L'enjeu sera ensuite de contrôler la bonne application de ces procédures** si l'on veut réduire efficacement les risques liés au suivi.

d. La sensibilisation des collaborateurs à la gestion des contrats

Le déploiement de l'outil va se faire sur une période relativement longue (fin prévue à la fin de l'année 2015), pendant ce temps les périmètres non déployés vont continuer à gérer les contrats manuellement avec les dysfonctionnements que nous avons identifiés ; il était donc important de faire une communication à l'ensemble des collaborateurs du groupe sur les enjeux de la gestion des contrats, sans attendre le déploiement complet de l'outil. J'ai donc proposé aux acheteurs et aux juristes d'élaborer **un guide sur la gestion des contrats, répertoriant les bonnes pratiques et les procédures existantes (dans l'outil CLM et en-dehors) et qui soit adaptés à un maximum de collaborateurs**. L'idée a été présentée aux Directions d'Exploitation Pierre & Vacances et Center Parcs pour que soient intégrées des informations plus spécifiques à chaque périmètre. Ce document doit notamment guider les collaborateurs sur les points suivants :

- **Les éléments pour préparer une négociation** dans la mesure où certains contrats sont établis directement par les opérationnels (les informations et documents obligatoires fournisseurs à récupérer, la vérification du référencement fournisseur au sein du groupe, l'évaluation du taux de dépendance...)
- **Les points de vigilance lors de la rédaction des contrats** (même si le contrat est revu par un juriste et un acheteur).
- **Les différentes catégories de contrats** et les procédures de rédaction et de validation associées (procédures dans l'outil et hors outil CLM) ; les catégories présentées sont les mêmes que celles répertoriées dans l'outil CLM.

- **La liste des modèles de contrats** élaborés par les acheteurs et les juristes avec les procédures associées.
- **La procédure d'archivage des documents** contractuels sur sites (en dehors de l'outil).
- **Les points clés du suivi des contrats** (l'évolution des prix, le respect des engagements...).
- **Les informations sur la gestion de la fin des contrats** et les points d'attention.

Le guide est en cours de finalisation, un plan de communication sera également mis en place sur chaque périmètre pour que l'ensemble des collaborateurs le reçoive et en comprennent les enjeux. **Cette seconde action de sensibilisation a pour but d'améliorer les connaissances générales des collaborateurs sur la gestion des contrats** en mettant en exergue les enjeux associés à chaque étape du processus.

SYNTHESE

Comment s'est faite l'implication des acteurs sur le projet ?

- Sur la reprise des contrats, par le pilotage de l'équipe projet et la mise en place d'une méthodologie:
 - Procédure normalisée pour identifier les contrats à reprendre,
 - Volonté affichée de partager les informations pour que le recensement soit plus rapide,
 - Formation des acheteurs pour qu'ils soient autonomes sur l'intégration des contrats cadre,
 - Premier travail sur les coûts achats non maîtrisés.
 → Nécessité de continuer à appliquer la méthodologie sur les autres périmètres.
- Sur la conception de l'outil, par la collaboration avec tous les acteurs du projet :
 - Définition avec la DSI, le Directeur Achats et les Directions Opérationnelles de la structure de l'outil et des informations à intégrer,
 - Définition avec les juristes et les acheteurs des modèles de contrats à intégrer,
 - Réflexion avec les Directions Opérationnelles sur le reporting à mettre en place.
 → Interface à prévoir entre l'outil CLM et l'ERP pour améliorer ensuite la gestion des dépenses.
- Sur la mise en place de nouvelles procédures, par un travail d'harmonisation et d'adaptation :
 - Procédures harmonisées et adaptées à chaque contexte expliquées dans le guide utilisateurs,
 - Procédures de validation adaptées pour avoir le bon niveau de contrôle,
 - Sensibilisation des collaborateurs au suivi des dates et mise en place d'alertes automatiques.
 → Nécessité de mettre en place un contrôle sur le suivi des procédures.
- Sur la sensibilisation des collaborateurs, par la réalisation d'un guide complet :
 - Travail collaboratif avec les acheteurs, les juristes et les Directions Opérationnelles pour répertorier toutes les bonnes pratiques et procédures de la démarche contractuelle.
 → Nécessité de communiquer le guide à tous les collaborateurs du groupe.

2.1.2 La gestion des différentes catégories de contrats

Nous avons expliqué, dans le contexte de l'étude, les types de contrats achats existants au sein du groupe PVCP (conventions de référencement, contrats cadres, contrats d'application, contrats locaux pour l'exploitation des sites, contrats des services du siège, contrats pour la gestion des copropriétés), mais à chacun de ces types peuvent correspondre plusieurs catégories. **La catégorisation a un impact important sur la gestion des contrats dans la mesure où les problématiques rencontrées et les procédures associées sont propres à chaque catégorie.**

Nous proposons donc d'étudier plus en détails ces catégories pour voir comment les procédures de gestion mise en place dans l'outil CLM et en dehors permettent de répondre aux enjeux de la gestion des contrats.

a. Les accords cadres et les contrats d'application

Comme nous l'avons dit précédemment, les contrats cadres sont élaborés et suivis par la Direction des Achats en collaboration avec les clients internes ; l'implication de la Direction Juridique dans la rédaction est impérative pour garantir la mise sous contrôle de l'ensemble des points du contrat.

Certains contrats font l'objet d'une application directe, c'est le cas par exemple des contrats de fournitures chez des fournisseurs généralistes (pour les fournitures de bureau ou le petit outillage). Un catalogue est mis à disposition des collaborateurs dans l'ERP pour choisir les produits et passer les commandes. **Les acheteurs doivent contrôler les tarifs** (surtout quand le catalogue n'est pas maintenu par la Direction des Achats mais par le fournisseur, **ainsi que la bonne utilisation par les collaborateurs** (commandes bien passées chez le fournisseur avec lequel on a le contrat, bonne utilisation des catalogues...).

D'autres contrats cadres, pour être appliqués en local, nécessitent un contrat d'application. **Un modèle de contrat d'application est préparé par les acheteurs et les juristes** ; les opérationnels doivent le compléter avec les modalités spécifiques à leur périmètre et le faire signer par le fournisseur avec lequel il travaille (qui est souvent une filiale du fournisseur avec lequel le contrat cadre est établi). Le modèle de contrat d'application permet au groupe PVCP de faire redescendre les conditions négociées dans les filiales du groupe mais également au fournisseur (qui est généralement l'entité mère) de faire redescendre ces mêmes conditions dans ses filiales. Les points sensibles dans ce cas sont les suivants :

- Il est impératif que tous les opérationnels concernés soient informés du modèle d'application à utiliser.

- Les acheteurs doivent contrôler les contrats d'application établis pour vérifier la cohérence avec les conditions du contrat cadre.
- Un plan de suivi de performance doit être mis en place pour garantir le respect des modalités contractuelles eut égard aux enjeux que représentent ces contrats (dans le cas des contrats d'application pour le ménage, les modalités de suivi de performance sont directement inscrites dans le contrat).

Les acheteurs ayant désormais accès à l'outil de gestion des contrats, y créent les nouveaux contrats cadres et les font systématiquement valider par les juristes. Les informations principales sont mises à disposition des collaborateurs (pour l'instant seulement ceux ayant accès à l'outil) mais pas les informations confidentielles ; les contrats d'application, même s'ils sont mis à disposition dans l'outil sont également envoyés par email aux Directions Opérationnelles (pour que tous les collaborateurs aient l'information qu'ils aient accès ou non à l'outil CLM).

Les conventions de référencement font partie des accords cadre et sont gérées de la manière, les informations sont transmises par email aux opérationnels lorsque la convention est intégrée dans l'outil CLM; il n'y a cependant pas de modèle d'application.

Il est important de noter que **les plans de suivi de performance ne sont pas systématisés pour l'ensemble de ces contrats,** mais que la Direction des Achats a mis en place un groupe de travail pour, dans un premier temps, établir des plans de suivi avec les fournisseurs stratégiques.

b. Les collaborations commerciales et les lettres de partenariat

Pour permettre à des prestataires de commercialiser des produits ou services au sein d'une résidence et à destination de la clientèle, les exploitants établissent des contrats de collaborations commerciales. Soit l'exploitant vend l'offre du prestataire aux vacanciers et reverse à celui-ci une partie des recettes, soit c'est le prestataire qui commercialise et reverse un pourcentage de son chiffre d'affaire à l'exploitant ; ces contrats sont considérés comme des contrats d'achats, même s'ils ne sont pas toujours liés à des dépenses, car l'exploitant « achète » l'intervention du prestataire sur son site.

La majorité de ces contrats est mono-site et donc majoritairement gérée les exploitants ; il existe cependant des collaborations commerciales cadres qui formalisent par exemple la gestion et les prestations des spas sur les sites qui en possèdent ; ce contrats cadre est élaboré par la Direction des Achats et le opérationnels établissent les contrats d'application.

Les collaborateurs n'ayant pas encore accès à l'outil de gestion des contrats (périmètres pas encore déployés), envoient au service juridique tous les documents nécessaires à la préparation du contrat ; ce-dernier rédige le contrat à partir d'un modèle et le renvoie aux collaborateurs pour signature. Le problème est que le délai de retour du service juridique est relativement long et qu'ensuite les collaborateurs ne signent pas toujours le contrat.

Les utilisateurs ayant accès à l'outil de gestion de contrats créent le contrat directement à partir des modèles proposés, attachent les documents obligatoires et le font valider par le juriste. Ils doivent ensuite le signer et intégrer cette version finale dans l'outil.

Les enjeux majeurs sur ces contrats sont les suivants:

- La **contrôle des documents obligatoires** que doit donner le fournisseur et la mise à jour de ces documents (attestations et documents obligatoires pour que le prestataire puisse exécuter son activité sur le site, par exemple les accréditations pour un professeur de tennis).
- Le **stockage des documents** (informations obligatoires et contrat signé)
- la **vérification de l'activité associée au contrat**, surtout pour les contrats générant une rétro commission (le fournisseur reversant une commission sur le chiffre d'affaire qu'il réalise)

C'est pour y répondre que les Directions des Achats et Juridique ont mis en place des procédures spécifiques pour la rédaction de ces contrats, que ce soit de façon manuelle ou dans l'outil CLM, et que la Direction de la Comptabilité récupère ensuite les informations pour émettre les factures lorsque les sites doivent percevoir des rétro-commissions (pour les contrats liés à un retour de cash de la part du fournisseur).

