

Livre blanc

Adopter une approche holistique des achats grâce à la digitalisation avancée des contrats

Bien que les équipes achats aient fait de gros progrès en matière d'appels d'offres numériques, de collaboration avec les fournisseurs, d'automatisation robotisée des processus (RPA) et d'achats sur catalogue, elles peinent encore à tirer pleinement parti des processus digitalisés de bout en bout. Les contrats définissent ce qu'une entreprise achète, ainsi que les conditions de ces achats dont les spécifications, les accords de niveaux de service (SLA) et les modèles de tarification. Par conséquent, les contrats gérés sur un système avancé de CLM (gestion du cycle de vie des contrats) représentent une base solide pour déployer une approche holistique des achats et répondre aux demandes changeantes du marché actuel.

Klaus Richter et Vivek Bharti



Icertis

Table des matières

Contenus

Table des matières.....	2
Contexte	3
Éléments de base d'une stratégie d'achat optimale	4
Défis	5
Aller de l'avant : Un concept de processus-outil axé sur l'aspect contractuel	6
Mettre en œuvre la stratégie d'achat	6
Actions fondamentales.....	7
Étape 1 : Efficacité de la procédure d'achat	7
Étape 2 : Intégration des systèmes contractuels et opérationnels	7
Étape 3 : Évaluation des engagements par rapport aux performances	7
Actions avancées.....	8
Étape 4 : Gestion à 360 degrés des relations fournisseurs.....	8
Étape 5 : Gestion des dépenses et modélisation des coûts.....	8
Étape 6 : Intégration de l'innovation.....	8
Conclusion.....	9
À propos d'Icertis.....	10

Contexte

Bien que les équipes achats aient fait de gros progrès en matière d'appels d'offres numériques, de collaboration avec les fournisseurs, d'automatisation robotisée des processus (RPA) et d'achats sur catalogue, tout le potentiel des processus digitalisés de bout en bout n'a pas encore été exploité. En effet, si bon nombre d'entreprises ont déjà adopté un niveau d'automatisation relativement élevé pour les sous-processus liés à la fonction d'achat (gestion des relations fournisseurs ou opérations de sourcing, par exemple), ceux-ci n'ont pas été suffisamment intégrés les uns aux autres ou avec d'autres systèmes de l'entreprise pour pouvoir exploiter leur plein potentiel de valeur.

Par exemple, dans de nombreuses équipes achats, la gestion des fournisseurs et des appels d'offres n'est pas systématiquement liée à celle des performances et au respect des contrats. Les engagements contractuels des fournisseurs sont souvent déconnectés des données de performances de ceux disponibles dans les systèmes opérationnels, ce qui peut impacter la fonction commerciale de manière négative et significative quand des pénalités contractuelles ne sont pas appliquées de façon systématique*. Un domaine particulièrement critique est celui du manque d'intégration entre les processus d'achat et de financement, notamment avec le P2P (Procure-to-Pay). Les contrats contiennent

