

# Gestion des Contrats Partie II :

## Identifier les Opportunités

Écrit Par : Peter Smith, Directeur Général de L'excellence Achats LTD

Il s'agit du deuxième article d'une série de trois sur la façon dont les cadres peuvent présenter une analyse de rentabilité convaincante en matière d'investissement, afin d'améliorer les performances de gestion des contrats au sein de leur entreprise.

Le premier document portait sur une vue d'ensemble de la gestion des contrats, pourquoi c'est important pour les organisations en général, sur les fonctions d'achats en particulier, et pour quelles raisons l'achat devrait jouer un rôle moteur dans l'élaboration d'une analyse de rentabilité de la gestion des contrats, fondée sur la nécessité de gérer les opportunités et les risques.

Si un contrat ne contenait aucune opportunité potentielle d'offrir une meilleure valeur, ou de risques inhérents,

alors il est inutile de déployer ses efforts dans la gestion de contrats. Dans ce deuxième article, nous nous concentrerons plus en détail sur les opportunités qui peuvent être générées par une gestion efficace des contacts. Ces domaines d'opportunités constituent un élément clé de l'analyse de rentabilité, ainsi que de la gestion des risques, qui seront abordés dans le troisième document. Nous examinons ici les différentes opportunités qui peuvent être identifiées, allant de la conformité, de la création de valeur directe à d'autres avantages découlant d'une gestion efficace des contrats. Nous discuterons également de la façon dont ces opportunités peuvent être présentées comme des avantages potentiels, de la manière la plus directe et la plus tangible possible pour former un élément incontournable de l'analyse de rentabilité.



# Contenu

---

01	Introduction	Page 4
02	Identifier les opportunités	Page 6
	1. Conformité interne	Page 7
	2. Conformité des fournisseurs	Page 8
	3. Amélioration des coûts directs	Page 9
	4. Capital fournisseur supplémentaire	Page 10
	5. Relations et activités stratégiques	Page 10
03	Comment quantifier les opportunités	Page 11
04	À Propos de Peter Smith	Page 14

# 01 |

## Introduction

---

Dans le précédent article de cette courte série, nous avons expliqué pourquoi la gestion des contrats devrait être une priorité pour la direction des achats et nous avons donné quelques conseils sur la mise au point d'une analyse de rentabilité pour l'investissement. Cet investissement est susceptible de se situer dans trois domaines : les ressources, la formation et le développement, et les outils ou systèmes pour appuyer la gestion des contrats.

Pour ce qui est de ces domaines d'investissement, des coûts peuvent être engagés si du personnel supplémentaire est nécessaire pour exécuter les activités de gestion de contrat appropriées. Cependant, il est important de dire que souvent les organisations mettent déjà des ressources et des efforts dans la gestion des contrats, mais cet effort est vague, insuffisamment qualifié ou géré. Le deuxième domaine d'investissement est donc souvent la formation et le développement pour s'assurer que le personnel impliqué dans la gestion des contrats comprend son rôle et est équipé pour fournir ce qui est nécessaire.

Le dernier domaine d'investissement concerne les outils et la technologie. Au niveau le plus élémentaire, un genre de relevé des contrats est essentielle si l'organisation souhaite aborder ce domaine sérieusement. À mesure que vous augmentez vos attentes en matière de gestion des contrats, vous devez donc envisager une technologie plus sophistiquée qui peut ajouter de la valeur de l'étape de rédaction des contrats à l'ensemble du processus, de l'administration à la gestion des performances et des améliorations à la contribution globale du fournisseur.





Nous avons expliqué dans le document précédent pourquoi les achats devraient prendre une part globale de la gestion des contrats et les avantages principaux pour les organisations qui investissent. La gestion des contrats est au cœur de la gestion des opportunités et des risques.

S'il n'y avait pas de risque inhérent à un contrat et qu'il n'y avait pas de possibilité d'en tirer des opportunités, alors nous ne prendrions pas la peine de gérer le contrat. Si j'achète un billet de loterie, alors du point de vue contractuel, il n'y a pas de risque ou d'autre opportunité à ma disposition. Par conséquent, la gestion des contrats serait une perte de temps et, en effet, un concept assez dénué de sens dans le contexte de ce contrat.