Les lettres de partenariat permettent de contractualiser des accords passés entre l'exploitant touristique et un prestataire, portant sur l'octroi par le prestataire de remises ou d'avantages aux clients de l'exploitant, par exemple une réduction pour les clients de la résidence sur l'entrée à un musée ou un parc d'attraction. **Il ne s'agit pas de contrat d'achat à proprement parlé dans la mesure où ces contrats ne sont pas souvent liés à des flux financiers entre le fournisseur et l'entreprise** (ce sont les clients finaux qui achètent directement aux tarifs négociés dans la majorité des cas). Comme pour les collaborations commerciales, un certain nombre de documents doivent obligatoirement être récupérés pour signature de la lettre; la procédure de rédaction est donc similaire à celle de la collaboration commerciale : un modèle est mis à disposition des exploitants (dans l'outil et hors outil) que les exploitants rédigent, font signer et conservent; cependant la validation du juriste n'est pas demandé.

c. Les contrats d'exploitation locaux

Il s'agit de contrats précisant les modalités pratiques mise en œuvre localement sur les résidences; ce sont des contrats purement locaux (applicables sur un ou plusieurs sites) et non rattachés à un contrat cadre.

Certains contrats sont **élaborés à partir du modèle du fournisseur et signé directement par les opérationnels** ; il y a donc un danger, si les collaborateurs le signent directement sans vérification préalable que ces-derniers se retrouvent engagés avec des modalités qu'ils n'auraient pas forcément souhaités. Le problème est que ces contrats doivent être renouvelés régulièrement et que les collaborateurs oublient de préparer la négociation et se retrouvent contraints de signer le modèle proposé. Les alertes paramétrables dans l'outil de gestion de contrats ont été volontairement placées en avance de la période de dénonciation pour que les collaborateurs pensent au plus tôt à préparer les renégociations. **Le suivi de ces contrats est très difficile** à tel point que les opérationnels continuent parfois à payer des prestations ne sachant pas si la prestation est toujours effectuée ; le recensement permet une remise à plat de ce genre de cas.

Un premier plan d'action a été mis en place par les achats et les Directions Opérationnelles Center Parcs pour harmoniser les contrats de maintenance avec plusieurs actions pour améliorer leur gestion :

- En faisant un recensement clair de tous ces contrats, ceux que les opérationnels continuent à payer « pour rien » pourront être dénoncés.
- Le recensement doit aussi permettre d'identifier les besoins communs à plusieurs parcs qui peuvent être mutualisés dans un contrat ; ceci de manière à standardiser les prestations (tarifs et qualité) et à négocier des réductions de coûts en apportant du volume.
- Plusieurs modèles de contrats sont en cours d'élaboration et seront mis à disposition des opérationnels dans l'outil de gestion de contrats, pour que ces-derniers rédigent directement leurs futurs contrats en utilisant l'un des modèles.

D'autre part, l'acheteur de l'équipe projet a incité les collaborateurs des différents Center Parcs à partager tous les contrats se rapportant à leur activité (par exemple un responsable maintenance sur le site des Bois Francs voit aussi les contrats maintenance des sites de Chaumont, l'Ailette et des Trois Forêts). **Le but est de faciliter le partage d'informations pour envisager des mutualisations.**

d. Les contrats d'abonnement

Certains contrats d'application ou d'exploitation locaux soient également ce que l'on appelle chez PVCP des contrats d'abonnement, c'est-à-dire des contrats pour lesquels tout ou partie des achats portés au contrat sont facturés avec un montant fixe et à échéance régulière. **L'engagement financier envers le fournisseur est donc plus important** puisque l'on paie le fournisseur que l'on ait besoin de la prestation ou pas ; parfois même un prélèvement a été établi donc le paiement est automatique (par exemple sur les contrats d'énergie). **Le contrôle des prestations** (par exemple est-ce que la maintenance mensuelle a bien été faite par le fournisseur) **et le suivi des montants facturés sont donc impératifs.**

Des ateliers de travail sont en cours avec la Direction Financière pour formaliser les procédures sur ces contrats d'abonnement ainsi que les contrats donnant lieu à des rétro commissions pour améliorer:

- Le suivi des flux financiers,
- Le partage des informations (montant, périodicité, imputation comptable de la facture...).

e. Les contrats du siège

Les services du siège sont eux aussi amenés à élaborer des contrats pour leur activité. **La maturité des collaborateurs sur la maîtrise de ces contrats est très variable :**

- Les contrats de la DSI sont rédigés à partir d'un modèle (Conditions Générales d'Achat Informatique) et presque toujours contrôlés par un acheteur et un juriste.
- Les ordres de marché de la Direction Immobilière, font suite aux négociations menées conjointement avec les acheteurs et sont revus systématiquement par un juriste.
- Les contrats des autres périmètres sont établis pour certains avec la validation systématique de la Direction Juridique et pour d'autre de manière autonome ; or la vérification par un juriste permet de maîtriser les modalités et les engagements pris (par exemple la confidentialité de certaines informations ou les modalités de réutilisation d'une création quand le prestataire a les droits d'auteur).

Des procédures de contrôle ont donc été définies dans l'outil CLM pour palier au problème de contrôle sur la rédaction des contrats, d'autant qu'il n'existe pas de modèle de contrats pour sécuriser la rédaction. Chaque nouveau créé fera l'objet d'une validation de la part d'un acheteur et d'un juriste.

Un travail de recensement est prévu dans le cadre du projet pour à minima **recupérer les contrats en cours et les intégrer dans l'outil** ; mais les nombreux changements de l'organisation au

cours des derniers mois et le nombre de services impliqués dans ce travail de reprise rendent la tâche compliquée.

f. Les contrats liés à la gestion des copropriétés et multipropriétés

Sur la majorité des résidences et parcs, en plus de la gestion de l'exploitation du site, le groupe intervient en tant que syndic pour la gestion des appartements ou cottages. A ce titre les gestionnaires de copropriété / multipropriétés sont chargés d'établir les contrats pour l'entretien des parties communes, qu'ils font ensuite valider aux assemblées générales et doivent impérativement conserver pour pouvoir les mettre à disposition des propriétaires (**disposition de la loi ALUR**). Ils font donc appel aux acheteurs pour trouver les prestataires adéquats et élaborer avec eux les contrats. Une fois les contrats établis, ils doivent être transmis au(x) directeur(s) de site(s) pour que ces-derniers en aient connaissance (le directeur étant le représentant légal sur le site vis-à-vis des prestataires, il participe aux assemblées générales et travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de copropriété, notamment sur le contrôle des fournisseurs).

La mise en place de l'outil CLM comporte donc plusieurs bénéfices pour les différents acteurs :

- Les gestionnaires de copropriétés et les exploitants partagent les mêmes informations sur ce type de contrats ce qui facilite le contrôle (les directeurs n'auront plus à demander la copie du contrat aux gestionnaires puisqu'ils le verront dans l'outil).
- Les gestionnaires ont à disposition tous leurs contrats sous forme dématérialisée (disposition de la loi ALUR)
- Certains contrats cadres établis par les achats peuvent être implémentés pour les copropriétés qui bénéficient alors des tarifs négociés ; les gestionnaires auront donc aussi accès à ces contrats cadres sans avoir de demande à faire aux acheteurs.

SYNTHESE

Quels sont les enjeux dans la gestion des différentes catégories de contrats ?

- La communication et le partage des informations :
 - Communication systématique des acheteurs, en dehors de l'outil CLM, sur les nouveaux contrats cadres et contrats d'application pour que tout le monde ait l'information,
 - Pour les collaborateurs ayant accès à l'outil CLM, accès en ligne aux informations non confidentielles des contrats cadres, accès aux contrats des copropriétés et accès à tous les contrats du périmètre France via le reporting étendu,
 - Travail en cours pour récupérer les contrats sièges (complicé car beaucoup de collaborateurs concernés et fort turnover des équipes).

➔ La mise en place de l'outil ne suffit pas, il faut que les collaborateurs communiquent aussi en dehors de l'outil.
- La création des contrats :
 - Modèles de contrat mis à disposition par les acheteurs et les juristes pour sécuriser la rédaction (plus d'autres modèles en cours d'élaboration notamment sur la maintenance),
 - Procédures de création simples, à condition de remplir les bonnes informations,
 - Validation systématique des juristes, et parfois des acheteurs sur les catégories de contrats à sécuriser (hors outil et dans l'outil CLM).

➔ Les retours d'expériences sur l'utilisation de l'outil et la volonté de normaliser un maximum de contrats par un modèle doivent permettre d'améliorer encore le processus de création et la conformité des données.
- Le suivi des contrats :
 - Les acheteurs suivent l'élaboration des contrats d'application par les opérationnels,
 - Pour les utilisateurs ayant accès à l'outil CLM, alertes automatiques envoyées en fonction des dates du contrat,
 - Procédure de contrôle en cours d'élaboration avec la Direction Financière pour le suivi des contrats d'abonnement et des contrats avec rétro commission,
 - Action en cours à la Direction des Achats pour systématiser les plans de performance et de progrès fournisseur mais pour l'instant uniquement sur les fournisseurs stratégiques.

➔ Les actions de suivi doivent être corrélées à la mise en place de KPIs pour assurer le contrôle.

2.2 Le point de vue d'experts

L'étude de la mise en place d'un projet est très généralement cantonnée au seul périmètre de l'entreprise dans laquelle il est réalisé, voire même au point de vue des acteurs projets. Or **les acteurs travaillant sur des sujets similaires dans d'autres structures sont souvent confrontés aux mêmes problématiques et leur retour d'expérience peut être précieux.**

Bien que l'étude en amont du projet du groupe PVCP ait déjà été réalisée, il m'a semblé intéressant de rencontrer des personnes travaillant ou ayant travaillé sur la gestion des contrats pour avoir leurs retours sur la réponse à apporter aux enjeux identifiés et sur l'application des bonnes pratiques. Ces personnes sont :

- **L'un des juristes du groupe PVCP** en charge notamment des contrats et des litiges,
- **Une consultante experte des problématiques des Directions Achats,**
- **Le directeur de projet et l'un des commodity managers** d'un acteur majeur des télécoms chargés du déploiement de l'outil de gestion des contrats pour l'ensemble de leur groupe (outil déjà déployé dans 16 filiales)

2.2.1 Les risques contractuels vus par un juriste

En travaillant avec la Direction Juridique sur le déploiement de l'outil CLM, je me suis aperçue que les risques identifiés comme prioritaires sur les contrats par les acheteurs du groupe PVCP étaient souvent identiques à ceux identifiés par les juristes ; or la Direction Juridique a l'habitude de communiquer auprès des collaborateurs pour les sensibiliser sur un certain nombre de risques. **J'ai donc demandé à M. Lambert, juriste du pôle « droit des affaires et droit privé » chez PVCP, quels étaient les majeurs sur la gestion des contrats achats** pour pouvoir ensuite identifier les outils et procédures qui permettraient de minimiser leur impact.