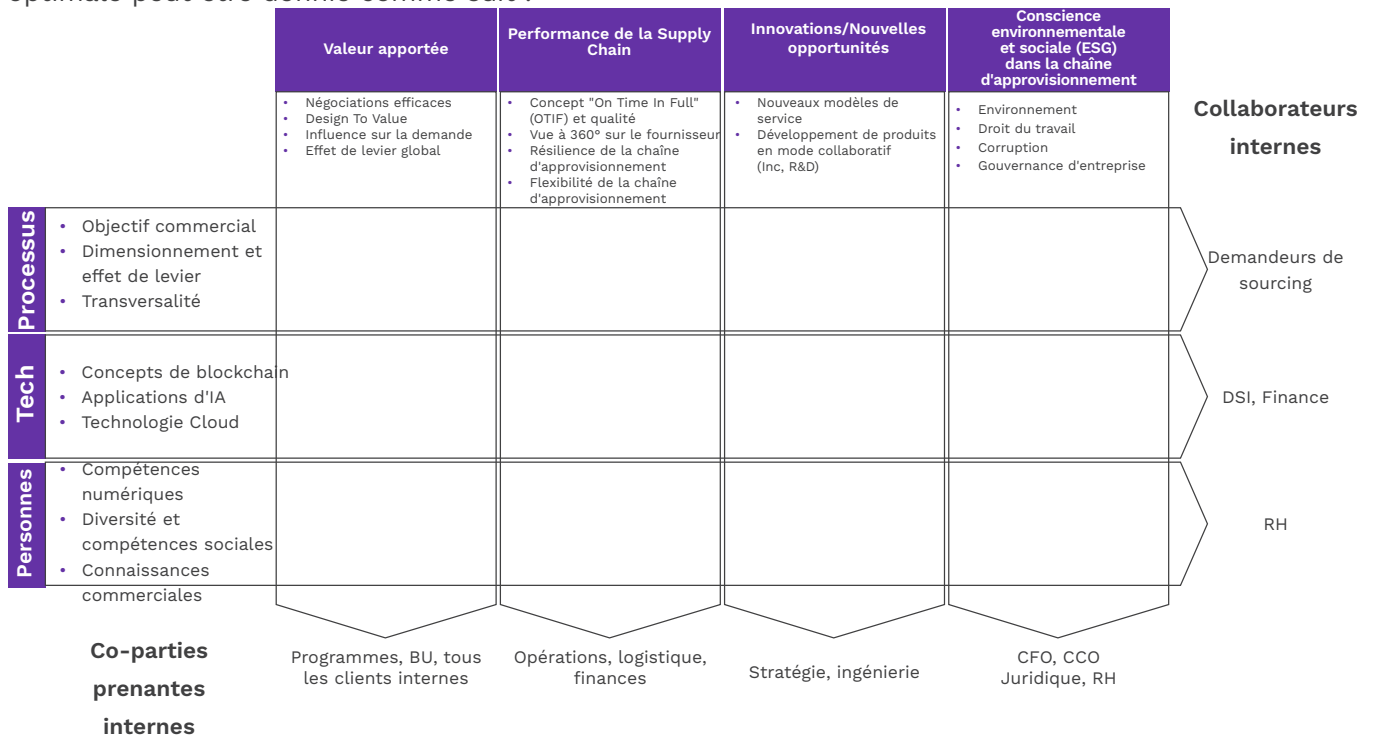
des informations critiques sur ce qu'une entreprise achète ainsi que sur les termes de ces achats, notamment en matière de prix et de conditions de paiement, de primes et de discounts liés aux volumes achetés mais aussi des conditions de procédures payout selon le niveau de service. Cependant, si ces conditions ne sont pas reflétées et intégrées dans le processus de paiement, l'effet de levier contractuel et les marges sont perdus.

Pour prospérer dans un environnement actuellement très concurrentiel, les entreprises et les équipes achats doivent donc adopter une stratégie basée sur la technologie pour assembler les différents sous-processus liés aux achats et à la chaîne d'approvisionnement et établir un plan stratégique simple à mettre en œuvre étape par étape et qui permette à l'entreprise de bénéficier de la réelle valeur ajoutée offerte par les services d'achats.

Les contrats constituent la base de la relation qui lie une entreprise à ses fournisseurs. Ils sont donc idéalement placés pour orchestrer une stratégie globale en termes d'achats et de gestion des approvisionnements, notamment en ce qui concerne la tarification, les délais, les spécifications, les exigences de performances en matière de niveau de service, etc.

