

« La gestion des contrats dans l'entreprise »

Comment s'organise la
collaboration autour
du contrat en 2021 ?

Etude



Sommaire

Introduction	p.3
Les points clés	p.4
Le panel des répondants	p.5
1. Politique contractuelle : une pratique non généralisée et centrée sur la définition de l'intervention de la Direction Juridique	p.7
2. De l'initiation à la rédaction, une coordination de projet à la main des juristes	p.11
3. La signature électronique, un outil accepté par tous, premier pas de la digitalisation des contrats	p.15
4. Le stockage des contrats : la mise en place d'outils au service de toute l'entreprise	p.17
5. Le suivi des contrats, le talon d'Achille de la gestion des contrats ?	p.19
Conclusion	p.23

Introduction

Les enjeux d'une politique contractuelle dans l'entreprise

Dans son article « L'inflation contractuelle », Mustapha Mekki décrit les mécanismes suivant : « L'inflation contractuelle renvoie à plusieurs phénomènes : l'inflation verbale du contrat, l'enflure de son contenu, l'inflation des effets normatifs, la densification normative, l'intensité normative... Toutes ces manifestations traduisent une idée commune : le contrat se mêle de tout et probablement s'emmêle dans tout »¹.

Le contrat est omniprésent au sein de l'entreprise. Il constitue un véritable actif, un instrument de gouvernance des relations avec l'ensemble de ses tiers. L'enjeu du pilotage habile de l'exécution des contrats en période de crise sanitaire due à la COVID a été mis sur le devant de la scène. Et son process avec.

Son omniprésence fait du contrat un outil au carrefour de nombreux métiers et expertises : de sa création à son exécution, il se promène dans les mains de nombreuses fonctions. Les données contractuelles alimentent tout un circuit dit « Source to Pay » côté achats et « Order to cash » côté commercial, dont la maîtrise est essentielle pour la bonne marche de l'entreprise.

Il nous a donc semblé intéressant de faire un point d'étape avec les Directions Juridiques, souvent perçues comme les seules responsables du processus contractuel, mais également avec des opérationnels pour mieux savoir :

Comment s'organise la collaboration autour du contrat en 2021 ?

La politique contractuelle est définie comme « *la formalisation du processus contractuel applicable aux relations avec une tierce partie précisant (i) les règles/situations/seuils de l'intervention du juridique sur les contrats, (ii) les principes clés et responsabilités du Juridique et des autres parties prenantes sur les 6 étapes du processus contractuel (sélection du tiers, rédaction et négociation des contrats, validation, signature, stockage et archivage et suivi).* »

La politique contractuelle de l'entreprise répond à deux enjeux : optimiser le temps de contractualisation (accélérer le business) et maîtriser l'exploitation optimale des données contractuelles.

En permettant de clarifier le processus contractuel de bout en bout, elle constitue le terreau d'une digitalisation réussie.

Et ainsi, elle constitue une opportunité évidente pour la Direction Juridique, d'asseoir son positionnement attendu de « facilitateur du business » dans le processus contractuel.

62 entreprises ont répondu à notre étude et nous ont aidés à y voir plus clair sur la maturité de ce processus.

Bonne lecture !

¹ Mustapha Mekki, «L'inflation contractuelle», (2018) 23 Lex electronica 131-153.

Les points clés

N.B méthodologie : tout au long de cette étude est utilisée la notion de "contrat utilisé le plus fréquemment". Pour répondre à nos questions, les répondants ont préalablement indiqué le contrat qu'ils rencontraient le plus fréquemment au sein de leur organisation. Par la suite, un certain nombre de questions impliquent une réponse uniquement par rapport à ce type de contrat. Par exemple, un répondant a pu indiquer que le contrat rencontré le plus fréquemment était de type "achat de matériel, de fourniture". Plus loin, à la question de savoir combien de fois par semaine est rencontré ce type de contrat, le répondant pourrait indiquer qu'il rencontre ce type de contrat entre 1 et 5 fois par semaine, la réponse ne concernant alors que ce type de contrat.

48% des répondants déclarent qu'une politique contractuelle a été mise en place au sein de leur entreprise.

La délégation de contrats aux opérationnels : une pratique qui se généralise et qui donne des résultats satisfaisants.

- **63%** des répondants ont mis en place une délégation de contrats auprès des opérationnels pour la rédaction de certains contrats.
- Parmi les répondants qui délèguent des contrats, **85%** délèguent aux opérationnels au moins 10% de leur volume annuel de contrats.
- **70%** sont satisfaits de cette délégation et considèrent que le fonctionnement est « bon », voire « très bon ».

Le processus contractuel : une digitalisation encore partielle et une répartition à clarifier. Serait-ce parce que la responsabilité de chaque étape est à clarifier ? Entre le juridique et l'opérationnel, qui fait quoi ?

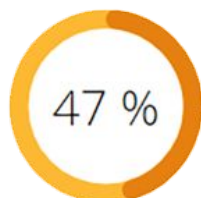
- RÉDACTION : 29% des entreprises interrogées ont digitalisé la création du contrat.
- SIGNATURE : **9 entreprises sur 10** ont déployé un projet de signature électronique.
- STOCKAGE / ARCHIVAGE : seuls **29%** ont à leur disposition un outil de contract management spécifique.
- SUIVI : les opérationnels concernés sont majoritairement chargés du suivi des engagements (52%) mais près d'1/3 des répondants ne savent pas comment !

Le stockage et le suivi des contrats sont perçus comme les risques principaux à sécuriser. La clarification des processus et le déploiement d'outils apparaissent comme des solutions.

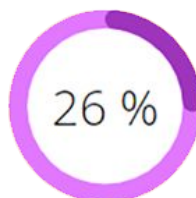
- Près de **50%** évoquent le suivi des échéances comme risque principal en termes de gestion contractuelle.
- Viennent ensuite le stockage et l'archivage qui sont classés comme un risque principal pour **1/3** des répondants.
- Pour 35%, la sécurisation passe par la mise en place d'un outil, pour 1/4 par les processus et l'adoption d'une politique contractuelle. Et pour 1/5 c'est le fait d'avoir une personne/service dédié au suivi du processus contractuel qui protège contre les risques sans oublier la fameuse « huile de coude ».