Mais un contrat de sous-traitance informatique à long terme se situe à l'autre extrême. Il existe de nombreux risques

inhérents au contrat, de la défaillance du fournisseur (financière ou de performance) aux risques de réputation si le fournisseur s'avère exploiter sa main-d'œuvre d'une manière ou d'une autre dans des pays éloignés. Il y aura presque inévitablement des opportunités d'obtenir plus de valeur du contrat que peuvent le suggérer les termes originaux et exacts. Ces deux facteurs sont donc au cœur de la gestion des contrats, qui doivent donc constituer la base de l'analyse de rentabilité pour l'investissement dans le processus. Dans le reste de ce document, nous allons nous concentrer sur la partie « opportunité » de l'équation. Ensuite, dans un autre document qui sera publié plus tard cette année, nous examinerons plus en détail la partie « risque » de l'équation.



# 02 |

## Identifier les Opportunités

---

Nous devrions immédiatement faire une distinction. L'analyse de rentabilité peut être soit à un niveau général, soit pour un contrat particulier. À un niveau général, le CPO, le vice-président ou le directeur des achats ou encore un autre cadre peut établir le bien-fondé d'un investissement à l'échelle de l'organisation dans la gestion des contrats, probablement structurée comme un projet majeur ou dans le cadre d'un programme plus large de transformation des achats. Ou il se peut également que l'analyse de rentabilité se concentre sur un contrat spécifique : comment pouvons-nous justifier la mise en œuvre de ressources dans la gestion d'un nouveau contrat d'externalisation, par exemple.

Les opportunités identifiées peuvent être beaucoup plus spécifiques dans ce dernier cas. Des chiffres plus complexes peuvent être disponibles, ou des exemples assez détaillés peuvent être fournis, montrant où l'activité de gestion de contrat sera concentrée et quels sont les résultats et avantages directs de ce contrat.

Si l'on recherche plutôt un programme et un investissement plus larges, les opportunités peuvent être exprimées plus généralement, bien qu'il soit encore possible et utile de mettre en évidence quelques exemples directs de contrats où des avantages sont prévus.

Inévitablement, nos descriptions et suggestions ici seront d'ordre général. Ainsi, si vous les appliquez à un contrat ou à un ensemble de contrats spécifiques, il faut garder à l'esprit les avantages de rendre cette analyse de rentabilité aussi spécifique que possible. Utilisez les entêtes et les exemples ici comme checklist pour les opportunités potentielles, mais visez ensuite à rendre vos opportunités aussi tangibles et directement applicables que possible. Nous avons classé les opportunités dans cinq catégories :





## 1. Conformité interne

La conformité interne au contrat n'est souvent pas considérée comme un facteur de risque ou d'opportunité, mais elle peut être l'une ou l'autre ou parfois les deux. Nous nous concentrerons sur l'aspect du risque dans notre prochain document, par exemple, le risque que les parties prenantes internes n'utilisent pas le contrat ou ne se conforment pas aux conditions.

Mais l'aspect d'opportunité étroitement lié peut se présenter si, par exemple, il s'agit d'un contrat avantageux qui n'est pas encore entièrement utilisé en interne dans l'organisation. Il se peut que le contrat soit mandaté, mais nous devons rendre cette assimilation possible. C'est ce que nous entendons traditionnellement par conformité des contrats, et il est possible de faire valoir que la plupart des contrats auront besoin d'une activité de gestion des contrats pour assurer cette conformité de base, même si elle a un mandat théorique est théoriquement mandatée.

L'autre situation potentielle pertinente est un contrat où il n'y a pas de mandat, mais avec une bonne impulsion, l'utilisation interne peut être prolongée avec des conséquences bénéfiques, telles que des économies par rapport aux autres contrats actuellement en cours d'utilisation. Cela pourrait s'appliquer dans n'importe quel cas, d'un contrat de fourniture de matériel marketing de marque à un sous-traitant informatique.