Éléments de base d'une stratégie d'achat optimale

Les meilleures stratégies d'achat se concentrent sur les objectifs commerciaux ainsi que sur les personnes, les processus et la technologie nécessaires pour les atteindre. Une stratégie d'achat optimale peut être définie comme suit :



Défis

De nombreux services d'achats ne sont néanmoins pas aujourd'hui en mesure de mettre entièrement en œuvre une telle stratégie, avec pour cause une structure des processus et outils existante non-optimisée. Un certain nombre d'obstacles reviennent régulièrement :

1. Comme indiqué précédemment, la mise en œuvre de différents sous-processus de façon isolée, sans conception de bout en bout, peut fragiliser les performances. Des informations sont perdues et des efforts importants sont alors nécessaires pour exécuter les procédures manuellement au niveau des interfaces système.
2. Les documents contractuels ne font généralement pas partie des processus numériques de base et sont traités comme des documents « statiques » au niveau de l'archivage. Par conséquent, les engagements des fournisseurs en matière de performances et de niveaux de service ne sont souvent pas systématiquement tenus et peuvent donner lieu à des dommages financiers, par exemple en cas de non-perception des pénalités. (La plupart des suites d'outils numériques de gestion des achats disponibles à l'heure actuelle ne disposent pas de capacités suffisantes pour pouvoir traduire le langage des contrats en règles de gestion opérationnelle exécutables).*
3. L'absence de liens numériques entre les conditions contractuelles, les processus internes de réception des marchandises et les systèmes de paiement peut générer divers problèmes susceptibles de provoquer des désaccords et des pertes de marges.
4. Les activités les plus en amont dans le cycle de gestion des relations fournisseurs sont souvent négligées dans les procédures d'achats numériques. Les projets d'innovation et de recherche sortent particulièrement des radars, bien qu'ils soient susceptibles d'imposer des limites irréversibles à la concurrence et à la gestion des fournisseurs au cours des étapes ultérieures.
5. Et la boucle n'est pas bouclée : les performances des fournisseurs ne sont pas systématiquement contrôlées par rapport à leurs engagements contractuels initiaux, ni utilisées pour évaluer les fournisseurs lors des nouveaux appels d'offres.
6. Enfin, de nombreuses entreprises sont confrontées à une conception trop personnalisée des processus. Si les outils numériques sont très adaptés aux besoins locaux, les futures mises à jour normatives des fournisseurs ne peuvent souvent pas être mises en œuvre dans le processus standard, ce qui, dans le meilleur des cas, entraîne des coûts supplémentaires. Dans le pire, les systèmes deviennent obsolètes lorsque l'éditeur de logiciels rompt son engagement de maintenance des anciennes versions personnalisées d'un produit.

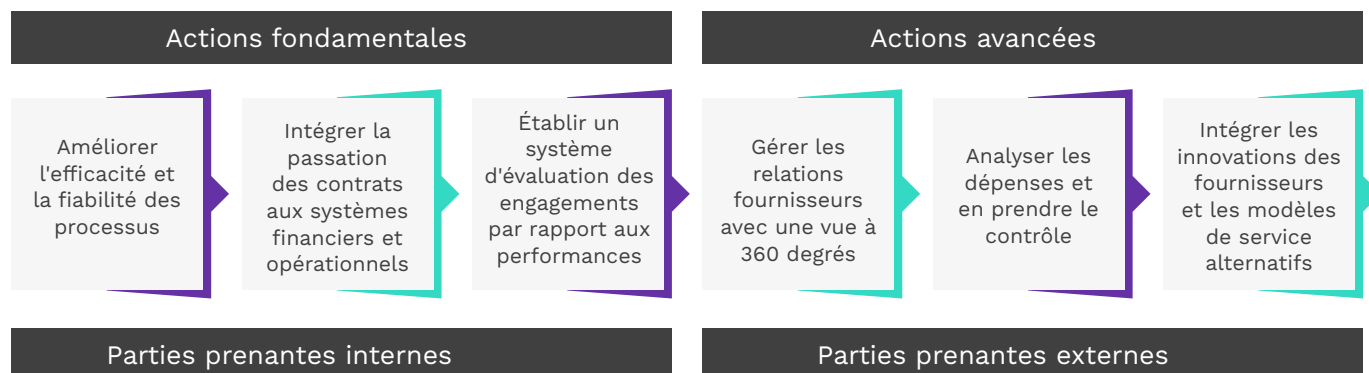
Aller de l'avant : Un concept de processus-outil axé sur l'aspect contractuel