La majorité des collaborateurs du groupe qui sont amenés à signer des contrats ne sont pas spécialistes du sujet, acheteurs et juristes interviennent systématiquement dans la rédaction de certaines catégories de contrats mais d'autres catégories sont gérées de manière autonome par les opérationnels. Or, si le contrat n'est pas bien préparé ou suivi, ces-derniers peuvent faire courir des risques, si ce n'est au groupe, au moins à leur périmètre.

Le premier type de **risques identifiés concerne ceux directement liés aux fournisseurs**, qui surviennent généralement lorsque l'étude du fournisseur n'a pas été correctement réalisée ou bien que le suivi des informations fournisseur n'est pas fait :

- **Défaut d'identification du prestataire** : lorsque celui-ci ne fournit pas tous les documents légaux pour justifier son activité et s'avère ne pas être en règle, voire être une société frauduleuse.
- **Absence de déclaration URSSAF, d'attestation d'assurance, déclaration des salariés étrangers...** : lorsque le fournisseur ne transmet pas tous les documents. Un fournisseur mettant à disposition du personnel doit, entre autre, déclarer la liste des travailleurs étrangers avec la copie de leur titre de séjour et les modalités d'intervention ; l'entreprise cliente, si les formalités ne sont pas en règle peut être poursuivie solidairement avec son fournisseur pour travail dissimulé.

- **Dépendance économique** : le panel fournisseurs du groupe est constitué de nombreux PME (parfois 1 ou 2 salariés) et autoentrepreneurs, il n'est donc pas rare qu'ils travaillent exclusivement pour le groupe et sont très dépendants de notre activité. Cette dépendance peut être lourde de conséquence pour l'exploitant (impossibilité de changer de fournisseur, soutien financier en cas de cessation de paiement) ; les collaborateurs doivent donc faire très attention quand il s'engage à bien connaître les risques.

Le second type de **risques est lié à des points particuliers du contrat** auxquels il faut prêter une attention particulière.

- **Prestation non définie ou pas suffisamment claire** : quand bien même le détail des produits ou de la prestation souhaités serait précisé dans le cahier des charges, il convient de le rappeler dans le contrat avec les modalités associées. Par exemple pour l'utilisation d'une création réalisée par une agence, il faut définir dans le contrat les supports sur lesquels celle-ci pourra être utilisée ou bien demander à en avoir la propriété.
- **Assurance insuffisante** : le contractant doit s'assurer que la ou les assurances du fournisseurs prennent en charge les types de dommages identifiés et pour un montant suffisant ; il est arrivé que des exploitants prennent en charge une partie des réparations car l'assurance du prestataire ne couvrait pas la totalité des frais (la police d'assurance du fournisseur peut être mise en annexe du contrat à titre de preuve).
- **Clauses pénales en cas de non-exécution ou mauvaise exécution du contrat** : si l'une des parties n'exécute pas le contrat ou pas correctement elle est soumise à des pénalités. Ces modalités permettent à l'entreprise de se protéger en cas de défaillance d'un fournisseur mais impliquent également que celle-ci respecte ses engagements contractuels; par exemple dans le cas de projets informatiques, le prestataire est tenu de livrer la solution conforme aux spécifications mais le client est tenu d'effectuer la recette de la solution fournie.
- **Risque d'image pour l'entreprise** : une défaillance d'un fournisseur sur un achat stratégique pour le groupe PVCP comme le linge, le ménage, les analyses piscines ou la restauration sous-traitée peut nuire gravement à l'image du groupe (cela peut aller d'une mauvaise notation sur les réseaux sociaux à cause de draps sales à un article dans la presse locale pour une intoxication alimentaire de plusieurs clients).

Le dernier type n'est pas nécessairement lié à l'existence d'un contrat ; il s'agit de la **rupture abusive** qui a été évoquée le chapitre 1.2.1. Qu'il y ait contrat ou pas, à partir du moment où le fournisseur peut prouver une relation commerciale établie (par exemple pendant la phase de pourparlers ou lorsque le contrat n'est plus valide) parce que l'on continue à passer commande ou à

demander une prestation, il peut exiger des dommages et intérêts en cas de rupture brutale de la relation.

C'est suite à cet entretien que j'ai proposé à Julien Lambert **d'initier ensemble le guide global sur la gestion des contrats**, pour pouvoir sensibiliser une nouvelle fois les collaborateurs aux risques contractuels (la Direction Juridique intervient régulièrement auprès des Directions Opérationnelles pour faire des rappels sur le sujet). Le guide doit rappeler toutes les procédures mises en place par les Directions Achats et Juridique hors et dans l'outil CLM ainsi que les bonnes pratiques liées à la gestion des contrats, si l'on veut que les risques soient mieux maîtrisés.

SYNTHESE

Les principaux risques liés à la gestion des contrats.

- Les risques liés aux fournisseurs :
 - Défaut d'identification du fournisseur,
 - Absence de certaines attestations ou documents obligatoires,
 - Dépendance économique.
- Les risques liés à la rédaction des contrats et à la vérification des clauses :
 - Prestation non définie ou pas suffisamment claire,
 - Assurance insuffisante,
 - Clauses pénales en cas de non-exécution ou de mauvaise exécution du contrat,
 - Risque d'image pour l'entreprise.
- Le risque de rupture abusive :
 - Ne nécessite pas l'existence d'un contrat,
 - Attention aux dommages et intérêts.
- Pour sensibiliser encore d'avantage les collaborateurs sur ces risques, nous travaillons sur l'élaboration du guide global sur la gestion des contrats.

2.2.2 Les facteurs clés de succès de la gestion des contrats vus par une consultante experte des problématiques achats

Les consultants interviennent auprès des entreprises pour apporter leur expérience et leur expertise sur différents sujets. Leila Cardot-Fahas, ancienne étudiante du DESMA, est Partner et Directrice de la practice Purchasing and Supply chain au sein du cabinet CGI business Consulting ; elle travaille depuis plus de 20 ans auprès des Directions Achats pour les épauler sur leurs problématiques d'organisation, d'évolution et de gestion de la performance. Il m'a donc semblé intéressant d'avoir son retour d'expérience sur les facteurs clés de succès sur la gestion des contrats.

Pour comparer les enjeux du projet PVCP avec ceux d'autres projets sur lesquels elle était intervenue, j'ai demandé à Madame Cardot-Fahas quelles étaient les améliorations recherchées en priorité par les entreprises qui mettaient en place un projet d'amélioration de la gestion des contrats. Le but premier est souvent **la mise sous contrôle des engagements contractuels de l'entreprise**, avec en première action le recensement des contrats qui permet à la fois de stocker les informations de manière organisée mais également d'identifier :

- Les achats non couverts par des contrats,
- Les contrats pour lesquels on continue à payer des redevances alors que les prestations ne sont plus effectuées (ce que j'ai appelé les coûts non maîtrisés),
- Les contrats arrivant en fin de vie qu'il va falloir dénoncer et renégocier.

Le second but de la mise en place d'un tel projet est **l'identification de gains achats** qui vont souvent constituer le ROI du projet (comme c'est le cas pour le projet PVCP). Ces gains seront de natures différentes suivant l'avancée du projet :

- A court terme les achats vont travailler sur **l'élimination des contrats en doublon**, la rationalisation des tarifs, la synergie des besoins des différents périmètres.
- A moyen terme ces gains pourront se prolonger à condition que soit **anticipée la fin de vie des contrats**, pour éviter de signer un nouveau contrat sans avoir pu renégocier.
- A long terme, **la standardisation des processus**, avec par exemple la mise en place de modèles pour les contrats les plus simples, **permettra un gain de temps pour les acheteurs et les juristes tout en verrouillant le contenu des contrats**.

Enfin, la mise en place d'un projet d'amélioration de la gestion des contrats doit **permettre aux acheteurs** (mais aussi aux juristes et aux contrôleurs internes) **de mieux connaître l'écosystème achats** de l'entreprise, c'est-à-dire ce que l'on achète, auprès de qui et comment.

On voit que le projet du groupe PVCP va dans le sens de ces axes d'amélioration avec en tout premier lieu un travail de recensement et d'analyse des contrats existants qui va permettre à la Direction des Achats de mieux connaître l'écosystème achats pour pouvoir travailler sur les gains.

De même que l'on peut mettre en place des outils et des procédures visant à mieux gérer les risques contractuels, il y a des **actions simples à mettre en place pour pouvoir mieux gérer les contrats** sans nécessairement attendre la mise en place d'un outil CLM.

Le travail en binôme de la Direction des Achats avec la Direction Juridique est l'une des clés pour améliorer la gestion des contrats. Le juriste étant le référent en matière de réglementation et de législation et l'acheteur le garant de la relation fournisseur, il est important que les deux

directions collaborent notamment pour préparer les négociations ; cela permet de voir en amont les points sur lesquels l'acheteur pourra céder pour faire avancer la négociation et les clauses incontournables qui ne pourront être discutées. Le juriste peut même assister à la négociation.

Les acheteurs doivent être capables de mettre en place le pilotage des contrats avec les fournisseurs et les prescripteurs. Ce suivi doit porter principalement sur :

- les seuils d'alerte du contrat (montant du contrat atteint, déclenchement d'un palier de RFA, fin de vie du contrat etc.)
- La mesure de la performance fournisseur (qualité, coûts, délai, conformité) ; les critères d'évaluation doivent être établis conjointement avec le fournisseur
- L'archivage des contrats et le partage des informations associées pour les personnes concernées

Au final **on voit qu'il y a une corrélation entre la gestion des contrats d'une entreprise et la maturité achats de cette dernière.** D'un côté, la mise en place d'un projet de gestion des contrats va permettre à la fonction achat de monter en maturité car elle aura une meilleure connaissance de son écosystème fournisseurs et pourra être plus efficace pour travailler sur les négociations et les gains potentiels. Elle saura également comment formaliser le bon document qui :

- Sera le résultat des négociations,
- Sera le socle de la relation avec les fournisseurs,
- Canaliser les achats faits par la suite,
- Minimisera les risques.

De l'autre côté, c'est en montant en maturité que la fonction achat sera plus performante dans la gestion des contrats de l'entreprise car une Directions Achats mature met son expertise et son excellence opérationnelle au service de cette gestion des contrats en :

- **Travaillant en business partner avec tous les acteurs de leur écosystème** (meilleur accès aux informations, adhésion du Buying Center, meilleur respect des procédures),
- **Etant toujours en congruence avec la stratégie de l'entreprise** (l'objectif d'amélioration de la gestion des contrats doit être en lien direct avec la stratégie achats elle-même en lien avec la stratégie d'entreprise)
- **Etant le pilote du risque fournisseurs** (lien explicite avec la gestion des contrats).

SYNTHESE

Les facteurs clés de succès de la gestion des contrats.