Le panel des répondants

Près de **47%** des entreprises répondantes ont un **CA > à 1Md €**



Près de **26%** des entreprises ont un **CA compris entre 1 M€ et 100 M€**



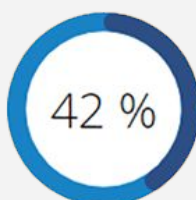
24% des entreprises ont un **CA compris entre 100 M€ et 1 Md €**



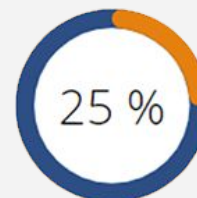
L'échantillon de cette étude est principalement constitué de répondants rattachés à une Direction Juridique (89%), les autres étant rattachés à une Direction des Affaires Financières ou une Direction Générale.



... des répondants sont rattachés à une **direction juridique**



...des répondants sont **managers** ou **responsables d'équipe**



sont **membres du CODIR**

Pour 37% du panel de répondants, le volume global annuel de contrats (toutes typologies confondues) se compte en centaines et pour 40% en plusieurs milliers voire dizaines de milliers. Sans surprise, 86% des entreprises du panel qui réalisent plus d'1Md € de chiffre d'affaires ont la charge de dizaines de milliers de contrats par an. À l'inverse, 50% des entreprises entre 1 et 49M€ de chiffre d'affaires déclarent gérer moins d'une centaine de contrats.



Le panel des répondants

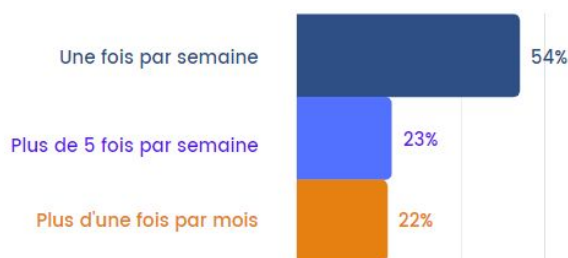
En moyenne, pour les contrats les plus fréquemment rencontrés, le montant des enjeux financiers dépasse souvent les 500k€ par transaction (39%) et est au moins supérieurs à 100k€ dans 73% des cas.

SUR LE TYPE DE CONTRAT LE PLUS FRÉQUENT, QUEL EST LE MONTANT GLOBAL (ANNUEL SI ABONNEMENT) ?



Source : étude Hyperlex - Day One, 2021

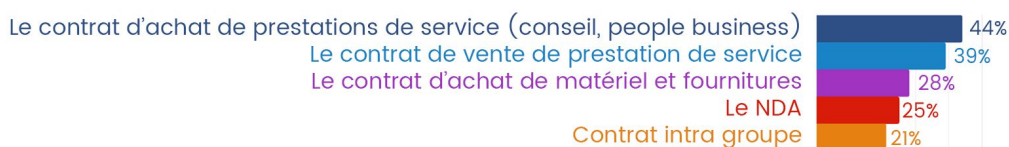
RÉPÉTITION DU CONTRAT LE PLUS FRÉQUENT :



Source : étude Hyperlex - Day One, 2021

Un autre paramètre qui peut être observé est le caractère répétitif du type de contrats à traiter. Le contrat le plus fréquent au sein de l'entreprise pour nos répondants est en général rencontré au moins une fois par semaine (54% des cas) dont plus de 5 fois par semaine dans 23% des cas. Néanmoins, certains ont une activité plus éclatée et 22% ne rencontrent pas leur type de contrat le plus fréquent plus d'une fois par mois.

LES CONTRATS RENCONTRÉS LE PLUS FRÉQUEMMENT PAR LE PANEL SONT :



Source : étude Hyperlex - Day One, 2021

Cette récurrence pose la question de la rationalisation des processus et de l'automatisation via un outil.

1. Politique contractuelle : une pratique non généralisée et centrée sur la définition de l'intervention de la Direction Juridique

52% des répondants déclarent que leur entreprise n'a pas mis en place « une politique détaillée, écrite partagée avec tous, qui précise quand faire intervenir quelle partie prenante, de quelle manière et sur quel sujet ».

Pour ceux qui affirment que leur entreprise en a déployé une, la notion de politique contractuelle semble couvrir différents aspects.

Les Directions Juridiques cadrent leur saisine

Pour près de la moitié (47%) des entreprises du panel qui déclarent avoir mis en place une politique contractuelle, **celle-ci définit les règles/situations/seuils de l'intervention du juridique sur les contrats**. C'est donc une démarche portée par la Direction Juridique afin de mieux cadrer sa saisine.

« Elles [Les Directions Juridiques] ont défini trois niveaux : les cas où ils n'ont pas besoin de contrat, les cas où ils ont un contrat type qui est délégué aux opérationnels, et les autres cas où ils doivent saisir la Direction Juridique pour rédiger ou revoir le contrat. »

Seulement 35% des répondants déclarant avoir mis en place une politique contractuelle, ont prévu un RACI (Responsible, Accountable, Consulted et Informed) qui détermine le « qui fait quoi ? » à chaque étape du processus contractuel pour l'ensemble des parties prenantes.

L'acronyme RACI fait référence à une matrice des responsabilités. Elle indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité. Dans le cas d'un contrat, elle viendra donc déterminer le rôle et les responsabilités du juriste, des opérationnels, de la direction et/ou de toutes les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise.

De manière plus minoritaire (6%), la politique contractuelle met en avant **un clausier** à utiliser :

« [Il y a un] listing des clauses pouvant être négociées sans recours à la Direction Juridique. Guide de la négociation des NDA en toute autonomie. Tous ces process sont disponibles sur l'intranet. »

C'est une pratique qui présente pourtant des avantages et un gain de temps considérable. Si disposer d'une bibliothèque de contrats permet déjà des processus fiabilisés et accélérés, disposer d'un clausier, ou d'une bibliothèque de clauses, embarque le processus de gestion contractuelle à un tout autre niveau.

En uniformisant et en rationalisant les clauses utilisées dans l'entreprise, le suivi des engagements auxquels l'entreprise souscrit est facilité et sécurisé (pour les contrats conclus après la mise en place du clausier).

Il en est de même s'agissant de leur mise à jour. Si le clausier est digitalisé, il permet même une réactualisation de l'ensemble des modèles contenant une même clause de manière totalement fiable en quelques clics.

La mise en place d'un clausier utile et utilisé, implique néanmoins un réel travail de fond de la part des juristes pour identifier les clauses les plus transverses et s'accorder sur sa rédaction. Elle implique aussi de penser à des process pour sa mise à jour.

De manière également minoritaire, des questions de **gouvernance** sont évoquées (9%) pour permettre un circuit de validation interne plus fluide et assurer une prise de décision efficace avec par exemple la mise en place de comités d'investissement sur un certain type d'opérations.

La définition de son intervention, c'est bien, mais quand la Direction Juridique intègre dans son offre de service la pratique du "self-service" pour les opérationnels, c'est encore mieux !