Une approche holistique et intégrée axée sur l'aspect contractuel des processus et outils de base impliqués dans les achats permet aux entreprises de parer aux risques les plus importants parmi ceux précédemment cités, grâce à l'intégration des documents contractuels dans les opérations commerciales quotidiennes :

- En garantissant l'application des normes et clauses critiques dans la plupart des contrats d'achat et des commandes, en évitant les divergences (par exemple, en termes de conditions de paiement, de droits de propriété intellectuelle, de responsabilité, de pénalités) et en réduisant au minimum les budgets dépensés en dehors des accords contractuels clairement établis ;
- En suivant systématiquement tous les engagements contractuels des fournisseurs en termes de performances et de service, y compris l'exécution des réclamations ;
- En éliminant les problèmes au niveau de l'interface pour les processus d'achat et de financement afin de garantir des paiements corrects en temps utile.

Mettre en œuvre la stratégie d'achat

Les étapes recommandées pour le déploiement des éléments clés d'une stratégie d'achat optimale peuvent être classées en "actions fondamentales" et en "actions avancées" décrites comme suit :



Actions fondamentales

Étape 1 : Efficacité de la procédure d'achat

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle est le point de départ évident de la transformation du processus d'achat, en particulier pour les entreprises dans lesquelles cette activité est perçue comme un frein au rythme de travail. Les processus d'appels d'offres numériques, la planification de la demande et la mise en commun des commandes en ligne, ainsi que l'automatisation robotisée des processus (RPA) au niveau des transactions sont les méthodes les plus couramment utilisées pour numériser les procédures d'achat et économiser les ressources internes.

Cependant, la mise en œuvre d'un modèle de sourcing peut s'avérer bien plus efficace pour accroître l'efficacité de cette procédure. Les contrats constituent un puissant outil d'accélération et permettent de garantir la conformité des opérations d'achat d'une entreprise. Les partenaires internes des achats peuvent ainsi utiliser les données contractuelles numériques pour commander et vérifier les biens et services des fournisseurs, tandis que les équipes responsables des finances peuvent également les exploiter pour procéder automatiquement au paiement ou à la facturation des fournisseurs selon les conditions convenues. En outre, une stratégie de catégorisation axée sur l'aspect contractuel peut aider les responsables des achats à façonner et contrôler de manière active le rapport entre approvisionnement et coût, assurer la continuité de l'approvisionnement et réduire les risques.

Étape 2 : Intégration des systèmes contractuels et opérationnels

Les objectifs et les engagements de l'acheteur et du fournisseur sont consignés dans le document contractuel signé à la fin du processus de sourcing. L'un des moyens les plus simples de garantir que l'entreprise respecte ces obligations consiste donc à intégrer les informations contractuelles dans les systèmes opérationnels. Ceci s'avère particulièrement

efficace dans deux domaines :

- Le fait d'associer les systèmes d'évaluation des performances à la gestion contractuelle permet de garantir une surveillance continue des performances par rapport aux engagements énoncés dans le contrat.
- Le fait d'intégrer les conditions contractuelles dans les systèmes P2P/financiers peut empêcher la délivrance non contrôlée d'autorisations de travail ou de commandes d'approvisionnement en dehors des termes du contrat, évitant ainsi tout paiement non validé. Cela permet également de garantir l'exactitude des paiements, en conformité avec les conditions négociées, et d'empêcher d'éventuelles fuites, lesquelles sont susceptibles d'atteindre 2,5 % des revenus selon une estimation du cabinet McKinsey. Cette étude souligne en effet que la plupart de ces fuites sont dues à la discontinuité entre les systèmes de sourcing, d'achat et de paiement.