- Le travail sur des améliorations recherchées souvent similaires :
 - La mise sous contrôle des informations contractuelles,
 - L'identification de gains achats supplémentaires,
 - La connaissance de l'écosystème achats.
- La mise en place d'améliorations simples (sans attendre le déploiement d'un outil CLM) :
 - Le travail en binôme avec la Direction Juridique,
 - La mise en place du pilotage des contrats avec les fournisseurs et les clients internes.
- La corrélation entre la gestion des contrats d'une entreprise et sa maturité achats, voire sa maturité globale:
 - En travaillant sur la gestion des contrats, la fonction achat va faire monter l'entreprise en maturité.
 - En montant en maturité, la fonction achat sera plus performante pour gérer les contrats car elle travaillera en business partner avec les acteurs de l'écosystème, elle aura une stratégie en congruence avec la stratégie de l'entreprise et elle sera l'expert du pilotage de la relation fournisseurs.

2.2.3 Les enjeux du déploiement d'un outil CLM vus par les responsables d'un projet de gestion de gestion des contrats

Quelle que soit l'entreprise dans laquelle ils sont mis en place, les projets de déploiement de progiciel se heurtent à des problématiques similaires (soutien des différentes directions, implication des acteurs, adaptation de la solution au fonctionnement de l'entreprise...) ; J'ai donc voulu interroger une entreprise ayant mis en place un outil CLM avec, comme pour le groupe PVCP, une organisation multi-activités et multi-périmètres.

M. Roussel et Mme Hors travaillent, au sein d'un grand groupe des télécoms, sur la mise en place de l'outil CLM groupe pour l'ensemble des filiales (15 pays déployés depuis 2 ans et 10 à venir) ; la solution retenue pour la gestion des contrats est également celle du prestataire Ivalua. Ce projet est à l'initiative de la Direction des Achats groupe qui, dans le cadre d'une démarche de professionnalisation de la fonction achat met en place au siège et dans ses filiales un ensemble d'outils et de bonnes pratiques achats (ERP, plateforme d'e-sourcing, outil de gestion des contrats, outil de reporting pour la consolidation des données achats et le suivi de la performance achats).

L'enjeu principal du projet dans ce groupe est la mise sous contrôle des risques liés aux contrats grâce à :

- La mise en place d'une base de données commune (certaines filiales avaient déjà une base de données contrats mais pas d'outil de suivi),

- Le partage des informations de la Direction des Achats Groupe vers les acheteurs des filiales, notamment les informations des contrats d'application,
- Le partage des informations avec certains prescripteurs clés.

Contrairement au groupe PVCP, **la population utilisatrice cible de l'outil est composée majoritairement d'acheteurs** (acheteurs centraux et acheteurs des filiales), dans certaines filiales des prescripteurs clés ont également été intégrés, par contre les Directions Juridiques ont rarement souhaitées prendre part au projet (certaines d'entre elles ont déjà leur propre outil sur les contrats). Les bonnes pratiques achats sont donc plus facilement suivies car les collaborateurs impliqués ont une meilleure connaissance de la démarche contractuelle ; par exemple **il existe déjà un guide adressé à tous les acheteurs du groupe qui formalise l'ensemble des bonnes pratiques, des procédures et des outils groupe.**

Si la maturité achats de cette entreprise des télécom est plus avancée que celle du groupe PVCP (portefeuille d'achats de 7,7 milliards€ en 2012, plusieurs centaines d'acheteurs, nombreux outils mis en place), nos échanges sur la mise en place de nos projets respectifs ont révélés beaucoup de points communs :

- **L'implication des utilisateurs le plus en amont possible est impératif** pour pouvoir travailler sur la définition de l'outil et répondre aux problématiques des différents périmètres, toujours en arbitrant entre standardisation (risque d'un manque d'adhésion) et spécificité totale (risque de complexification). Les procédures de validation quant à elles doivent être adaptées à chaque périmètre.
- **Un travail doit être mené sur l'harmonisation des procédures de gestion des contrats**, notamment sur la fin de vie en définissant clairement les rôles et responsabilités.
- Pour garantir l'uniformité des données dans les rapports d'analyse, **les référentiels groupes** (a minima fournisseurs et catégories achats) **doivent être utilisés dans l'outil CLM.**
- **Le travail de reprise des contrats doit être évalué en amont et les personnes clés doivent être impliquées** pour optimiser le recensement et garantir la conformité des données intégrées dans l'outil.
- **La communication des informations** dans et en dehors de l'outil CLM **pour les contrats cadres et les contrats d'application associés est primordiale** et doit être formalisée si l'on veut que les modalités négociées par les acheteurs groupes dans l'accord cadre soient respectées en local.
- De manière plus générale **le partage des informations joue un rôle important dans l'adhésion des collaborateurs à l'outil.**

Enfin certains points remontés par les deux acteurs du projet, pas ou partiellement traités dans le cas du projet PVCP, m'ont semblé particulièrement importants :

- **Une communication projet formalisée a été transmise à toutes les filiales pour présenter le projet**, les principales fonctionnalités de l'outil ainsi que l'équipe projet. Le but est de susciter en avance de phase l'intérêt des futurs utilisateurs sur le projet et de leur donner les points de contact importants. Suite à cet entretien j'ai revu les responsables des Directions Opérationnelles PVCP pour formaliser avec eux une communication de présentation du projet qui sera adressée aux collaborateurs de chaque périmètre avec le guide de gestion des contrats.
- **Pour que les bonnes informations soient diffusées lors des formations, le formateur se fait assister d'un acheteur**. Ce-dernier sensibilise les participants sur les enjeux liés à la gestion des contrats mais pas nécessairement liés à l'utilisation de l'outil CLM (suivi des commandes, des factures, de la performance fournisseurs etc.). Cela a été fait dans le cadre du déploiement des sites pilotes chez PVCP mais nous n'avions pas pensé à le systématiser.
- De même, dans les premiers temps après le déploiement d'un périmètre, **l'équipe projet met en place avec un acheteur groupe un suivi régulier des collaborateurs pour :**
 - balayer les questions des utilisateurs,
 - vérifier l'adéquation de l'outil aux besoins,
 - vérifier les données intégrées dans l'outil
 - préparer puis enrichir un dossier FAQ (Frequently Asked Questions, en plus du guide utilisateurs).
- **Pour aller plus loin dans la gestion des contrats, l'interfaçage de l'outil CLM avec d'autres systèmes est une nécessité**, par exemple avec la base fournisseur ou avec l'ERP pour pouvoir récupérer certaines données du contrat dans les commandes ou encore même avec les outils de contrôle de gestion pour le suivi des budgets. Le besoin a bien été identifié par la Direction des Achats PVCP mais le budget du projet ne permet pas à ce jour l'interfaçage avec l'ERP groupe.

Si la manière de gérer les contrats dans une entreprise est souvent unique (eu égard à l'organisation, à l'activité et à la stratégie), on voit que les problématiques des équipes mettant en place des projets d'amélioration sont assez similaires **ce qui permet de partager les retours d'expérience, de valider que le travail réalisé va bien dans le sens les enjeux du projet et aussi de reprendre des bonnes pratiques que l'on n'aurait pas identifiées.**

SYNTHESE

Le retour d'expérience de la mise en place d'un outil CLM chez un leader des télécoms:

- Les paramètres rentrant en ligne de compte dans la mise en place de l'outil :
 - Les enjeux définis par la direction,
 - Les populations concernées et leur implication,
 - La maturité de la fonction achat dans l'entreprise.

- Beaucoup de problématiques communes avec le projet de Pierre & Vacances – Center Parcs :
 - L'implication des futurs utilisateurs doit se faire en amont du déploiement.
 - Il faut travailler sur l'harmonisation des procédures pour garantir la conformité des données et la bonne utilisation de l'outil.
 - Le travail de reprises des contrats doit être évalué et les acteurs clés impliqués au plus tôt.
 - Il faut s'assurer que les informations des contrats cadres sont bien communiquées aux périmètres concernés pour que les contrats d'application soient correctement formalisés.
 - Le partage des informations joue un rôle majeur dans l'adhésion des utilisateurs.

- D'autres bonnes pratiques qui pourraient être mises en place :
 - Une communication formalisée sur le projet pour expliquer ce qu'il apporte et qui est impliqué,
 - L'implication d'un acheteur dans les actions de formations.
 - Le suivi régulier des collaborateurs après la mise en place du projet,
 - L'interfaçage de l'outil CLM avec les autres outils groupe.

3 Bilan

Une fois présenté le contexte dans lequel a été mis en place le projet de gestion des contrats au sein du groupe PVCP, nous avons essayé d'identifier ce que pouvaient être les enjeux d'un tel projet. Nous avons ensuite regardé comment ces enjeux avaient été appréhendés sur les premiers périmètres déployés et comment ils étaient gérés par des acteurs travaillant sur la gestion des contrats au sein du groupe PVCP et en dehors. **Ce travail de comparaison a permis de voir si les enjeux étaient maîtrisés, si certains points restaient à améliorer, et si certaines bonnes pratiques remontées par les experts interrogés pouvaient être intégrées dans la suite du projet.**

Mais plus encore que les enjeux du projet, cette démarche a permis de remonter jusqu'à la contribution de la gestion des contrats à l'amélioration de la performance de l'entreprise notamment sur les axes suivants :

- **La maîtrise des risques,**
- **La diffusion des informations et le respect des procédures,**
- **La maturité de la fonction achat,**
- **La contribution aux enjeux stratégiques.**

Nous allons donc, dans ce chapitre, analyser **comment ce qui a été abordé précédemment justifie l'idée que la gestion des contrats contribue à l'amélioration des axes ci-dessus** ; nous reviendrons aussi sur les conditions à respecter pour que cette contribution soit effective.

3.1 La maîtrise d'un certain nombre de risques

Le premier axe de contribution de la gestion des contrats, qui est souvent le premier but de la mise en place d'un outil CLM est la **maîtrise d'un certain nombre de risques**.

Le travail de recensement des contrats et leur intégration dans une base de données centralisée (l'outil CLM) répondent au **besoin de l'entreprise de sécuriser ses informations contractuelles** :

- Le stockage des documents sous forme dématérialisée permet d'en garder une trace en cas de perte ou de destruction.
- Dans le cadre de la loi ALUR, la conservation des documents liés à la gestion des copropriétés et multipropriétés est une obligation légale pour l'activité de syndic, d'autant que le gestionnaire

de copropriété doit pouvoir transmettre ces documents aux propriétaires s'ils le demandent. Il faut donc que les documents soient sécurisés et disponibles sous forme dématérialisée.

- L'outil CLM permet de définir un certain nombre de règles sur l'accès aux informations et ainsi assurer la confidentialité des données (par exemple certaines données des contrats cadres). Les acheteurs et les juristes ont donc la possibilité de ne partager avec les collaborateurs que les informations qu'ils souhaitent diffuser.