La délégation de contrats aux opérationnels est devenue une pratique généralisée

L'étude « Covid-19 & Directions Juridiques : REX pour le futur »² avait prédit un après-crise marqué par la croissance de la gestion contractuelle avec les problématiques de force majeure et de renégociation des gros contrats : « la crise a révélé que le juridique était important, on va être plus sollicité sur la contractualisation ».

De ce point de vue, la crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur en ce qu'elle a donné l'occasion aux Directions Juridiques de réajuster un certain nombre de process opérationnels ou des circuits de validation avec ses clients internes.

Face à l'augmentation de l'activité des Directions Juridiques, il est nécessaire de clarifier les rôles et concentrer sa saisine sur les tâches à plus forte valeur ajoutée qui n'est pas d'être une « usine à contrats ».

Ne pas passer par la case juridique lorsque ce n'est pas nécessaire est un moyen de fluidifier les process et d'accélérer la contractualisation pour les opérationnels, d'éviter les goulots d'étranglement pour les juristes et de favoriser le business.

Il est donc nécessaire d'améliorer les process pour gagner en efficacité. La rédaction des contrats n'est donc plus uniquement l'apanage du juridique et la délégation aux opérationnels devient une pratique véritablement mainstream : **63% des entreprises répondantes ont mis en place ce type de délégation auprès des opérationnels. Les contrats visés sont ceux pour lesquels l'intervention du juriste n'a pas de valeur ajoutée.**

La typologie des contrats concernés :

- Le NDA (ou accord de confidentialité) est de loin le contrat le plus délégué : plus d'une entreprise du panel sur deux (55%) a délégué ce contrat aux opérationnels.
- Les contrats en lien avec la direction des achats sont également souvent délégués (achat de prestations de service - conseil, business people - 45% ; achat de matériel, de fournitures 40% ; CGU 30%).
- Les contrats en lien avec la direction informatique (achat de logiciel, licences, SaaS 25%).
- Les contrats de vente de prestation de service : la délégation de ce type de contrats concerne ¼ des entreprises du panel.
- Sans surprise, certains contrats plus complexes, à l'inverse, ne sont jamais délégués : baux commerciaux, achat ou vente immobilière, M&A, assurances...

² Etude Day One « Covid-19 & Directions Juridiques : Retour d'expérience pour le futur, Bilans et perspectives pour les directions juridiques » parue en juillet 2020.

Un volume significatif de contrats délégués qui crée la satisfaction des juristes et des opérationnels

Il est très fréquent de déléguer une part non négligeable des contrats : parmi les entreprises du panel qui délèguent des contrats, **85% délèguent aux opérationnels au moins 10% des contrats**. 50% délèguent même plus de 30% du total du volume annuel des contrats et seules 15% ne délèguent même pas 10% de leurs contrats.

La perception de cette délégation est plutôt positive puisque **70% considèrent que son fonctionnement est « bon », voire « très bon » (20%)**. 30% l'estime « moyen », mais aucun « mauvais ».

Au vu de ce caractère satisfaisant, pourquoi ne pas déléguer davantage de contrats ?

Un élément d'analyse tient à la population étudiée : les répondants issus des directions générales et DAF étaient à 100% satisfaits par la délégation et ceux issus de Directions Juridiques étaient plus nuancés. 67% étaient satisfaits ou très satisfaits et 33% moyennement satisfaits.

Le premier critère de satisfaction ou d'insatisfaction tient à la réussite ou non d'avoir rendu les opérationnels réellement autonomes. Ce critère concerne 58% des répondants. Les satisfaits considèrent avoir débloqué un réel gain de temps et les insatisfaits font face à des opérationnels insuffisamment sensibilisés qui les sollicitent.

« [Il y a] une disparité de niveaux/sensibilité des opérationnels dans le domaine contractuel qui peut être source de risque. »

Vient ensuite le critère de **la qualité des modèles et/ou la présence d'un outil qui guide pas à pas (pour 1/3 des répondants)**. Les facteurs clefs de succès semblent être une mise à jour régulière, des audits ponctuels, l'identification très claire des champs qui peuvent ou non être modifiés, un canal de communication adapté. La formation des opérationnels est aussi clef pour garantir une appropriation des modèles.

Cette donnée nous interpelle : seulement 35% des répondants déclarant avoir mis en place une politique contractuelle, prévoient un RACI qui détermine le « qui fait quoi ? » à chaque étape du processus contractuel pour l'ensemble des parties prenantes.

Cela démontre que l'exercice n'est pas toujours mené jusqu'au bout. La Direction Juridique, centrée sur la définition de son intervention, travaille encore trop seule sur ce processus et ne peut donc mener à bien sa refonte profonde. Le processus contractuel étant transversal par essence, son optimisation de bout en bout doit faire l'objet d'un projet transverse impliquant l'ensemble des parties prenantes. Voici un état des lieux des pratiques à chaque étape du processus ci-après.

2. De l'initiation à la rédaction, une coordination de projet à la main des juristes

L'initiation du contrat

La phase de contractualisation, de l'initiation à la signature, est un processus :

- encore long et complexe,
- qui passe par plusieurs étapes,
- et fait souvent intervenir différents acteurs, pas toujours identifiés et ne communiquant pas nécessairement entre eux.

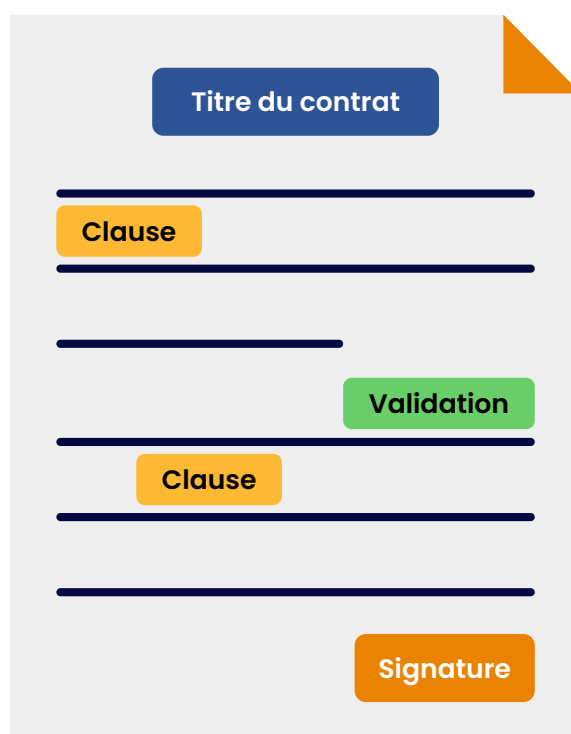
Vient parfois s'ajouter à cela un schéma de délégation de ce processus aux opérationnels.

A cette difficulté liée au nombre d'intervenants dans un même processus, s'ajoute celle inhérente au contrat : l'accord à trouver entre les parties. **On peut relever 3 modes opératoires permettant d'aboutir à l'accord des parties :**

1. Proposition d'un modèle de contrat accepté par l'autre partie.
2. Proposition d'un modèle de contrat, renégocié par l'autre partie.
3. Aucune des parties ne dispose d'un modèle-type : il faut alors rédiger un nouveau contrat, généralement en partant d'un exemple pré-existant.

Chez les participants à l'étude, et pour leur contrat le plus fréquent, seuls 20% reprennent des trames d'anciens contrats pour les adapter. Dans 34% des cas, ils doivent utiliser le modèle de la contrepartie. Seuls 8% d'entre eux doivent repartir de 0.

Sans surprise, dans les cas où il n'existe pas de modèle, le délai de contractualisation est plus long : non seulement parce qu'il convient alors de valider la mécanique juridique du contrat, mais aussi parce que dans ce cas, la récupération des informations nécessaires à l'établissement du contrat n'est pas organisée et entraîne de nombreux allers-retours et mark-up entre les opérationnels et les juristes.



L'accélération des relations d'affaires oblige à rationaliser cette phase d'initiation du contrat afin de fluidifier la contractualisation et de diminuer les tensions entre les opérationnels et les juristes.

Mais cette accélération s'accommode difficilement avec la **gestion des risques contractuels** des entreprises lorsqu'il n'existe pas de modèles de contrat disponibles.

- Un opérationnel pourrait être tenté d'accepter sans réserve le modèle proposé par sa contrepartie (à l'exception des données qui le concernent directement).
- La base de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas dans la relation contractuelle n'est généralement pas définie dans ce cas.

Cela ressort notamment des réponses apportées quant aux typologies de contrats reposant sur un modèle :

- Dans **44%** des cas, les achats de prestations de services ou de conseil sont issus de modèles fournis par l'entreprise, et dans **31%** des cas, il s'agit du modèle de la contrepartie qui est utilisé.
- Pour la vente de prestations de services, dans **63%** des cas, le document utilisé est le modèle de l'entreprise qui propose le service.
- **100%** des accords de confidentialité sont initiés à partir d'un modèle proposé par l'entreprise.

La proposition de modèle ne répond pas toujours aux besoins de l'initiation du contrat. Un répondant identifie le risque que cette étape ne soit pas effectuée correctement :

« Les champs libres ou les options sont parfois mal utilisés - le contrat est une étape perçue comme purement documentaire et donc effectuée rapidement ».

Pour autant, **chez les répondants, et pour leur contrat le plus fréquent, près de 60% des trames proviennent de leur entreprise, mais ne sont pas digitalisées.** Si le modèle est digitalisé, alors la première version du contrat peut être très rapidement faite. Il y a donc là un vivier d'automatisation encore mal exploité et il devient alors pertinent de disposer de modèles clefs afin d'optimiser son temps.

La digitalisation permet d'accélérer l'initiation du contrat et de répartir la responsabilité de la rédaction. C'est un chantier qui doit être lancé petit à petit en s'appuyant sur les outils disponibles pour le faire efficacement.

Le juriste reste l'acteur principal du processus de contractualisation

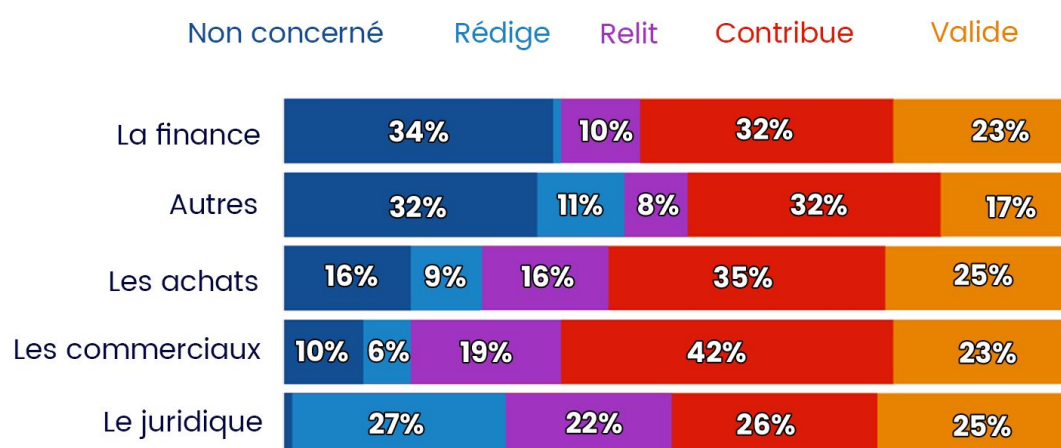
La production de contrats est un projet complexe qui doit impliquer toute l'entreprise. Il ressort pourtant que les juristes sont les acteurs qui interviennent le plus à chaque étape du processus et ce, peu importe le type de contrat concerné.

Les équipes commerciales ou les équipes achat ne sont pas en reste. Même s'ils sont peu nombreux à avoir un rôle dans la rédaction des contrats, beaucoup interviennent pour relire, contribuer ou valider le contrat.

L'autre enseignement dans la répartition des rôles sur le contrat concerne les équipes du département finance : ils sont dans 34% des cas non concernés par le processus contractuel.

Pourtant, il n'est pas rare que certaines exigences liées aux modalités de paiement par exemple, soient portées par les équipes financières. Pour bien intégrer ces exigences, il aura donc été nécessaire au préalable de les modéliser dans une politique contractuelle ou dans un outil.

LE PROCESSUS CONTRACTUEL : QUI FAIT QUOI ?



Source : étude Hyperlex - Day One, 2021

La création de contrats : une digitalisation encore timide et pourtant attendue

A la question « L'étape de création du contrat est-elle digitalisée ? », 71% des répondants répondent « non » et 13% des répondants utilisent un outil de génération automatique des documents.

La phase de rédaction du contrat est pourtant un moment clef pour digitaliser la relation contractuelle : c'est la première étape pour officialiser la relation d'affaires qui s'est tissée au cours des premiers échanges. De nombreuses informations sont échangées à ce stade et seront à utiliser plus tard. Tant sur la partie amont à la rédaction que lors de la rédaction elle-même, les interconnexions sont nombreuses.

En amont, il s'agit de capter le maximum d'informations dans les systèmes d'informations de l'entreprise :

- connexions avec les outils de Customer Relationship Management utilisés par les commerciaux,
- connexions avec les outils de Procurement to Pay utilisés par les équipes achats,
- connexions avec les outils métiers spécifiques qui ont été utilisés pour créer la relation d'affaires (gestion de droits TV, création d'un numéro de compte pour la comptabilité, suivi du dossier de pré-contractualisation établi avec un partenaire...).

Autant d'exemples de ce qu'un bon outil de gestion de contrats doit permettre.

En aval, il revient à un outil de rédaction de contrat efficacement connecté, d'irriguer toute l'entreprise avec les informations essentielles qui serviront à suivre la relation d'affaires :

- date de signature du contrat,
- délais de paiement,
- mode de règlement des factures,
- volumes de produits commandés et tarifs,
- conditions de réalisation des missions...

Toutes ces informations sont établies précisément dans les contrats et n'ont pas à être transmises ou saisies d'un service à un autre, d'un outil à un autre.

C'est par exemple ce qui est exprimé par un répondant à la question « quelle amélioration voyez-vous sur l'étape de signature du contrat ? » :

« Éviter de rentrer 2 fois les informations dans l'outil de signature électronique et la GED ».

Penser la digitalisation de la rédaction du contrat, c'est penser aux flux de données qui sont nécessaires au contrat et qui transitent par lui.

3. La signature électronique, un outil accepté par tous, premier pas de la digitalisation des contrats

La généralisation éclair de la signature électronique

Tout contrat nécessite signature. Longtemps absente des directions juridiques, la signature électronique a fini par être assez largement adoptée pendant la crise de la COVID-19. L'un de nos répondants témoigne : « *les réticences traditionnelles ont été balayées par le confinement [...]* ». Ainsi, **52% des directions juridiques l'ont utilisé pendant la crise.**

Par ailleurs, on constate que cette avancée importante due aux circonstances ne s'arrête pas là, puisque 30% des directions juridiques ne l'utilisant pas, auraient souhaité pouvoir en bénéficier, ce qui montre que la signature électronique est maintenant très largement plébiscitée : **9 entreprises sur 10 au sein de notre panel l'ont déjà mise en place.**

9/10

ont déployé un projet de signature électronique

Parmi les 10% de répondants qui ne l'utilisent pas, 83% souhaitent la déployer prochainement.

Généralement, la mise en place d'un outil de signature électronique fait écho à une politique de délégation de signature au sein de l'entreprise. Celle-ci permet de **dégager du temps aux dirigeants** et ainsi de **fluidifier davantage la signature des contrats.**

Cependant, la difficulté réside dans le suivi et l'application des délégations de signature. Comment s'assurer que le directeur des achats ne signe que des contrats dont le montant est inférieur à 1 million d'euros ?

En complément de la brique métier (les délégations de signature) et de la brique technique (l'outil de signature électronique), il est donc utile de pouvoir disposer d'une **brique de connectivité** (l'outil de gestion du cycle contractuel) qui permettra de faire appliquer les exigences métier des délégations de signature, sans même s'en préoccuper : une fois que l'outil est paramétré, les signataires reçoivent directement les documents qu'ils ont à signer en fonction des seuils, des spécificités ou des modifications qu'a connues le contrat.

Les répondants ne s'y trompent pas et ceux qui voient des choses à améliorer dans les étapes de signature du contrat, relèvent le besoin de « connexions automatiques entre l'outil de signature et le ou les outils de gestion de contrat ». C'est ce que proposent plusieurs acteurs, dont Hyperlex, en se connectant avec la majorité des acteurs de signature électronique : HelloSign, Yousign, i-Sign, Universign, DocuSign... pour ne citer que ceux-là.

La signature électronique, porte d'entrée de la digitalisation des contrats

L'e-signature est plébiscitée car elle permet :

- une **fluidification des process** → 40% des répondants,
- la **sécurisation de la validation des engagements** → 27%,
- le **stockage et l'archivage automatique** et systématique des contrats → 13%

La signature électronique permet un gain de temps, notamment parce qu'elle permet d'effectuer une réflexion de fond sur les étapes de signature lors de sa mise en place. Certains répondants témoignent :

« [La signature électronique nous a permis de] mettre à jour notre schéma de délégation de signature et d'écrire des guidelines propres à chaque secteur d'activité de notre entreprise, en collaboration avec les opérationnels ».

L'e-signature permet d'harmoniser et d'optimiser les éventuels problèmes qui pourraient naître du fait d'une délégation et de la longueur du processus contractuel, et donc de diminuer tous les risques potentiels.

Signer électroniquement ses contrats est aussi un moyen de sécuriser la validation des engagements, car le rôle du juriste s'arrête juste avant la phase de signature du contrat. Les documents sont donc amenés à sortir du radar de la Direction Juridique, qui ne sait pas toujours si le contrat a été signé, ce qui pose par la suite des problèmes s'agissant du suivi du contrat (exécution, renouvellement ...).

La signature électronique a permis une meilleure traçabilité, une rationalisation des circuits de validation et de signature, et à rendu possible un fonctionnement type ATAWAD (Any Time, AnyWhere, Any Device). **L'heure a donc sonné pour les parapheurs !**

Enfin, la mise en place d'un outil de signature électronique a été un gain immédiat et directement perceptible par toutes les parties prenantes qui l'ont utilisé. C'est donc un excellent cheval de Troie pour sensibiliser les décideurs aux viviers d'optimisations auxquelles peuvent être sujets les processus contractuels.

Grâce à la signature électronique, il y a eu des gains de temps, une sécurisation accrue et un meilleur stockage des informations, mais ce n'est qu'un début et en remontant la chaîne de création du contrat, il est possible de dégager au moins autant de bénéfices sur ces 3 thématiques.



4. Le stockage des contrats : la mise en place d'outils au service de toute l'entreprise

Le stockage des contrats est une tâche simple en apparence (consigner des fichiers .pdf) qui s'avère plus complexe si l'on mesure l'importance de son contenu : le cœur de l'activité de l'entreprise.

Des outils de stockage intelligents

Les entreprises intègrent différemment la nécessité de stocker leur contrat. Parmi notre panel, 55% des entreprises sont déjà parvenues à stocker l'ensemble de leurs contrats dans un même outil et parmi celles ayant répondu par la négative, 57% ont le projet d'en déployer un. La nécessité de pouvoir disposer en un clic de tous ces contrats s'est donc imposée dans les entreprises.

Parmi les répondants :

- **32%** des répondants disposent au moins d'un **répertoire partagé**,
- **32%** utilisent des **outils favorisant la collaboration** (SharePoint / GoogleDrive/ Dropbox/ Onedrive),
- **29%** ont à leur disposition un **outil de contract management spécifique**.

Le danger est grand pour les 23% qui utilisent un répertoire individuel ou les 10% qui utilisent un disque dur externe, de perdre du jour au lendemain leurs contrats tant ce mode de stockage est peu sûr. Cependant, la question autorisait plusieurs réponses, il est probable que ces modes de stockage ne soient qu'une sécurité supplémentaire, en complément des autres modes de stockage.

Dans la gradation des modes de stockage, le bénéfice à disposer d'un outil dédié au stockage des contrats est de pouvoir **bénéficier d'un moyen de capturer finement des métadonnées sur ces contrats**.

Les outils disposant d'une couche d'intelligence artificielle ont sur ce terrain une longueur d'avance car il leur est possible de détecter des informations utiles qui n'avaient pas été prévues lors du paramétrage de l'outil.

Ainsi, au moment de la crise de la Covid-19, les utilisateurs de ce type de solutions ont pu rapidement identifier les contrats qui contenaient ou non une clause de force majeure et ainsi suivre les contrats qui portaient un risque particulier du fait de la pandémie.

Les juristes, gardiens du temple de la pérennité contractuelle

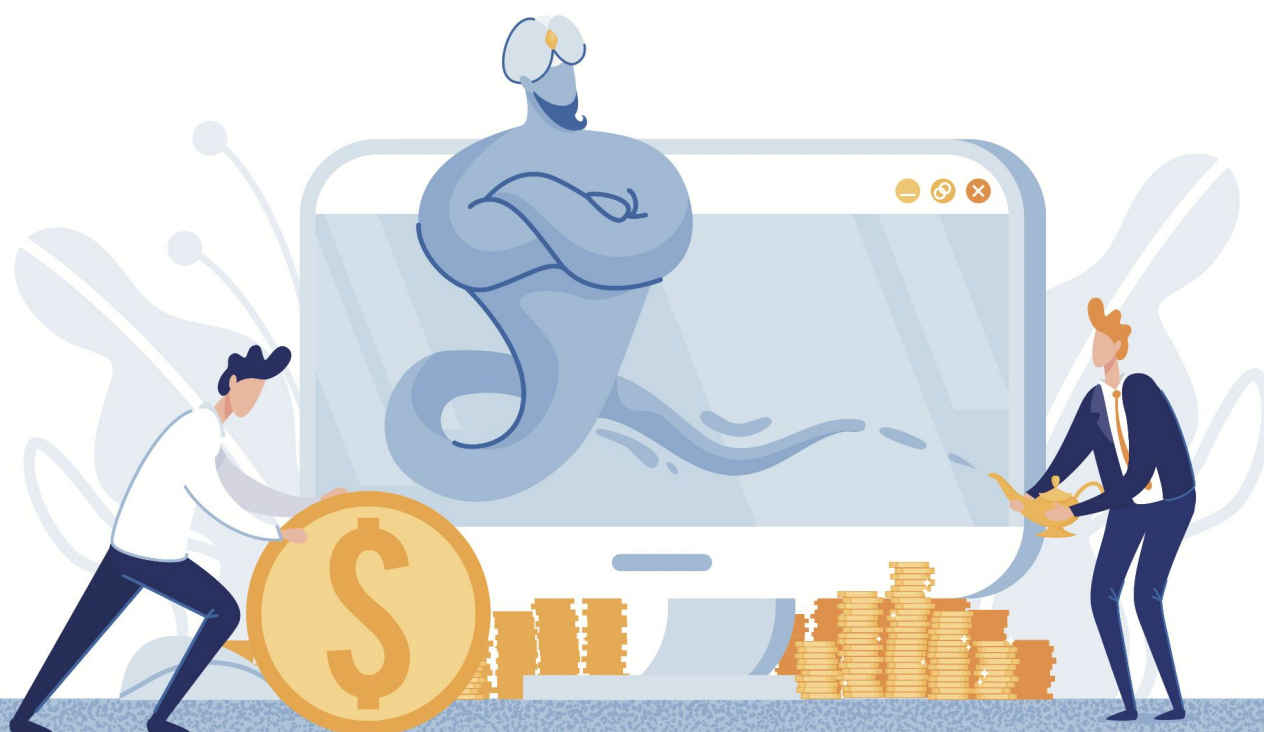
Le juridique est majoritairement responsable du stockage des contrats (58%), mais les achats (29%) et les commerciaux (26%) le sont également. Ce poids des juristes dans la responsabilité de porter le stockage des contrats traduit une nouvelle fois le rôle prépondérant des juristes dans la chaîne contractuelle.

Ce grand pouvoir s'accompagne de grandes responsabilités puisqu'il revient alors aux équipes juridiques de renseigner les autres membres de l'entreprise sur le contenu des contrats. Mais il est permis de douter que la valeur ajoutée du juriste soit d'être la chambre d'archivage des contrats conclus par l'entreprise.

C'est pour partager la connaissance des contrats et permettre à chacun de retrouver rapidement les informations importantes que la mise en place d'un outil de gestion de contrat partagé peut être un levier important dans la fluidité des échanges.

L'intégration de la signature électronique directement dans l'outil de gestion de contrat est un gain de temps significatif : le contrat signé vient se ranger directement dans le bon dossier et s'attache à la bonne fiche de suivi. L'accès à la dernière version du document signée n'est alors plus qu'une question de droits paramétrés.

En résulte un gain de temps pour le juriste, qui n'est plus obligé de réclamer à l'opérationnel le contrat signé, qui n'a plus à le relancer sans succès. Cela permet d'éviter la situation pénible et risquée dans laquelle l'opérationnel vient demander à mettre fin au contrat à 18h57, alors que le délai avant tacite reconduction expire le jour même.



5. Le suivi des contrats, le talon d'Achille de la gestion des contrats ?

Le contract management peut être défini comme « l'activité visant à assurer un traitement efficace et systématique de la création, de la mise en œuvre, du stockage des contrats »... Et les entreprises s'arrêtent souvent là. Alors que la définition intègre également : « et l'analyse statistique des contrats, soit le fait de garantir que chaque partie respecte ses droits et ses devoirs **pour maximiser ainsi les performances opérationnelles et financières tout en minimisant les risques.** »

L'organisation du processus contractuel, certes perfectible dans de nombreuses entreprises, est relativement claire jusqu'à l'étape de suivi des contrats. Au stade du stockage, aucun répondant n'a indiqué qu'il ne savait ni comment ni où étaient stockés les contrats mais **près du tiers ne sait pas comment sont suivis les engagements inscrits dans les contrats.**

Une responsabilité majoritairement portée par les opérationnels

Il est acté pour la plupart des entreprises que cette phase relève de la responsabilité des opérationnels. Il est attendu que les opérationnels métier surveillent l'exécution des accords et mettent en place un plan de gestion des contrats afin de suivre les éléments suivants : la date d'expiration du contrat (son éventuelle tacite reconduction ou pas), l'exécution des clauses clés, les performances du tiers par rapport aux indicateurs clés de performance (KPI), aux niveaux de service et aux coûts prévus, la documentation de la relation contractuelle, la réception effective des biens et la réalisation des services...

Mais alors que dans près de 60% des cas, les opérationnels (52%), ou les achats (6%) sont responsables du suivi des contrats – qu'ils leurs soient totalement délégués ou qu'il s'agisse de contrats rédigés par la Direction Juridique dont ils doivent suivre l'exécution – les clients internes n'ont pas toujours accès aux outils de stockage des contrats.

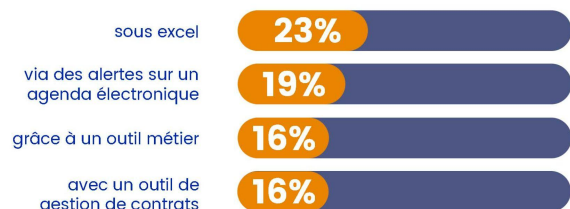
Dans 55% des cas, aucun opérationnel n'y a accès. Or, comment suivre efficacement l'exécution d'un contrat sans accès aux informations qu'il contient ?

Le Juridique n'est concerné que de manière très minoritaire par cette phase, dans 16% des cas uniquement. La Direction Juridique n'est pas responsable du suivi des contrats, ni de leur surveillance. L'intervention du juriste est nécessaire pour évaluer les solutions juridiques en cas de non-respect des devoirs et obligations (exécution du contrat, déséquilibre de la relation) en cas de résiliation anticipée.

Peut-être en conséquence, une part significative des répondants (qui on le rappelle sont principalement rattachés à une Direction Juridique) ne sait pas comment sont suivis les engagements contractuels une fois signés (29%).

L'opportunité de l'exploitation des données contractuelles

LES RÉPONDANTS QUI ESTIMENT SAVOIR COMMENT SUIVRE LES ENGAGEMENTS LE FONT :



source : étude Hyperlex - Day One, 2021

Pour les répondants qui estiment savoir comment suivre les engagements, les moyens de suivi sont les suivants : 23% avec un Excel, 19% avec des alertes sur un agenda électronique et seulement 16% grâce à un outil métier et 16% via un outil de contract management.

A noter que la plupart des entreprises de notre échantillon n'ont pas pour autant prévu le déploiement prochain d'un outil : 65% de non (versus 35% de oui) alors même que le suivi des échéances est identifié comme un des risques principaux de gestion contractuelle pour près d'un répondant sur deux.

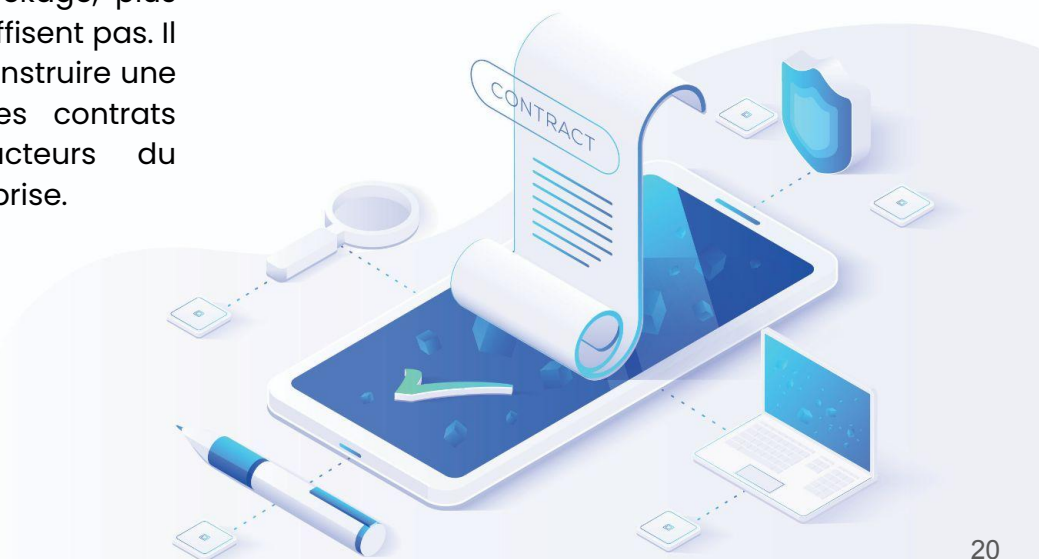
Le constat : l'exploitation des données contractuelles de manière fluide n'est pas une priorité ?

Et pourtant, la donnée contractuelle est au centre de nombreux processus : de l'évaluation des tiers en passant par le processus RGPD, par celui des achats, jusqu'à la facturation, et même dans le processus contentieux : la question est toujours « que prévoit le contrat ? ». La maîtrise de la « balade » de ces données dans les différents outils de l'entreprise est donc un enjeu.

Côté opérationnel, une mise en place efficace d'un processus et d'un outil permet une réduction des coûts opérationnels, une centralisation des documents, une fluidité accrue du partage d'information et une baisse du temps pour y accéder, ainsi qu'une analyse et un pilotage facilités de la relation contractuelle avec les partenaires.

Cela peut constituer un véritable avantage compétitif face aux concurrents.

Les données contractuelles, sagement rangées dans l'outil de stockage, plus ou moins développé - ne suffisent pas. Il faut en faciliter l'accès et construire une véritable base de données contrats pour l'ensemble des acteurs du processus au sein de l'entreprise.



La politique contractuelle, un outil de Legal Risk Management

Les entreprises attendent de plus en plus de leurs Directions Juridiques qu'elles identifient, quantifient, anticipent, et donc gèrent les risques juridiques.

Le Legal Risk Management (LRM) constitue une nouvelle dimension donnée à la fonction juridique. Cela implique la mise en place d'outils efficaces de prévention et de gestion des risques.

Pour les personnes interrogées, les étapes finales du processus contractuel, qui échappent davantage au contrôle des juristes que les étapes précédentes, sont identifiées comme facteurs principaux de risques :

- près de **50%** évoquent comme risque principal **le suivi des échéances,**
- **le stockage et l'archivage** sont classés comme un risque principal pour **1/3** des répondants.

D'autres répondants ont évoqué des points de droit dur comme risque principal :

- Le RGPD 17%,
- ou plus généralement, le non-respect d'un point de droit / d'une obligation ou l'absence d'exploitation d'un droit 17%.



En définissant qui détient la responsabilité de chaque étape du processus contractuel, la politique contractuelle contribue à maîtriser les risques liés à la gestion contractuelle et constitue un terreau pour permettre la mise en place d'outils.

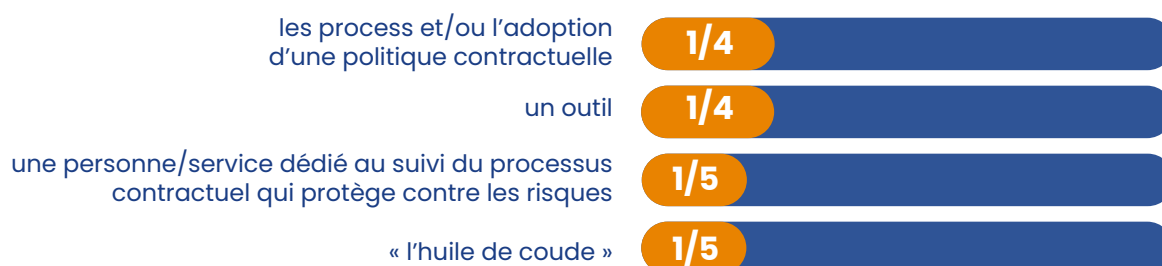
Pour 1/4 des répondants qui estiment avoir sécurisé leurs risques, la sécurisation est passée par les processus et/ou l'adoption d'une politique contractuelle.

1/5 des personnes interrogées ont particulièrement mis l'accent sur la personne / le service dédié à la gestion contractuelle. Identifier le « qui fait quoi ? » contribue bien sûr à mettre en place l'organisation adéquate, que cela soit au sein de la Direction Juridique ou dans une autre direction opérationnelle.

Pour 1/4 des répondants estimant avoir sécurisé leurs risques, cette sécurisation est passée par un outil. La bonne pratique est ici de mettre en place une véritable gestion de projet impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de créer l'adhésion sur un nouveau processus et sur le choix de l'outil qui le rendra possible.

Un dernier 1/5^e, enfin, évoque « l'huile de coude » pour sécuriser le processus contractuel, c'est-à-dire à la fois un labeur chronophage et fastidieux et des coûts opérationnels. Ce n'est pas la meilleure exploitation de la valeur ajoutée de chacun sur un sujet où l'organisation et la digitalisation peuvent présenter une solution fiable et sécurisée pour tous.

COMMENT AVEZ-VOUS SÉCURISÉ LE PROCESSUS CONTRACTUEL ?



source : étude Hyperlex - Day One, 2021

Cela n'a pas été évoqué par nos répondants mais on aurait également pu penser à l'impact de la mise en place d'une cartographie des risques juridiques.

En effet, cette pratique qui consiste à offrir une vue globale et hiérarchisée des principaux risques juridiques encourus et leurs impacts sur le business, est un exercice qui s'avère très utile pour définir l'intervention de la Direction Juridique et en particulier pour définir le périmètre des contrats délégués aux opérationnels.

La cartographie permet d'identifier les propriétaires de risques, c'est-à-dire les personnes ou entités qui auront la responsabilité du risque et l'autorité pour le gérer. Elle constitue donc un véritable outil sur lequel s'appuyer pour déployer sa politique contractuelle.

Conclusion

La gestion contractuelle a entamé une profonde transformation.

S'il était encore à confirmer, le rôle d'accélérateur de la COVID-19 dans la digitalisation des Directions Juridiques l'est. Les politiques contractuelles ne sont pas encore majoritaires, mais progressent pour atteindre une proportion significative des entreprises. La signature électronique est véritablement plébiscitée et la délégation aux opérationnels devenue incontournable. Les échelons finaux du processus contractuel présentent encore des défis à relever toutefois.

La digitalisation et sa fondation, la réflexion profonde sur les process et leur optimisation avance sur des chantiers, atteignent des points de non-retour avec plus ou moins d'avancée d'une entreprise à l'autre.

Un fossé est en passe de se creuser entre les Directions Juridiques qui auront effectué ce travail et celles qui ne l'ont pas encore commencé. Ces dernières risquent de vite perdre pied face à l'inflation contractuelle et des Directions Juridiques de cocontractants mieux armées.

*« Le nouveau ne sort pas de l'ancien,
mais apparaît à côté de l'ancien,
lui fait concurrence jusqu'à le ruiner. »³*

La Direction Juridique a toute sa place à jouer dans cet enjeu pour l'entreprise. En acceptant son rôle de chargé de projet du contrat, d'acteur central, voire de porteur du projet de mise en place d'un processus contractuel fluide, elle prouvera, encore une fois, son positionnement stratégique et central dans l'entreprise.

³ Joseph Schumpeter, « Théorie de l'évolution économique », 1911/1926

ÉTUDE | LA GESTION DES CONTRATS DANS L'ENTREPRISE

Comment s'organise la collaboration autour du contrat en 2021 ?



[Contacter Hyperlex](#)

A propos d'Hyperlex :

Grâce à la performance de sa solution de gestion des contrats, Hyperlex accompagne plus de 10 000 professionnels dans 40 pays : des start-ups les plus innovantes comme ManoMano ou JobTeaser, aux grands groupes du secteur banque/assurance comme Crédit Mutuel Arkéa, Groupe Société Générale, en passant par les géants industriels Total ou encore Geodis.

Sa plateforme Saas s'appuie sur une IA permettant aux entreprises de tirer le meilleur parti de leur portefeuille de contrats. Une solution utile également pour reprendre tout l'historique de ses engagements et qui facilite leur audit, en extrayant automatiquement les données pertinentes.

Contact : +33 9 72 65 16 24 | contact@hyperlex.ai

hyperlex.ai



[Contacter Day One](#)

A propos du cabinet Day One :

Day One est un cabinet de conseil en stratégie et management spécialisé dans les métiers du juridique et de la compliance. Nous aidons nos clients, entreprises et cabinets, à aligner leur organisation avec la stratégie, à chaque étape du cycle de vie de leur entreprise :

- directions fonctionnelles : audit, compliance, legal, tax...
- cabinets de services professionnels : auditeurs, avocats, experts-comptables, notaires...

Contact : Cerise NOURRY | +33 6 67 75 16 26 | cerise.nourry@dayone-consulting.com

www.dayone-consulting.com