Étape 3 : Évaluation des engagements par rapport aux performances

Lors des prévisions d'économies et de l'approbation des modèles de tarification établies pour un appel d'offre, on compte sur le fait que l'on va bénéficier de certains modèles de travail et méthodes de livraison dans le cadre des économies prévues. Si un fournisseur n'assure pas sa livraison dans le respect des termes du contrat (retard, problèmes de qualité), le client est en droit de réclamer des pénalités mais ne le fait pas car il n'existe pas de lien entre les processus contractuels et opérationnels, ce qui ne permet donc pas de percevoir la compensation financière justifiée.

Il est donc possible d'utiliser la technologie avancée de gestion du cycle de vie des contrats (CLM) pour créer une liste complète des obligations et droits, des niveaux de service (SLA) et de toutes les conditions de réalisation. Grâce à l'intégration avec les systèmes opérationnels (étape 2), le système CLM pourra alors surveiller les performances des fournisseurs par rapport aux engagements pris et éviter tout dommage financier.

Actions avancées

Étape 4 : Gestion à 360 degrés des relations fournisseurs

Dans les grandes entreprises, un fournisseur unique peut être engagé dans plusieurs parties de l'équipe achats par le biais de différentes entités juridiques, ce qui peut entraîner plusieurs problèmes. Par exemple, différentes entités du fournisseur peuvent facturer des prix différents pour un même produit, ou peuvent s'être engagées pour différents niveaux de service pour un même prix dans différentes unités commerciales ou dans le cadre de plusieurs contrats. Il peut même y avoir différents modèles de remboursement des dépenses convenus avec le même fournisseur. D'autre part, le manque de visibilité sur les performances du fournisseur au niveau des différents contrats et unités limite la capacité des acheteurs et des gestionnaires de contrats à appliquer des pénalités, à évaluer les niveaux de service et à garantir une marge de négociation.

Le fait d'avoir une vue à 360 degrés sur un fournisseur permet de combiner les données de performances de tous les contrats avec le même groupe de fournisseurs ou la même société holding, de collecter les données de qualification et d'enquête auprès des utilisateurs sur un large échantillon en interne et d'enrichir encore ces informations avec des sources externes (D&B ou TR, par exemple) afin d'évaluer les risques liés au fournisseur, à l'approvisionnement et à la catégorisation globale.

Étape 5 : Gestion des dépenses et modélisation des coûts

Une fonction achat optimale doit aller au-delà de la simple fourniture d'un service d'achat très efficace pour l'organisation. Elle peut façonner l'activité de manière active en ouvrant la voie vers des économies stratégiques et des potentiels d'amélioration. L'analyse des dépenses et la modélisation des coûts constituent les éléments clés d'une telle stratégie.

L'analyse des dépenses peut fournir des informations précieuses sur leur modèle dans différentes zones géographiques et unités commerciales, ainsi que sur les disparités entre les habitudes de consommation d'un même produit ou service dans diverses parties de l'entreprise. Ces données conduisent souvent à d'autres types de modèles de travail, de sources d'approvisionnement ou de matériaux, mettant ainsi pleinement en valeur tout le potentiel des coûts stratégiques.

Les acheteurs qui connaissent bien le modèle de prestation de service ou de production de leur catégorie sont en mesure de développer des modèles à coût de référence base zéro et d'établir des critères de concurrence. Les fournisseurs traditionnels peuvent alors se retrouver confrontés à des objectifs de coûts découlant de nouveaux modèles de livraison, de concepts de produits innovants ou de fournisseurs de premier ordre.

Étape 6 : Intégration de l'innovation

L'innovation évoluant à un rythme effréné et le changement devenant l'une des principales caractéristiques actuelles du marché, la collaboration avec des fournisseurs innovants et spécialisés est devenue un facteur clé du succès. Les responsables du sourcing sont souvent bien placés pour prospecter le marché à la recherche de nouveaux fournisseurs et de technologies novatrices. La capacité à saisir ces opportunités peut avoir un réel impact positif sur le succès de l'entreprise à long terme. [Une condition préalable à cette stratégie est la participation des achats en amont de la planification stratégique des activités et du développement technologique.]