En diffusant les bonnes pratiques et en mettant en place des procédures de contrôle sur la gestion des contrats, **acheteurs et juristes peuvent minimiser les risques fournisseurs** :

- L'évaluation systématique du fournisseur en amont des appels d'offres ou des négociations, permettrait de réduire le risque de défaillance et de dépendance fournisseurs.
- Le contrôle régulier des documents fournisseurs (attestation URSAFF, liste des travailleurs étrangers avec la copie des titres de séjour en règle) permet de minimiser le risque de travail dissimulé ou illégal mais les collaborateurs, une fois le contrat signé, oublient de demander les nouvelles versions en règle. Des prestataires proposent aujourd'hui un service de gestion de ces documents fournisseurs, la Direction des Achats PVCP a donc décidé de mettre en place ce service avec la société Myprocurement sur l'une des catégories stratégiques, les sociétés de ménage.
- La façon dont les prestations sont définies dans les contrats comporte à elle seule un risque de délit de marchandage ou de prêt de main d'œuvre illicite ; les modalités et la définition du besoin varient suivant le type de prestation : intérim, conseil, maintenance, portage salarial. La mise à disposition de modèles de contrats, contenant déjà les clauses type pour les différentes prestations, ainsi que la revue systématique du contrat par un juriste sont des moyens efficaces pour réduire ces risques.
- Enfin le suivi de la performance fournisseur, avec la formalisation dans le contrat d'un plan de progrès ou d'un SLA (Service Level Agreement), permet un meilleur pilotage des fournisseurs pour prévenir les risques de défaillance.

La diffusion des informations sur les contrats cadres et le contrôle de la rédaction des contrats permettent de réduire les risques liés à la rédaction et au suivi des contrats :

- Concernant la phase de rédaction, l'un des problèmes majeurs dans une organisation comme celle du groupe PVCP où la gestion des contrats est relativement décentralisée, est que la majorité des collaborateurs amenés à établir un contrat ne sont pas spécialistes du sujet. Acheteurs et juristes doivent donc mettre sous contrôle la rédaction des contrats et s'assurer

que les clauses sont correctement rédigées. Là encore la mise à disposition de modèles que les collaborateurs complètent et qui sont ensuite validés par les acheteurs et/ou les juristes est un moyen efficace pour guider les personnes non expertes et pour s'assurer que les modalités des contrats cadres seront bien reprises en local.

- En communiquant régulièrement sur les enjeux et en proposant des solutions pour améliorer la gestion des contrats, les Directions Achats et Juridiques font valoir leur expertise sur le sujet. Les collaborateurs doivent avoir le réflexe de s'en remettre à leur expertise pour verrouiller certains points des contrats (par exemple la définition des modalités de révision des prix, de la chaîne logistique ou bien de la confidentialité des informations).
- Le suivi de la fin de vie des contrats est impératif pour diminuer les risques de rupture abusive et d'engagement prolongé. L'envoi automatique d'alertes via l'outil CLM est un premier pas pour diminuer ces risques, car les collaborateurs sont prévenus dans le délai souhaité avant le début de préavis du contrat et peuvent préparer soit la résiliation du contrat soit la renégociation.

La gestion des contrats est donc un levier efficace pour maîtriser certains risques de l'entreprise. Mais **cette efficacité est conditionnée par le respect des règles mises en place** par les Directions Achats et Juridiques et passe par une sensibilisation de toute l'entreprise et par la mise d'un contrôle. Parmi les indicateurs de contrôle pertinents on peut citer :

- Le stockage dans l'outil CLM de la version signée des contrats ainsi que des documents obligatoires,
- Le taux d'utilisation des modèles de contrats mis à disposition par les juristes et les acheteurs,
- Le nombre de fournisseurs avec un taux de dépendance supérieur à certain seuil,
- Le nombre de contrat intégrant un plan de progrès ou un SLA,
- Le nombre de collaborateurs formés à l'outil CLM.

SYNTHESE

La gestion des contrats contribue à la maîtrise d'un certain nombre de risques :

- La sécurité des informations contractuelles:
 - Contrats regroupés dans une base de données unique pour minimiser le risque de perte,
 - Contrats signés stockés sous forme dématérialisée → obligatoire pour l'activité de syndic dans le cadre de la loi ALUR,
 - Confidentialité des données grâce aux accès sécurisés.
- Les risques fournisseurs :
 - Contrôle des données fournisseurs en amont de la négociation pour limiter les risques de dépendance, de défaut d'identification et de défaillance,
 - Contrôle régulier des documents obligatoires pour éviter le travail illégal,
 - Mise à disposition de modèles pour les contrats de prestations pour minimiser les risques de délit de marchandage et de prêt de main d'œuvre illicite,
 - Pilotage de la performance fournisseur par un plan de progrès ou un SLA.
- Les risques liés à la rédaction et au suivi des contrats :
 - Mise à disposition de modèles pour garantir que les clauses soient correctement rédigées,
 - Intervention en amont de l'acheteur et du juriste pour sécuriser la rédaction de certains points du contrat (approvisionnement, transfert de propriété...),
 - Suivi de la fin de vie des contrats pour éviter le risque de rupture abusive et anticiper les renégociations,
- Ces risques sont maîtrisés à la condition que les règles mises en place soient respectées:
 - Communication régulière auprès de tous les collaborateurs pour les sensibiliser,
 - Contrôle des informations et des procédures grâce au suivi d'indicateurs clés.

3.2 La fluidité des informations et des procédures

Le second axe de contribution de la gestion des contrats, est que celle-ci **améliore la diffusion des informations et qu'elle fluidifie les procédures associées** pour permettre aux collaborateurs de l'entreprise d'être plus efficace dans leur travail. Si la mise en place d'un système d'information n'est pas obligatoire pour travailler sur ces points, c'est un levier important dans la mesure où un outil CLM centralise les informations contractuelles, les met à disposition des personnes habilitées et oblige l'entreprise à harmoniser les procédures de gestion pour.

Nous l'avons vu pour les contrats cadres, **les acheteurs doivent garantir la diffusion des modalités contractuelles** (notamment des modèles de contrats d'application à utiliser), tout en s'assurant que les informations confidentielles sont protégées. Cela impose de :

- Transmettre les informations clés sur les contrats cadres et les contrats d'application,
- Sécuriser les données confidentielles,

- Mettre en place les bons messages de communication et les procédures de contrôle adaptées,
- Identifier les bons relais de communication et de contrôle.

L'outil CLM permet le partage des contrats avec les périmètres concernés mais ne dispense pas acheteurs et juristes de communiquer en dehors de l'outil ; cette communication doit être formalisée et régulière, pas seulement dans le cadre du projet.

Pour le groupe PVCP, il a été identifié que le partage des informations entre les périmètres exploitation et copropriété est un point important pour faciliter la gestion des contrats du groupe (les deux activités gèrent des contrats similaires souvent avec les mêmes fournisseurs). Mais ce point vaut pour n'importe quelle **entreprise dans laquelle certains périmètres ont ce besoin de partage pour piloter la relation fournisseur**. On pourrait prendre le cas d'une entreprise industrielle pour laquelle les fonctions de production et de service après-vente doivent avoir les mêmes conditions de garantie sur l'achat de pièces détachées ; même un seul acheteur s'occupe de la négociation des contrats pour les deux fonctions, ces-dernières ont besoin de partager leurs informations contractuelles.

Le partage des informations ne suffit pas pour bien gérer les contrats, **il faut également mettre en place des procédures de gestion et contrôler leur application**. En amont de la mise en place d'un outil, il convient de rappeler ces bonnes pratiques ainsi que les procédures à respecter (par exemple via un guide global adressable à l'ensemble des collaborateurs) ; si un outil CLM est mis en place, l'équipe projet doit s'assurer que les procédures de gestion :

- Respectent les bonnes pratiques (stockage des documents obligatoires, utilisation des templates...),
- Sont suffisamment harmonisées pour permettre un contrôle et un reporting de bonne qualité (informations à renseigner dans les contrats identiques pour tous, validation systématique par les juristes et les acheteurs de certains contrats...),
- Prennent en compte les spécificités de chaque périmètre (procédures de création et de validation adaptées à la catégorie de contrat et au périmètre).

Une fois l'outil mis en place, **le support et la communication auprès des utilisateurs sont indispensables pour vérifier que les procédures sont respectées et pour voir si certains points ont besoin d'être améliorés** ; c'est à cette condition que toute l'entreprise peut gagner en efficacité.

SYNTHESE

En améliorant la gestion des contrats on instaure une dynamique de partage des informations et des bonnes pratiques et on fluidifie les procédures qui permettent aux collaborateurs d'être plus efficaces :

- Le rôle central des acheteurs dans la diffusion des informations:
 - Informations clés sur les contrats cadres et contrats d'application
 - Sécurisation des données confidentielles,
 - Communication régulière et formalisée auprès des collaborateurs sur les points clés des nouveaux contrats et les procédures associées,

- Les périmètres avec des besoins similaires peuvent partager plus facilement leurs informations contractuelles:
 - Cas des activités d'exploitation et de gestion des copropriétés pour le groupe PVCP,
 - Partage identique dans le cas d'autres activités pour lesquelles les besoins, les problématiques et/ou les fournisseurs seraient identiques.

- L'harmonisation des procédures de gestion des contrats :
 - Diffusion des bonnes pratiques en amont de la mise en place d'un outil CLM,
 - Revue des procédures dans le cadre du déploiement de l'outil qui facilite l'harmonisation et la prise en compte des spécificités sur certains périmètres,
 - Support auprès des utilisateurs même après la mise en place de l'outil CLM et contrôle du respect des procédures.

3.3 La maturité de la fonction achat

Nous l'avons identifié dans la phase de définition des enjeux liés au projet, **la maturité de la fonction achat d'une entreprise est directement corrélée avec la gestion des contrats**. La bonne gestion des contrats est un moteur pour aider la fonction achat à monter en maturité et réciproquement plus une fonction achat est mature, mieux elle gère les contrats de l'entreprise. Dans le cas du groupe PVCP, **la maîtrise des contrats a en plus été identifiée comme objectif stratégique achat pour renforcer l'excellence opérationnelle de la fonction**.

Si on analyse d'abord **l'impact de la gestion des contrats sur la maturité de la fonction achat**, on voit que le recensement des contrats et la mise en place d'une base de données commune permettent aux acheteurs de mieux connaître l'écosystème achats de l'entreprise (ils savent ce qui est acheté, par quels collaborateurs et auprès de quels fournisseurs). La fonction achat devient alors plus mature car elle a une plus grande visibilité sur les engagements contractuels et peut ainsi :

- mieux piloter les relations avec les fournisseurs,
- suivre la fin de vie des contrats et préparer les renégociations avec les clients internes,

- identifier les besoins communs qui peuvent être couverts par la mise en place de contrats cadres,
- analyser les contrats pour identifier des gains complémentaires.