## 2. Conformité des fournisseurs

La conformité des fournisseurs aux termes et conditions du contrat est probablement plus souvent considérée comme un risque. Cela couvre toute une série de risques liés au fait que le fournisseur ne tient pas ses engagements inscrits dans le contrat, et c'est ce que nous présenterons résolument dans le troisième article de cette série.

Mais nous pourrions également découvrir que la conformité peut générer des opportunités ; par exemple, si le fournisseur a proposé des réductions de prix pour la croissance du volume, alors une gestion efficace des contrats est nécessaire pour s'assurer que la réduction se produit réellement si elle est déclenchée. (Il y a un certain chevauchement ici avec la section suivante également.)

D'autres problèmes de conformité peuvent inclure des offres de produits gratuits, des offres d'essai ou des offres spéciales faites dans le contrat, mais qui doivent être mises en évidence pour s'assurer que les avantages sont fournis. Nous avons vu, par exemple, dans le domaine des services juridiques, des acheteurs demandant des ateliers gratuits, l'accès à la propriété intellectuelle ou un service similaire en échange de la transformation d'une entreprise juridique en fournisseur privilégié. Les fournisseurs sont généralement d'accord, et ceci est inclus dans le contrat. Mais à quelle fréquence et dans quelle mesure les entreprises clientes profitent-elles de ces conditions une fois le contrat ou le cadre opérationnel ?

### 3. Amélioration des coûts directs

Les contrats peuvent contenir l'obligation pour un fournisseur de fournir des réductions de coûts à l'acheteur pendant la durée du contrat. Cela peut prendre différentes formes, mais (par exemple), il s'applique même si le contrat ne permet tout simplement pas d'ajustements de coûts liés à l'inflation au fil du temps, ou a une clause d'ajustement de prix de l'inflation moins X%. De telles conditions sont bien sûr très communes dans les contrats de plus longue durée.

Mais pour être sûr que cela se produit encore, un élément de gestion de contrat est nécessaire, permettant de s'assurer que le fournisseur fait effectivement ce qu'il s'est engagé à faire.

L'analyse comparative ou les clauses d'optimisation sont également courantes, en particulier dans les contrats plus sophistiqués. Ils donnent à l'acheteur le droit de vérifier les prix du marché et de demander des ajustements aux fournisseurs s'ils sont hors champ. Une clause de « meilleure valeur » peut aller plus loin et exiger du fournisseur soit de respecter le prix le plus bas du marché, soit de s'assurer qu'il fournit son propre prix le plus bas à l'acheteur en question.

De toute évidence, tout cela ne se produit pas simplement, et les fournisseurs se feront rarement volontaires pour mettre en œuvre de tels processus de leur

propre chef, pour des raisons évidentes ! C'est donc généralement au contract manager de piloter ce processus, ce qui peut avoir des avantages et un retour sur investissement considérables.

Il peut également y avoir des aspects plus collaboratifs du contrat, par lesquels l'acheteur et le fournisseur s'engagent à travailler ensemble pour réduire les coûts ou apporter d'autres améliorations. Ces mécanismes peuvent bien sûr se révéler efficaces, mais il n'est pas si simple de les mettre en marche. Un aspect clé de la gestion des contrats est de piloter et de gérer de telles initiatives, ou au moins de superviser si ce sont les utilisateurs qui font réellement le travail détaillé.

Sur une note moins positive, le fait de bénéficier de crédits de service ou de clauses pénales dans un contrat réduit à la fois le risque et l'opportunité. Nous préférons peut-être ne pas nous attarder sur ce terrain, car cela indique une défaillance du fournisseur, mais si cela se produit, il faut une gestion solide des contrats pour s'assurer que le client bénéficie effectivement de ces avantages. Certes, si l'organisation a déjà eu l'habitude de réclamer cet argent et peut-être de ne y réussir, alors l'analyse de rentabilité de gestion de contrat pourrait traiter cela comme un domaine d'opportunité.