Il existe des exemples très révélateurs d'initiatives commerciales introduites par des responsables du sourcing. Par exemple, les services d'externalisation de toutes les opérations informatiques d'IBM, comprenant notamment de grands datacenter et des logiciels et services tiers, ont été pris en charge par les responsables du sourcing dans l'objectif de trouver des données de sourcing à fort potentiel.

Conclusion

Une approche de la numérisation axée sur l'aspect contractuel est un puissant catalyseur pour transformer et améliorer les achats. Il

est possible de passer d'un patchwork de solutions logicielles isolées à un concept global de bout en bout en se basant sur la gestion numérique du cycle de vie des contrats, ce qui permet d'améliorer l'efficacité de toutes les activités liées aux achats.

L'intégration et l'exploitation des informations contractuelles dans tous les processus métier permet de mettre pleinement en valeur tout le potentiel existant au niveau des achats, mais aussi des opérations et de la finance. Les responsables achats peuvent créer de nouveaux contrats ou faire évoluer des documents existants de manière très efficace, garantissant que même les plus complexes respectent les normes de l'entreprise et n'omettent aucun élément critique. Les équipes opérationnelles peuvent utiliser des objectifs et des engagements contractuels directs pour évaluer le respect des obligations des fournisseurs et déclencher des réclamations ou des contre-mesures. Les équipes en charge des finances peuvent améliorer les processus P2P (Procure-to-Pay) en établissant un lien entre toutes les transactions des fournisseurs et les accords contractuels d'origine, garantissant ainsi la conformité des paiements aux conditions de livraison et de règlement.

L'introduction d'une palette complète d'outils axés sur l'aspect contractuel constitue une transformation complexe qui ne peut être réalisée qu'en plusieurs étapes. Le point de départ doit toujours être l'efficacité du processus d'achat, qu'il est possible

d'améliorer considérablement en introduisant un outil de gestion du cycle de vie des contrats. Les économies réalisées au niveau des ressources en matière d'achats sont généralement suffisantes pour justifier la viabilité commerciale de l'introduction d'un système CLM numérique. La base des processus d'achat numériques CLM peut ensuite être élargie en y associant les systèmes opérationnels et financiers et en rendant les informations contractuelles directement disponibles et actionnables. L'évaluation du respect des obligations contractuelles permet, le cas échéant, d'initier une contre-mesure, d'améliorer les performances des fournisseurs ou de percevoir une compensation financière.

Dans le cadre d'une approche plus approfondie, les achats peuvent activement contribuer à façonner et à améliorer l'activité. La gestion à 360 degrés des fournisseurs permet d'optimiser l'approche en termes de gestion des fournisseurs entre les différentes catégories et unités commerciales afin d'orienter l'ensemble du portefeuille vers de meilleures performances, dimensionnement et conformité. L'analyse des dépenses et la modélisation des coûts peuvent aider à identifier des potentiels d'économies significatives, par exemple en augmentant le sourcing au niveau mondial ou en optimisant la conception des produits. Enfin, les achats peuvent même jouer un rôle stratégique dans la gestion de l'innovation, en aidant à identifier très en amont dans le processus les fournisseurs innovants et les nouvelles technologies.

À propos d'Icertis

Avec une technologie unique et une capacité d'innovation optimale, Icertis repousse les limites du possible en matière de gestion du cycle de vie des contrats (Contract Lifecycle Management - CLM). Basée sur l'IA et reconnue par les analystes, la plateforme Icertis Contract Intelligence (ICI) transforme des contrats statiques en véritable avantage stratégique. Pour ce faire, elle structure et connecte les informations essentielles des contrats qui définissent le fonctionnement d'une organisation. Aujourd'hui, les marques les plus emblématiques et les pionniers de l'industrie font confiance à Icertis pour réaliser pleinement l'intention de plus de 10 millions de contrats combinés, représentant une valeur de plus de 1 000 milliards de dollars, dans plus de 40 langues et 90 pays.

Bureaux