La mise à disposition de modèles de contrats, notamment sur les contrats d'application permet aux acheteurs et aux juristes de sécuriser les modalités contractuelles en allant plus loin que la rédaction de simples conditions générales d'achats. L'utilisation de ces modèles garantit la présence de certaines clauses dans les contrats, en conformité avec la stratégie de l'entreprise (par exemple les exigences en termes de développement durable, de confidentialité des informations ou de qualité).

Enfin le travail de diffusion des informations contractuelles et de communication sur les nouvelles procédures liées à l'outil CLM, favorise la reconnaissance de la fonction achat au sein de l'entreprise (les collaborateurs savent que les acheteurs sont les experts de la gestion des contrats).

Si on analyse dans l'autre sens ce que la maturité achats apporte à la gestion des contrats, on doit partir du principe que **plus une fonction achat est mature, plus elle est reconnue au sein de l'entreprise pour apporter son expertise sur des sujets à plus forte valeur ajoutée**. S'agissant de la gestion des contrats, cette expertise se traduira par :

- Une plus grande couverture achats car les acheteurs sont sollicités sur des contrats liés à des catégories qu'ils ne géraient pas auparavant,
- Le travail en business partner avec les clients internes pour définir les besoins en amont, identifier les points clés des futurs contrats et préparer les négociations,
- Une capacité à définir avec les clients internes et les fournisseurs les modalités de suivi de la performance et de contrôle qualité qui sont ensuite formalisées dans les contrats et permettront de faire progresser les fournisseurs,
- Un pilotage de tout le processus contractuel qui permet de répondre aux objectifs donnés par le Directeur achats sur la gestion des contrats (sécuriser les données contractuelles, maîtriser les risques et identifier de nouveaux gains achats),
- Une meilleure reconnaissance auprès de la Direction Générale qui permet aux acheteurs de se positionner en tant que chef d'orchestre sur la gestion des contrats.

SYNTHESE

La gestion des contrats et la maturité de la fonction achat sont étroitement corrélées :

- En améliorant la gestion des contrats, la fonction achat va monter en maturité:
 - Meilleure connaissance de l'écosystème achats pour mieux piloter les fournisseurs,
 - Création de modèles avec les juristes pour mieux contrôler le contenu des contrats et garantir leur conformité avec la stratégie de l'entreprise,
 - Communication renforcée pour faire valoir la reconnaissance de la fonction.
- Réciproquement, plus une fonction achat est mature et mieux elle gère les contrats :
 - Augmentation de la couverture achats et donc intervention sur davantage de contrats,
 - Travail en business partner avec les clients internes pour mieux préparer les futurs contrats,
 - Pilotage de la performance avec les clients internes et les fournisseurs et ensuite formalisées dans les contrats,
 - Pilotage du processus contractuel pour répondre aux objectifs donnés sur le projet,
 - Meilleure reconnaissance auprès de la Direction Générale qui permet à l'acheteur de se positionner en tant que chef d'orchestre de la gestion des contrats.

3.4 La contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Les deux derniers axes de contribution sont en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise (en tout cas ceux du groupe PVCP) ; il s'agit de **la réduction des coûts et de l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.**

Le retour sur investissement d'un projet comme celui du groupe PVCP est souvent mesuré par les gains réalisés suite à l'analyse des contrats, ce qui signifie que **la rentabilité du projet lui-même s'inscrit dans une démarche de réduction des coûts.** Ce travail de recherche d'économies démarre **dès la phase de recensement des contrats où les acheteurs avec les collaborateurs identifient de premières anomalies liées à des coûts non maîtrisés :**

- Les contrats qui n'ont jamais été dénoncés et que l'entreprise continue à payer (par exemple une redevance pour la maintenance d'une barrière automatique alors même que cette barrière n'existe plus !),
- Les prestations couvertes en double (lorsqu'un contrat avec un fournisseur local n'a pas été résilié alors qu'il y a un contrat cadre avec un autre prestataire),
- Des contrats signés localement avec le même fournisseur sur des périmètres proches mais avec des tarifs différents (et alors que rien ne justifie cet écart),

En menant une première analyse des anomalies sur les contrats recensés, les acheteurs pourront mettre en place des actions correctives. Cependant, pour que ce travail soit efficace, il faut pouvoir faire le lien entre les contrats recensés et les dépenses associées ; on a vu que dans le cas du groupe PVCP, il n'existait pas d'interface entre l'outil CLM et l'ERP, ce qui rend le travail d'analyse plus complexe.

Le suivi des contrats avec les clients internes **permet dans un second temps aux acheteurs de travailler sur les leviers liés achats classiques liés à la réduction des coûts**, c'est à dire :

- La renégociation des offres,
- La revue des besoins avec les clients internes,
- La maîtrise du panel fournisseur.

Enfin **les actions menées pour améliorer la gestion des risques** (voir paragraphe 3.1) **vont permettre** sinon de réduire directement les coûts, au moins **d'éviter certaines dépenses non prévues** ; comme par exemple les frais liés à la gestion des litiges (frais d'avocat pour les procédures judiciaires, pénalités à payer...).

Le lien entre les contrats de vente et le chiffre d'affaire de l'entreprise se conçoit facilement, en **revanche il est plus compliqué de démontrer comment la gestion des contrats achats peut contribuer à augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise**. Nous pouvons toutefois mettre en avant certains points en partant du point de départ de l'acte de vente, à savoir le client final.

En contribuant à **la réduction des coûts d'achats** (grâce aux actions vues précédemment), la gestion des contrats **permet à l'entreprise de baisser les prix de ventes sans sacrifier sa marge** et de proposer des offres plus attractives, surtout dans un secteur très compétitif (attention tout de même car dans le cas du groupe PVCP, l'un des objectifs stratégiques est d'augmenter la marge opérationnelle).

Beaucoup de **produits et services achetés participent directement à ce que le groupe PVCP appelle « l'expérience client » et donc l'appréciation de l'offre globale par les clients finaux** :

- En négociant des produits et services de qualité, la fonction achat a une influence directe sur l'appréciation par les clients de l'offre globale. Or pour garantir ce niveau de qualité, les acheteurs doivent définir les exigences dans le cahier des charges et ensuite formaliser dans le contrat les critères de performance fournisseurs, les actions correctives et les sanctions. Acheteurs et clients internes doivent donc travailler en étroite collaboration pour définir l'ensemble de ces modalités.
- Pour certaines prestations sous-traitées, le fournisseur se trouve en relation direct avec les clients finaux. Les critères de performance et le contrôle associé doivent impérativement être

inscrits dans les contrats si l'on veut garantir la qualité des prestations et éviter un impact négatif sur l'image de l'entreprise et donc sur le chiffre d'affaires. L'un des exemples les plus parlants chez PVCP est la prestation de ménage, dans la mesure où un client déçu par la propreté de son hébergement peut non seulement ne plus revenir mais également émettre un avis négatif sur les réseaux sociaux et ainsi dissuader certains clients potentiels.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, la fonction achat doit donc jouer son rôle de chef d'orchestre dans la gestion des contrats achats. Les acheteurs doivent :

- Avoir une visibilité globale sur les engagements contractuels pour piloter l'écosystème achats,
- Travailler en binôme avec la Direction Juridique pour sécuriser la rédaction des contrats et éviter des coûts supplémentaires (paiement de pénalités, frais liés à la gestion des litiges),
- Maîtriser les risques, notamment ceux qui auront une influence directe sur les clients finaux (risque d'augmentation des tarifs si les coûts ne sont pas maîtrisés, risque d'image si la qualité des fournisseurs n'est pas satisfaisante...),
- Travailler en étroites collaboration avec les clients internes sur les besoins (qualité, coût, service, innovation...) en prenant en compte les attentes des clients finaux,
- Définir avec les clients internes et les fournisseurs les modalités de contrôle des engagements contractuels, notamment de la performance, et les actions correctives à mettre en place.

SYNTHESE

La contribution de la gestion des contrats à l'atteinte des objectifs stratégiques :

- Contribution à la réduction des coûts:
 - En recensant les contrats, on élimine les coûts non maîtrisés,
 - En ayant la visibilité sur les données contractuelles et en pilotant les contrats avec les clients internes, les acheteurs peuvent travailler sur les leviers achats classiques,
 - Le travail sur la maîtrise des risques permet d'éviter des coûts supplémentaires non prévus.
- Contribution à l'augmentation du chiffre d'affaires :
 - Les actions sur la réduction des coûts permettent ensuite de vendre moins ou de vendre à prix identique en augmentant la marge de l'entreprise,
 - En formalisant dans les contrats le niveau de qualité attendu et le contrôle associé les acheteurs valorisent l'offre globale aux yeux du client,
 - Le pilotage de la performance fournisseurs permet d'éviter un défaut d'image.
- A condition que la fonction achat se positionne en tant que chef d'orchestre de la gestion des contrats :
 - Experte de l'écosystème achats,
 - Partenaire des clients internes,
 - Binôme de la direction juridique pour la maîtrise des risques,
 - Pilote de la relation et de la performance fournisseurs.

Récapitulatif : le lien entre la gestion des contrats et la performance de l'entreprise.