## 4. Capital fournisseur supplémentaire

Sous cette rubrique, nous avons des activités qui fournissent de la valeur par le biais de mécanismes autres que des simples réductions de prix ou des pénalités. Cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas apporter une valeur sérieuse, mais cela ne peut évidemment pas être démontré comme une contribution à la rentabilité. Beaucoup pourraient tomber sous les rubriques de la gestion du changement ou de la restructuration, et couvrir la façon dont le respect des exigences du contrat pourrait être amélioré pendant la période du contrat. Il y a de nombreux exemples et ils diffèrent selon ce que couvre le contrat, par exemple :

- Améliorer la logistique des achats, en termes de livraison, de stockage ou de manutention des matériaux.
- Améliorer la qualité ou les processus par rapport aux fournisseurs qui ont un impact bénéfique sur les performances ou la proposition de valeur du client.
- Œuvrer pour obtenir des changements de spécifications convenus mutuellement qui offrent des avantages ou des économies au client.
- Utiliser la facturation électronique, le financement de la supply chain ou même l'actualisation dynamique pour apporter des améliorations mutuelles au processus de paiements



A part les contrats les plus simples pour les biens de consommation courante, il est difficile de penser à un contrat où les opportunités de ce type n'existent pas. Mais ils doivent être identifiés, planifiés et exécutés avec succès. C'est un rôle clé pour le contract manager.

## 5. Relations et activités stratégiques

Ici, nous passons au domaine de la gestion des relations avec les fournisseurs (SRM). Mais il existe un chevauchement voire un lien avec la gestion des contrats. La question de savoir si le contract manager doit également être la personne qui mène une relation de type SRM est un autre débat, et ce n'est pas toujours approprié. Mais souvent, c'est le contract manager qui mènera ou au moins participera à des activités plus stratégiques avec le fournisseur. Ces initiatives sont souvent difficiles à quantifier pour l'analyse de rentabilité, mais elles peuvent inclure le développement de relations solides qui facilitent le partage des connaissances, le développement de partenariats avec les fournisseurs qui pourraient mener à une croissance des revenus de premier plan, ou la saisie de nouvelles idées de fournisseurs innovants.

# 03 |

## Comment Quantifier les Opportunités

---

Pour une analyse de rentabilité formelle, toutes ces opportunités doivent idéalement avoir (au moins) des estimations des avantages qui leur sont associés. Maintenant, certains d'entre eux peuvent être purement subjectifs, et non quantifiables : « de meilleures relations » avec les fournisseurs est un objectif décent (et peut être mesuré dans un certain sens, par une enquête peut-être), mais il est difficile de lui attribuer une valeur monétaire. Mais si l'on cherche à investir sérieusement dans la gestion des contrats, il faudra que les opportunités soient associées à des prestations.

Ce n'est pas une science précise, et c'est habituellement un cas de recherche d'une estimation crédible plutôt qu'un nombre strictement fixe. Cela est vrai pour la plupart des analyses de rentabilité, par exemple lorsque l'entreprise estime les avantages d'une acquisition ou d'un investissement dans un logiciel ERP, nous ne sommes donc pas seuls à faire face à ce dilemme. Et nous pouvons

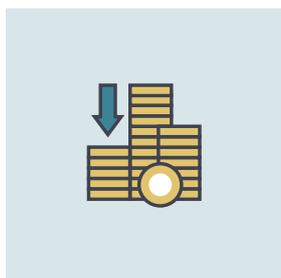
utiliser un certain nombre d'approches pour établir cette crédibilité.

Lorsque les avantages potentiels sont clairs et tangibles, ils peuvent être définis dans l'analyse de rentabilité. Par exemple, s'il existe des volumes de surcommissions, de rabais ou de remises qui sont réalisables mais qui auront besoin d'une certaine gestion pour être sûr qu'ils se produisent effectivement, ils peuvent être clairement présentés.

Il peut également être utile de lier une gestion solide des contrats à des opportunités d'analyse des dépenses. Comprendre la « population contractuelle » peut contribuer à assurer la conformité aux conditions contractuelles et peut même faciliter les opportunités de recouvrement des dépenses en cas de surfacturation, de factures en double ou de problèmes similaires. (L'utilisation de toute expérience pertinente peut être un complément puissant à l'analyse de rentabilité.)



L'utilisation d'analyses comparatives ou de preuves externes peut également être utile. Si nous pouvons identifier une autre organisation qui obtient de meilleurs résultats à partir d'un aspect de l'offre, il peut être possible de la définir comme un objectif avec un avantage associé. S'il n'existe pas de guide externe et que l'opportunité de gestion des contrats est un objectif, définir un objectif mesurable peut alimenter l'analyse de rentabilité. Voici quelques exemples où ce type d'approche peut être utile :



Nous visons une réduction des coûts de 5 % en travaillant avec le fournisseur sur des spécifications alternatives pour cet équipement / cette matière première / ce composant. Potentiellement, cela vaudrait 500 000 \$.



L'amélioration de la fiabilité des livraisons et du processus de planification des livraisons nous permettra de réduire les stocks de matériaux de x %, réduisant ainsi les besoins en fonds de roulement de 1 million de dollars.



Nous allons déployer ce contrat dans cinq autres pays où les prix actuels sont environ 7 % plus élevés, ce qui nous permettra d'économiser 250 000 000 \$.

Une autre option consiste ici à comparer les estimations probabilistes aux opportunités, en les actualisant compte tenu de l'incertitude inévitable autour des chiffres ou même de la livraison probable. Nous en parlerons plus en détail dans le prochain article lorsque nous nous concentrerons sur le « risque ».

Il est souvent encore plus difficile de mettre des chiffres autour des avantages plus innovants ou stratégiques que l'amélioration de la gestion des contrats pourrait apporter.





Une déclaration qui annonce : « Nous allons obtenir l'innovation et les idées des fournisseurs qui nous aideront à générer un million de dollars de plus par an dans nos propres ventes de produits » peut représenter la meilleure chose à faire. Il n'est pas facile de quantifier et de mesurer les avantages de telles opportunités pour soutenir une analyse de rentabilité. Il est donc peut-être utile d'inclure de telles aspirations, mais de ne pas compter sur elles ni les considérer comme le cœur de l'affaire.

Une autre approche consiste à utiliser des exemples passés où une gestion efficace des contrats a porté ses fruits dans le passé, puis à les relier à la situation actuelle des investissements. Bien que les performances passées ne soient pas une garantie de performances futures, comme nos conseillers financiers nous le diront, utiliser des « histoires » pour illustrer l'effet d'une bonne gestion des fournisseurs et des contrats peut être étonnamment puissant.

« Voici un exemple de la façon dont nous avons géré un autre contrat similaire à celui-ci l'année dernière et économisé un million » peut constituer un complément puissant à l'analyse de rentabilité. Un investissement dans la gestion des contrats ne devrait certainement pas être un simple saut de foi, mais inclure quelques « histoires de guerre » peut être très utile.

Et nous en saurons davantage sur l'utilisation des études de cas dans le document de risque à suivre. Donc, avec une combinaison des avantages concrets prévus, appuyés par des objectifs et des mesures crédibles, ainsi que l'utilisation d'histoires narratives pour illustrer d'autres opportunités, l'analyse de rentabilité peut prendre forme.

# 04 |

## À Propos de Peter Smith

---



### **Peter Smith – Directeur Général, Excellence Achqts LTD**

Peter a 30 ans d'expérience en achats et supply chain en tant que manager, directeur des achats, consultant, analyste et rédacteur. Il était auparavant le rédacteur en chef de SpendMatters.

Peter a une maîtrise en mathématiques de l'Université de Cambridge, est membre et a été président en 2003 de l'Institut CIPS, et son premier livre (co-écrit), « Purchasing Professional Services », a été publié aux éditions The Economist en juin 2010. Avant de passer au conseil, il a été directeur des achats pour le Groupe NatWest, le Département de la sécurité sociale (DSS) et la Société Dun & Bradstreet, et a occupé des postes de direction au sein du Groupe Mars.

**JAGGAER** →

JAGGAER.COM

Copyright © 2021 JAGGAER – All Rights Reserved