Axes de performance de l'entreprise	Leviers associés	Actions sur la gestion des contrats
Maîtrise des risques	La sécurité des informations contractuelles	Stockage des documents dans une base de données commune pour garantir la sécurité
		Contrats signés stockés sous forme dématérialisée (réponse aux dispositions de la loi ALUR) pour être mis à disposition facilement
		Confidentialité des données
	Le pilotage des risques fournisseurs	Contrôle des données fournisseurs en amont de la négociation pour éviter les défaillances
		Contrôle régulier des documents obligatoires pour garantir la conformité légale
		Contrat type pour sécuriser la définition des prestations et éviter le risque de prêt de main d'œuvre illicite
	La maîtrise des risques contractuels	Plan de progrès fournisseurs ou SLA pour maîtriser la performance
		Clauses obligatoires dans les contrats types pour garantir la conformité avec la stratégie
		Intervention de l'acheteur et du juriste dès la phase amont des négociations pour sécuriser certaines clauses
Fluidité des informations et des processus	Le rôle central de l'acheteur dans la diffusion des informations	Suivi de la fin de vie du contrat pour pouvoir renégocier dans les meilleures conditions
		Diffusion des informations sur les contrats cadres et les contrats d'application
		Données confidentielles sécurisées
	Le partage des informations pour les périmètres avec des besoins similaires	Communication régulière et formalisée auprès des collaborateurs sur les points clés des nouveaux contrats
		Partage des informations contractuelles des périmètres entre eux pour mieux piloter les fournisseurs
		Diffusion des bonnes pratiques en amont de la mise en place d'un outil CLM
	L'harmonisation des procédures gestion des contrats	Revue des procédures dans le cadre du déploiement de l'outil pour qu'elles soient à la fois harmonisées et adaptées aux contextes spécifiques
		Support et communication auprès des utilisateurs même après la mise en place de l'outil.
Maturité de la fonction achat	L'amélioration de la gestion des contrats pour faire monter la fonction en maturité	Connaissance de l'écosystème achats pour piloter les fournisseurs
		Création de contrats types / modèles pour mieux contrôler le contenu des contrats et la conformité à la stratégie de l'entreprise
		Communication régulière et adaptée sur les procédures et les bonnes pratiques de la gestion des contrats pour une meilleure reconnaissance de la fonction
		Communication sur les bonnes pratiques et procédures de gestion des contrats pour améliorer la reconnaissance de la fonction
	La montée en maturité de la fonction achat pour mieux gérer les contrats	Augmentation de la couverture achats et donc intervention sur d'avantage de contrats
		Travail en business partner avec les clients internes pour préparer les futurs contrats
		Pilotage de la performance fournisseur formalisé avec les clients internes et les fournisseurs et inscrit dans les contrats
		Capacité à piloter tout le processus contractuel pour répondre aux objectifs donnés sur le projet (sécurisation des données contractuelles, maîtrise de risques et identification de gains complémentaires)
		Plus grande reconnaissance de la part de la Direction Générale qui favorise la reconnaissance de l'expertise des acheteurs
Réduction des coûts	L'élimination des coûts non maîtrisés	Analyse des contrats recensés pour supprimer ceux qui n'ont pas été dénoncés ou bien qui sont en doublon
	Les leviers achats	Suivi des contrats pour travailler sur la rationalisation du panel fournisseurs, les renégociations à venir et les besoins qui peuvent être groupés
	L'évitement des coûts non prévus	Toutes les actions sur la maîtrise des risques pour éviter le paiement de pénalités, de frais supplémentaires ou d'amendes
Augmentation du CA	La réduction des prix de vente	Toutes les actions sur la réduction des coûts pour pouvoir baisser les prix sans diminuer la marge ou conserver les prix et augmenter la marge
	La valorisation de l'offre globale	Définition dans les contrats de la qualité des produits et services attendue pour augmenter la satisfaction des clients finaux
	L'image / la notoriété	Engagement de performance de la part du fournisseur à intégrer systématiquement au contrat, surtout pour les prestataires en relation directe avec les clients finaux (éviter une défaillance du fournisseur qui impacterait l'image de l'entreprise)

Conclusion

En partant de l'exemple concret d'un projet d'amélioration de la gestion des contrats, en analysant les enjeux et les bonnes pratiques associées, et en comparant un premier bilan sur l'implémentation du projet avec les retours d'expériences d'experts achats et juridiques, **nous avons pu établir le lien entre la gestion des contrats et la performance de l'entreprise.**

Comment nous l'avons dans le chapitre 3, la gestion des contrats contribue à la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux :

- D'un point de vue opérationnel, elle permet de mieux maîtriser certains risques au quotidien et de fluidifier le partage d'information et le déroulement des procédures,
- D'un point de vue fonctionnel, elle est directement corrélée à la maturité de la fonction achat et lui permet de gagner en maturité,
- D'un point de vue stratégique, elle participe à l'atteinte des objectifs de réduction des coûts et d'augmentation du chiffre d'affaires.

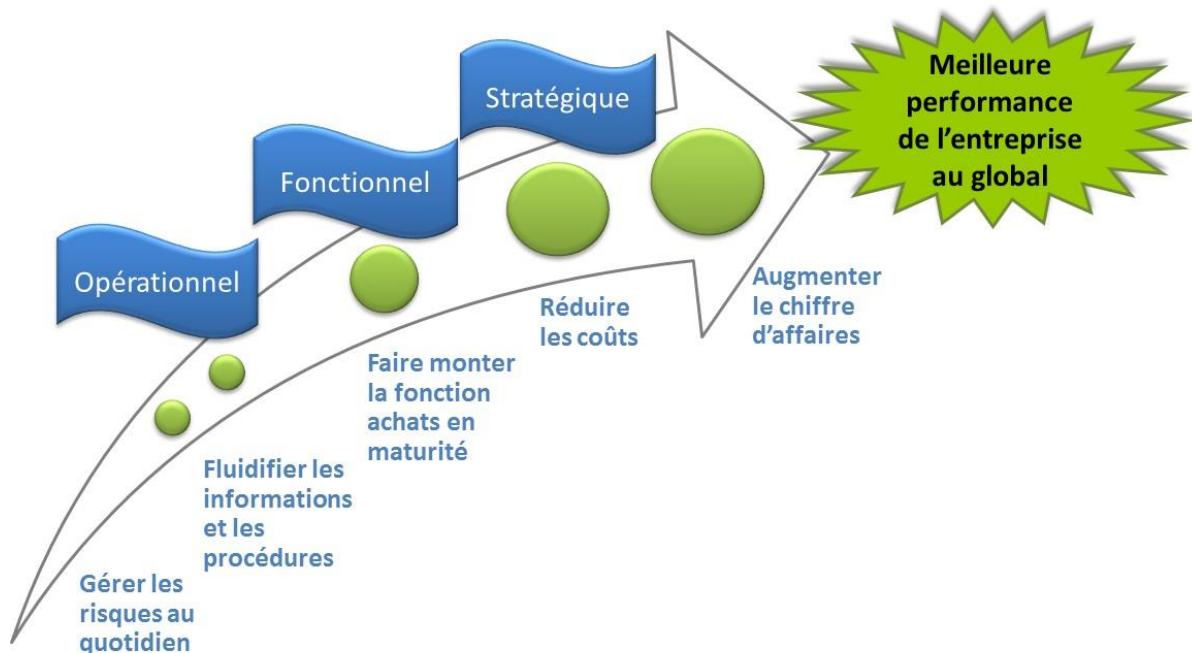


Figure 9 - Les axes de contribution de la gestion des contrats

Nous avons également pu identifier les conditions pour que le lien entre une meilleure des gestions et l'amélioration de la performance soit possible ; parmi elles :

- La mise en place d'une démarche de progrès dans l'entreprise, pilotée par l'équipe projet, qui va plus loin que la mise en place d'un outil CLM ;
- Une sensibilisation de tous les collaborateurs aux enjeux de la démarche contractuelle avec la diffusion des bonnes pratiques ;
- Le partage des informations entre les collaborateurs pour diminuer mieux piloter les fournisseurs et maîtriser certains risques ;
- Des procédures de gestion simples et harmonisées, qui permettent aux collaborateurs de gérer plus facilement leurs contrats et aux acheteurs et juristes de garantir la conformité des données,
- Un système d'informations adapté permettant :
 - D'améliorer la gestion des risques,
 - D'organiser les informations contractuelles et de les partager,
 - De gérer plus simplement les contrats,
 - D'avoir le bon niveau d'analyse sur les contrats eux-mêmes mais aussi les dépenses associées ;
- Une fonction achat mature qui sait jouer son rôle de chef d'orchestre sur la gestion des contrats et le pilotage de la performance fournisseurs ;
- Une fonction achat capable de démontrer, grâce à la gestion des contrats, sa contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise et donc à la performance globale de l'entreprise.

A date, le déploiement du projet de Pierre & Vacances – Center Parcs sur le périmètre pilote est un premier pas vers l'amélioration de la gestion des contrats mais il reste encore beaucoup à accomplir si l'on veut que la contribution à la performance de l'entreprise soit effective. Le déploiement sur d'autres périmètres est actuellement en cours, ainsi que des actions de communication pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux et aux bonnes pratiques ; le but étant que le projet :

- Renforce la contribution de la fonction achat à la performance de l'entreprise,
- Permette à tous les collaborateurs du groupe qui gèrent des contrats de contribuer aussi à cette performance.

Bibliographie

Présentation du Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs

Site internet du Groupe PVCP :
<http://www.groupepvcp.com/fr>

Présentation des résultats annuels 2013 :
<http://animation.corporate.groupepvcp.com/doc/presentations/Presentationresultatsannuels5decembre2013.pdf>

Site internet de la Direction des Achats Groupe :
<http://fournisseurs.groupepvcp.com/fr>

Informations sur le secteur du tourisme

Site officiel du tourisme en France – mémo – éditions 2013
<http://www.france.fr/entreprendre-et-reussir-en-france/le-tourisme-secteur-cle-de-leconomie-francaise.html>

Site officiel du ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme
<http://www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr/>

Etudes

Bearing Point (2010) - Contract Management 2010 - How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success
http://pbroker.ch/uploads/media/03_Studie_BearingPoint_2010.pdf

Publications

Code Civil en ligne
<http://www.legifrance.gouv.fr/>

La Lettre des Achats (Novembre 2010) - « Le CLM futur pilier de l'e-achats »
http://www.lettredesachats.com/e-docs/00/00/47/49/document_article.phtml

Arjan Van Weele and Gerco Rietveld - World Markets Research Centre (2000) - «Professional Development of Purchasing in Organization: Towards a Purchasing Development Model »
<http://www.gercorietveld.nl/wp-content/uploads/2010/10/Purchasing-Development-Model.pdf>

Andrew Cox - Journal of Supply Chain Management (Spring 2001) - «Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Competence »
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00094.x/abstract>

Norme AFNOR FD X 50-128 (Mai 2003) - Outils de management - Lignes directrices pour le processus achat et approvisionnement
<http://www.afnor.org/profils/responsabilite/achats/normes/normes>

Ouvrages

Jean-Marc Mousseron - Technique contractuelle – Editions Francis Lefebvre Ed. 2010

Jan Monczka - Purchasing and Supply chain management – Editions South-West, 2011

Jean-Claude Castagnos et Didier Retour - Le management des achats – Editions PUG, 2002: Chapitre « Influence d'un progiciel sur les achats d'une PME » par Natacha Tréhan.

Frédéric Bernard et Eric Salviac - Fonction achats : contrôle interne et gestion des contrats – Editions Maxima 2009

Claude Le Bail - Comment bâtir et négocier un contrat d'achats – Editions Les Presses du management Ed. 1992

Annexes

Annexe 1 - Entretien avec Leila Cardot Fahas

Partner et Directrice de la practice Purchasing and Supply chain au sein du cabinet CGI business Consulting.

1) La gestion des contrats fait partie des axes de développement dans la montée en maturité d'un service achats mais y a-t-il une vraie corrélation entre les deux paramètres è en d'autres termes est-ce qu'une entreprise qui gère très bien le risque contractuelle est forcément meilleure acheteuse ?

La gestion des contrats rend l'entreprise plus mature, pas seulement meilleure acheteuse.

La gestion des contrats :

En amont

- Est le résultat de la négociation
- Est le support de l'acte d'achats
- Permet de sécuriser un certain nombre de risques (risques endogènes et exogènes)

En aval

- Assure la relation avec le fournisseur (ou le co-contractant pour les contrats non achats)
- Permet de canaliser les achats qui seront faits par la suite → si on achète un résultat pas connu au départ ; si on veut mesurer la performance du fournisseur

Les caractéristiques des Directions Achats dans les entreprises les plus matures:

- Travaillent en tant que business partner avec toutes les parties prenantes de son écosystème (clients internes, fournisseurs, autorités publiques...)
- Travaillent en lien direct avec la stratégie d'entreprise
- Pilotent le risque fournisseurs (détecte, prévient, anticipe, contrôle, maîtrise les risques + réfléchit à un plan back up pour les risques imprévisibles) → attention au coût et à la flexibilité
- Mettent leur expertise et leur excellence opérationnelle au service de l'entreprise

2) Quelles sont les améliorations simples qui peuvent être mises en place pour mieux gérer les contrats → Le système d'information est une solution mais il n'y a pas que ça (par exemple sécuriser les procédures de signatures ou bien systématiser le suivi des fournisseurs etc.)

Les achats doivent travailler en binôme avec la Direction Juridique :

- Le juriste est le référent concernant la réglementation qui peut être liée à certains achats, il doit donc être consulté en amont
- Pour les achats stratégiques la collaboration doit se faire aussi à la préparation de la négociation (par exemple des clauses peuvent être validées par le juriste pour être directement intégrée au cahier des charges)
- L'acheteur doit garantir le juste milieu entre une structure contractuelle plus rigide, préconisée par le juridique, et une flexibilité contractuelle qui permet de faire évoluer les négociations
- Pendant la négociation, l'appui du juriste permet de border le cadre de la négociation et d'éviter de perdre du temps sur certains points

L'entreprise doit mettre en place un processus de suivi des contrats (avec ou sans outil) :

- Suivi des seuils d'alerte du contrat (en termes de chiffre d'affaire / montant, ou en terme de dates)
- Mesure de la performance du fournisseur (en termes de qualité, de conformité, de coûts supplémentaires)
- Archivage des contrats et partage de l'information

→ Intégration du fournisseur impérative pour garantir le suivi

→ Suivi particulier pour les contrats d'abonnement avec prélèvement

3) Quelles sont les améliorations recherchées par les entreprises qui mettent en place un projet de gestion de contrats → Est-ce que c'est principalement pour maîtriser les risques ? Y a-t-il d'autres enjeux recherchés pour mesurer un ROI (par exemple chez PV, on devrait pouvoir aussi générer des gains en groupant les renégociations de contrats).

La mise sous contrôle des engagements contractuels de l'entreprise :

- Recensement de l'existant qui permet de mettre les informations sous contrôle
- Gestion des risques par exemple liés aux dates de renégociation
- Permet de voir également les achats qui ne sont plus couverts par un contrat et les frais que l'on paie toujours alors que le contrat est terminé

L'identification de gains achats :

- A court terme : éliminer les contrats en doublon, rationalisation des tarifs (contrats d'un même fournisseur, pour une même prestation avec des tarifs différents), globalisation des besoins et synergies entre les Directions Opérationnelles
- A moyen terme : anticiper les renégociations pour ne pas signer sous la contrainte
- A long terme : avoir des processus de contractualisation standardisés avec par exemple des templates (permet de verrouiller la contractualisation tout en laissant de l'autonomie aux opérationnels)

La compréhension l'écosystème achats de l'entreprise :

- Permet de faire un diagnostic des achats de l'entreprise
- Savoir ce que l'on achète / à qui on l'achète / comment on achète

Conclusion : la gestion des contrats permet de rendre l'entreprise tout entière plus mature à condition que :

- Cette gestion soit en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise : réduction des coûts / gestion des risques / sécurité des approvisionnements / gestion de l'écosystème fournisseurs
- Les bons process et outils soient mis en place pour faciliter la gestion des contrats → rôles de pilote des achats et du juridique pour la gestion du changement
- Toutes les parties prenantes soient sensibilisées : finance, achats, juridique, opérationnels, audit...

Annexe 2 - Entretien avec Jean-Claude Roussel et Marie-Cécile Hors

Respectivement Directeur de Projet SI Achats Corporate et Commodity Manager

1) Les enjeux de la mise en place de l'outil de gestion de contrats : quels étaient les principaux enjeux pour la Direction des Achats ? D'où est venue la demande de mise en place d'un tel projet (le Directeur des Achats ou autre)? Le projet a-t-il bénéficié de l'appui de la Direction Générale ?

Enjeux du projet :

- Projet à l'initiative de la Direction des Achats
- Couplé avec le déploiement d'autres outils achats (projet SMART pour le reporting et Esourcing) → dans le cadre d'une professionnalisation de la fonction achat sur l'ensemble du groupe
- Gestion des risques liés aux contrats → base de données contrats déjà présentes sur certaines entités mais nécessité d'avoir une base commune pour sécuriser et partager les informations

Enjeux dans la gestion des différents types de contrats :

- Contrats groupes élaborés en collaboration avec les juristes puis intégrés dans Ivalua et mis à disposition pour les périmètres concernés → problématique du partage de l'information
- Contrats d'implémentation et contrats locaux élaborés par les acheteurs locaux → stockage de l'information et gestion de la fin de vie du contrat
- Les contrats sont liés à la nomenclature achats (CC2) qui est utilisée dans les autres systèmes d'informations → problématique de l'utilisation et de la mise à jour de cette catégorisation sur l'ensemble des filiales pour que les informations dans les contrats soient harmonisées
- Harmonisation des procédures de gestion → notamment sur la fin de vie des contrats avec la préparation des avenants

2) La situation avant la mise en place du projet : quels étaient les principaux dysfonctionnements dans la gestion des contrats (difficultés pour les acheteurs avoir accès à tous les contrats des entités, diffusion des informations sur les contrats par optimum...)? Quel était le rôle des achats et du juridique (tous les contrats d'achats étaient systématiquement revus par les deux directions, certains contrats n'étaient négociés et signés qu'en local)?

- Toutes les filiales n'ont pas de nécessairement de base de données contractuelles → parfois base de données à la Direction Juridique, les juristes sont donc réticents à passer sur un autre système
- Partage des informations sur les contrats groupes, surtout pour les filiales qui doivent établir des contrats d'implémentation

3) Le déploiement du projet et la gestion du changement : Comment s'est fait le déploiement de l'outil ? Avez-vous mis en place une gestion du changement particulière ? Comment mesurez-vous l'avancement du projet ? Quels indicateurs clés suivent les acheteurs ?

Déploiement :

- Déploiement par pays (15 pays à ce jour et 10 nouveaux à venir) → environ 1000 utilisateurs à ce jour.
- Population majoritairement achats (acheteurs groupe, acheteurs locaux) + certains prescripteurs qui peuvent intervenir dans les workflows de validation → structure organisationnelle adaptée à chaque pays.
- Difficultés d'intégrer les populations de juristes (en partie car ils ont parfois déjà leur propre base de données).
- Un chef de projet par pays avec des key users impliqués dès le début pour garantir l'adéquation de l'outil aux pratiques locales → permet également d'avoir des promoteurs de la solution en local.

Récupération des contrats :

- Récupération des contrats en cours de validités et des contrats en fin de vie.
- Equipe dédiée travaillant avec les acheteurs locaux → travail important pour retrouver les contrats mais aussi pour la mise au format et le contrôle des données avant chargement dans l'outil.

Création des contrats dans l'outil:

- Acheteurs et juristes élaborent les contrats ensemble, parfois à partir de modèles existants (la rédaction du contrat se fait en dehors de l'outil Ivalua) → pas de templates disponibles dans Ivalua mais mise en œuvre à l'étude pour plusieurs pays.
- Le contrat est ensuite transmis au fournisseur pour retours et signature une fois les clauses validées.
- Enfin le contrat est stocké en PDF dans Ivalua.
- Pour les nouveaux contrats groupe, une communication des acheteurs centraux est faite aux acheteurs locaux pour les informer de la mise à disposition d'un nouveau contrat (sur les périmètres concernés) → les acheteurs locaux ont tout de même la liste de tous les contrats groupe CSC et s'ils sont intéressés, peuvent demander à ce que certains d'entre eux soient étendus sur leur périmètre (sinon ils ont accès au minimum d'informations).

Validation des contrats :

- Workflow différent adapté à chaque filiale (intégration parfois des prescripteurs).
- Volonté d'avoir à terme la signature électronique du contrat dans l'outil.

Documentation projet :

- Guide de l'acheteur disponible pour tous les acheteurs du groupe qui rappelle les bonnes pratiques (pas liés à la mise en place de l'outil mais déployé sur toutes les filiales).
- Outil de communication pour présenter le projet → présentation des fonctionnalités principales de l'outil et de l'équipe projet.
- Manuel d'utilisation de l'outil + FAQ.
- Formations à l'outil avec un spécialiste outil et un spécialiste métier.
- Réunions de suivi faites régulièrement dans les premiers temps du déploiement (toujours avec un spécialiste outil et un spécialiste métier) pour balayer les questions des utilisateurs, vérifier l'adéquation de l'outil aux besoins et enrichir la FAQ.

Indicateurs de suivi :

- Alertes sur la fin de vie des contrats générés automatiquement dans l'outil.
- Interfaçage de l'outil avec certains ERP pour pouvoir récupérer le n° de contrat dans les commandes.
- pas vraiment de KPI mis en place mais l'équipe reporting qui extrait les informations de Sprint (outil de gestion des contrats) en contrôle la validité.

4) Suivi du projet : Avec le recul quels ont été les améliorations les plus marquantes apportées par le projet? Quels ont été les points sensibles auxquels il a fallu particulièrement porter attention (communication, formation...)?

- L'implication des utilisateurs le plus en amont possible et le choix des bons key users sont impératifs pour pouvoir travailler sur l'expression de besoin et répondre aux problématiques locales → il faut savoir arbitrer sur les besoins spécifiques
- Le suivi des filiales dans les premiers temps suivant le déploiement permet de vérifier l'utilisation de l'outil et l'adéquation aux pratiques achats → permet par exemple de vérifier que les données sont bien formalisées dans l'outil pour que le reporting soit cohérent
- Pas de lien avec les outils du contrôle de gestion sur le suivi et la validation des budgets
- Réflexion sur un outil de mesure de la performance fournisseurs pour avoir d'avantage de KPI sur le respect des contrats

Annexe 3 – Guide de gestion des contrats

Version au 29/08/2014 – en cours d'élaboration



Pour des questions de confidentialité ce document n'a été transmis qu'au tuteur de ce mémoire.



Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) LAURE TAJAN.....

Courriel pérenne : laure.tajan@yahoo.fr.....

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Paris....., le 24/09/2014.....

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord



Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Licence

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) LAURE TAJAN.....

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur une GED*

(Diffusion restreinte à la communauté universitaire)

*GED : Gestion Electronique de Documents

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à PARIS....., le 24/09/2014.....

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord