



ÉTUDE SUR LA GESTION NUMÉRIQUE DES CONTRATS

**DÉVERROUILLER LA
VALEUR DE LA GESTION
DES CONTRATS**

SOMMAIRE

01 SYNTHÈSE

02 PORTÉE DE L'ÉTUDE

03 OCCASIONS MANQUÉES
ET BESOINS DE
L'ORGANISATION

04 DESTRUCTION DE VALEUR
PAR RÉGION ET FONCTION

05 L'AVENIR DE LA GESTION
DES CONTRATS

06 LE CHEMIN À SUIVRE

SYNTHÈSE

Les accords sont au cœur de chaque organisation, ils régissent les relations avec les partenaires, les clients et les employés. Toutefois, de nos jours, nombreuses sont les organisations qui peinent à gérer efficacement ces accords, à en extraire les informations essentielles et à contrôler proactivement les risques qui y sont associés. Ces défis peuvent être imputés à **des processus manuels, à des flux de travail déconnectés, à une communication insuffisante avec les parties prenantes et à une gouvernance floue - autant de facteurs susceptibles de freiner la croissance et la productivité de l'entreprise**. Les entreprises commencent à prendre conscience de ce défi, alors que le nombre et la complexité des accords ne cessent de croître. Elles **cherchent donc à simplifier et automatiser leurs processus de travail et à exploiter la valeur cachée au sein de leurs accords**.

Pour mieux comprendre les causes fondamentales de ces défis, nous avons mené une enquête auprès de plus de 1 000 dirigeants d'entreprise dans 10 pays, englobant des organisations de toutes tailles, secteurs et niveaux de maturité. Dans ce rapport, nous présentons les résultats de l'enquête, analysés selon les différentes étapes du cycle de vie d'un accord, et proposons des pistes de réflexion pour les acheteurs comme pour les vendeurs.

Voici nos principales conclusions tirées de l'enquête quantitative et des entretiens qualitatifs supplémentaires :

1. L'inefficacité dans la gestion des accords provoque une perte significative de la valeur économique à l'échelle mondiale. Les processus de gestion des accords en vigueur sont souvent inefficaces, entraînant une perte de valeur économique mondiale annuelle de près de 2 000 milliards de dollars, due à une baisse de productivité et à des manques à gagner.

”

“Nos études démontrent que les entreprises où les processus de gestion des contrats ne sont pas interconnectés consacrent 18 % de temps en plus à la gestion de ces contrats. Ces inefficacités peuvent avoir un impact significatif sur la productivité de l'entreprise, le moral des employés, les résultats financiers et les perspectives commerciales à long terme.” – Jonathan Jones, Directeur Général, Deloitte Tax LLP

2. La dépréciation de la valeur est répartie de manière inégale à travers les différentes fonctions de l'entreprise. Les fonctions en contact direct avec le client, comme les ventes et le marketing, sont responsables de 40 % de la perte de valeur économique mondiale, due principalement à des manques à gagner (par exemple, des retards dans la finalisation des ventes pour les équipes commerciales). À l'opposé, les fonctions de soutien représentent les 60 % restants de la perte de valeur, imputables aux pertes de temps et aux coûts d'exploitation (par exemple, le service des achats qui ne saisit pas les opportunités de réduction des coûts).

3. Les processus de travail déconnectés sont la cause principale d'une mauvaise gestion des accords. En moyenne, les entreprises avec des processus de gestion des accords déconnectés consacrent 18% de temps en plus aux accords, en raison d'inefficacités dans le processus, de limitations techniques ou d'attente de la part des autres. Au total, ces inefficacités se traduisent par une perte de plus de 55 milliards d'heures chaque année à l'échelle mondiale.

4. Quatre capacités essentielles sont indispensables pour la prochaine génération de solutions de gestion de contrats. Une collaboration fluide entre les différents acteurs, une recherche et une analyse activées par l'IA, des intégrations de processus en amont et en aval avec des applications et des bases de données, et des flux de travail adaptés à chaque profil sont des domaines que les fournisseurs de solutions devraient prioriser pour répondre aux besoins les plus pressants en matière de gestion de contrats. En effet, deux entreprises sur cinq sont à la recherche de solutions plus intelligentes, et plus de la moitié prévoient d'augmenter leurs dépenses dans des solutions de gestion de contrats au cours des trois prochaines années.

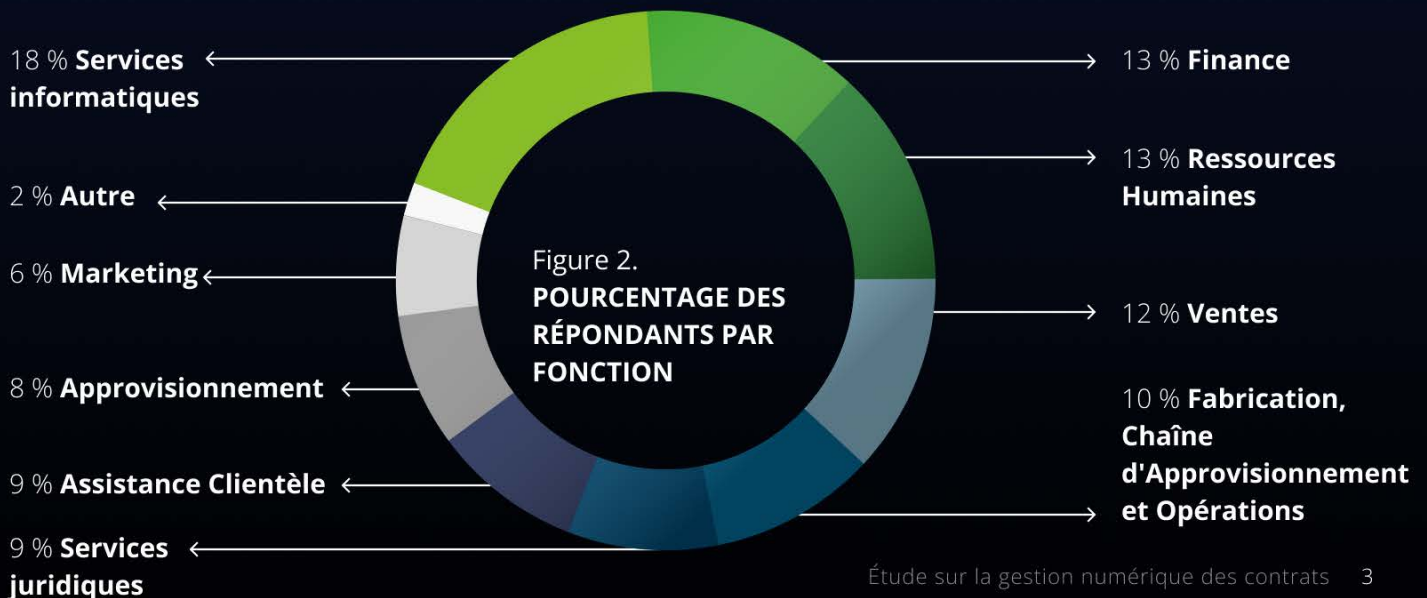
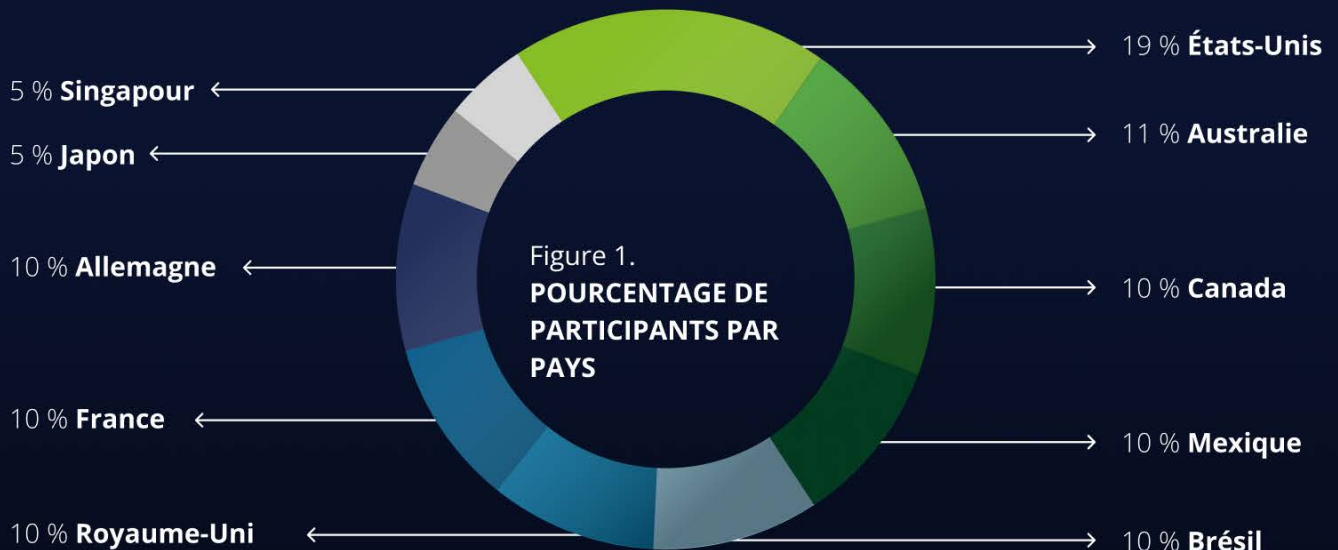
5. La technologie n'est qu'un élément de la solution. Les organisations doivent adopter une approche globale de la gestion des accords, qui comprend la prise en compte des objectifs de l'entreprise, la mise en place d'une gouvernance adaptée avec des rôles bien définis, ainsi que la collecte et l'exploitation des informations relatives aux accords pour générer des résultats commerciaux positifs. En réalité, l'amélioration des processus de gestion des accords peut apporter une plus grande valeur aux solutions technologiques - et inversement.

AMPLEUR DE L'ÉTUDE

Deloitte et DocuSign ont mené une enquête auprès des leaders technologiques et commerciaux impliqués dans la gestion des contrats, dans le but de mieux cerner les défis et opportunités du marché. L'étude a abordé une variété de sujets, y compris les difficultés, les critères d'achat, les moteurs de valeur fonctionnelle et les aspects à considérer en matière de solutions, et ce, tout au long du cycle de vie des contrats.

Nous avons mené une enquête auprès de plus de 1 000 leaders dans les domaines de la technologie et des affaires, répartis dans dix pays des régions Amériques

(États-Unis, Canada, Mexique et Brésil), EMEA (Royaume-Uni, France et Allemagne) et APAC (Singapour, Japon et Australie). Nous avons également réalisé des entretiens avec 17 autres leaders dans les domaines de la technologie et des affaires impliqués à divers stades du cycle de vie des contrats en vue de compléter les données de notre enquête. Les personnes ayant répondu à l'enquête proviennent de divers secteurs, occupent différentes fonctions et niveaux hiérarchiques et travaillent dans des entreprises de différentes tailles (voir Figures 1 à 4). Nous avons aussi mené des travaux de recherche secondaires approfondis en nous appuyant sur des données publiques et privées afin de renforcer et valider les principales découvertes de notre étude.



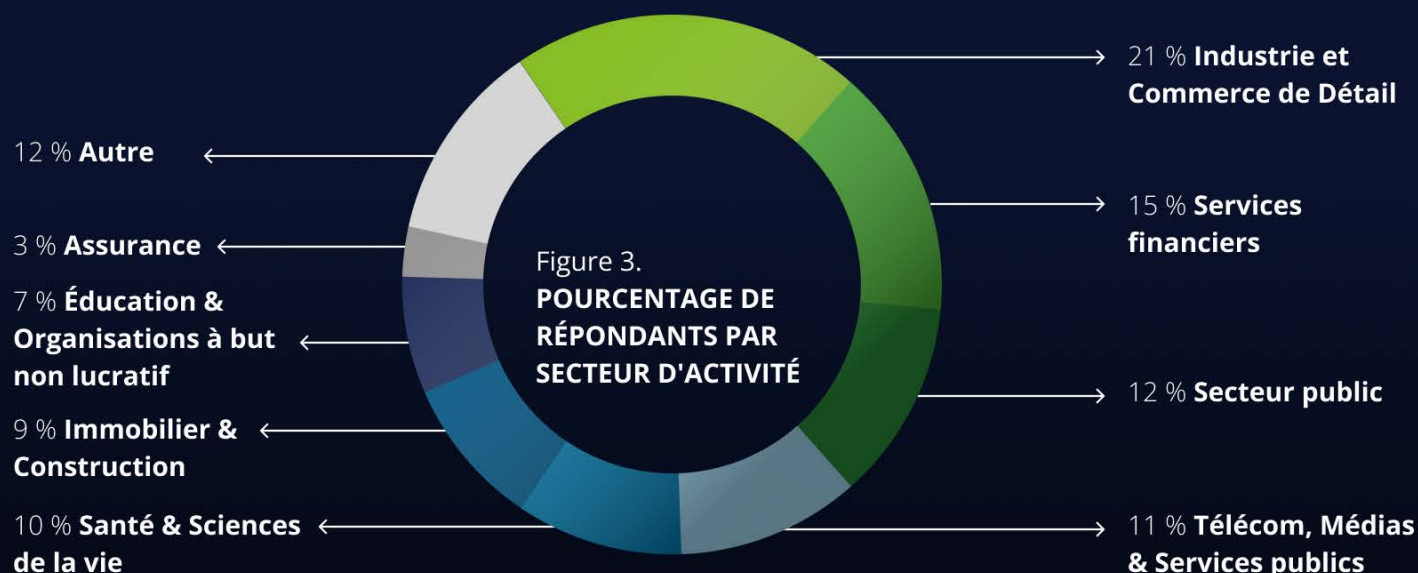
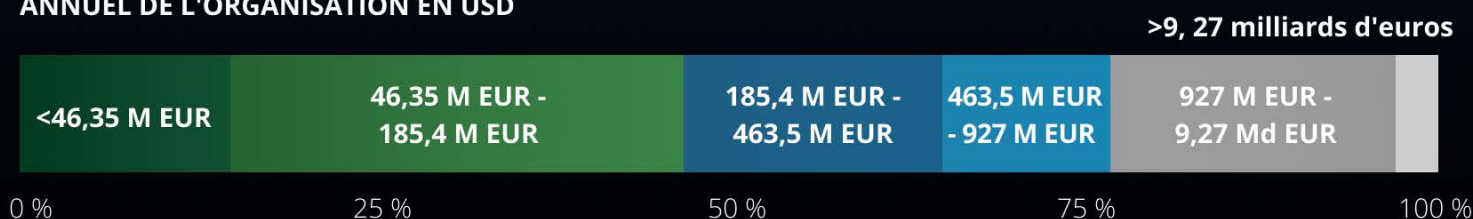


FIGURE 4. POURCENTAGE DE RÉPONDANTS EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DE L'ORGANISATION EN USD



Les calculs ont été réalisés en USD, puis traduits dans la devise locale le 11 mai 2024, à un taux de change de 1 USD = 0,93 EUR.

62 % des répondants à l'enquête occupaient des postes de direction ou supérieurs, et chacun d'entre eux représentait des entreprises réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au moins 23+ millions d'euros et comptant au moins 125 employés. Les répondants ont également auto-évalué le niveau de maturité de leurs processus de gestion des contrats. Par exemple, 46 % d'entre eux ont indiqué qu'ils utilisent des processus de travail numérisés avancés. **Ceci a permis d'obtenir un ensemble de données représentatif en termes de pays, secteurs, fonctions commerciales, niveaux de familiarité et de maturité technique, ainsi que de volumes de contrats.**

De plus, d'après nos recherches, nous estimons que la définition traditionnelle de la gestion du cycle de vie des contrats - qui englobe l'administration d'un contrat, de son initiation jusqu'à son inventaire - a principalement été réservée aux contrats faisant l'objet de négociations approfondies, et non à l'ensemble de contrats d'une

organisation au sens plus large (par exemple, bons de commande, renouvellements de fournisseurs). Les processus pour l'ensemble des contrats ont traditionnellement été difficiles à mettre à l'échelle en raison des limitations technologiques et des complexités d'adoption. Cependant, les entreprises ont besoin de pouvoir analyser les risques, comprendre les implications des modifications, établir une gouvernance et agir sur tous leurs contrats pour se concentrer sur l'essentiel : obtenir des résultats commerciaux. De plus, la gestion des contrats est souvent perçue comme une activité juridique, mais lorsqu'elle est bien menée, elle peut offrir des avantages substantiels à d'autres cadres dirigeants, tels que les directeurs financiers et les directeurs des revenus (Chief Revenue Officer, ou CRO). Ainsi, ce rapport permettra une vision plus large du cycle de vie des contrats et introduira le terme « gestion des contrats », qui représente le marché des solutions et des processus qui maximisent collectivement la valeur de tous les contrats commerciaux.

L'OCCASION MANQUÉE POUR LES ORGANISATIONS

Selon notre analyse, à l'heure actuelle, à l'échelle mondiale, **LA MAUVAISE GESTION DES CONTRATS EST RESPONSABLE D'UNE PERTE ANNUELLE ASTRONOMIQUE DE 1 668 MILLIARDS D'EUROS EN VALEUR ÉCONOMIQUE MONDIALE¹**, qui affecte les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs (Figure 5).

Figure 5. **PERTE DE VALEUR ÉCONOMIQUE MONDIALE IMPUTABLE À UNE MAUVAISE GESTION DES CONTRATS, 2025 ET 2030**



¹La valeur économique globale représente la totalité des bénéfices qu'une organisation peut tirer d'une décision commerciale. Cela peut comprendre une croissance des revenus (via une hausse des prix ou une augmentation des ventes), une réduction des coûts (incluant les coûts fixes et variables), ou une amélioration de la productivité (grâce à une réduction des heures nécessaires à la réalisation des tâches.).

Les contrats sont essentiels à toutes les fonctions, organisations et industries. Cependant, leur mise en œuvre peut souvent s'avérer complexe, avec une multiplicité de révisions, validations, intervenants et plateformes technologiques. Étant données l'importance et la complexité des contrats, les entreprises rencontrent fréquemment des difficultés pour les développer et les gérer efficacement, ce qui entraîne une perte de temps et de productivité. Par exemple, chaque organisation a déjà connu des abandons lors de la création de nouveaux comptes, à cause de processus d'accord confus, des affaires reportées au trimestre suivant à cause de retards dans les négociations, ou encore des frustrations de la part des fournisseurs obligés de signer de nombreux documents. Chacun de ces facteurs contribue à la destruction de la valeur économique, une grande partie de celle-ci étant pourtant évitable.

Généralement, les inefficacités liées aux contrats peuvent engendrer deux sources de destruction de la valeur économique :

- **Perte de productivité et hausse des coûts :** Les processus de validation sont souvent submergés par des flux de travail manuels et déconnectés, entraînant davantage de complexité, des erreurs et une perte de temps inutile. Par exemple, des contrats éparpillés à travers de nombreux systèmes, rendent alors la tâche difficile pour les équipes juridiques chargées de suivre et de réviser ces contrats et obligations. En réalité, les pertes de productivité sont synonymes de manque à gagner ou d'augmentation des coûts opérationnels (salaires, pénalités, etc.).
- **Perte de revenus :** Le manque d'efficacité au niveau de la gestion des contrats conduit inévitablement à des retards dans la conclusion des contrats, et affecter potentiellement la finalisation des transactions, l'atteinte des quotas et la reconnaissance des revenus.

Ces pertes se traduisent par des difficultés tout au long du cycle de vie, avec une perte de productivité représentant environ 927 milliards d'euros et une perte de revenus d'environ 741,6 milliards d'euros en termes de destruction de valeur. Mais, cette destruction n'est pas répartie de manière uniforme. Chaque fonction, chaque secteur et chaque organisation ressentiront cette perte chacun à sa manière, en fonction de leur modèle commercial, de leurs processus de travail, de leurs applications, de leurs rôles et de leur volume de contrats.



BESOINS DE L'ORGANISATION ET POINTS SENSIBLES

Les entreprises dont les processus de gestion des contrats ne sont pas connectés passent 18% de temps en plus à travailler sur ces contrats, ce qui représente en moyenne 16 heures supplémentaires consacrées au cycle de vie d'un contrat. Ces heures sont perdues pour diverses raisons, que ce soit à cause de l'inefficacité des processus (avec, par exemple, la saisie redondante de données), des limitations techniques (par exemple, des problèmes de gestion des versions) ou d'une attente de l'action d'une autre personne, (par exemple, le retard dans la réception des signatures). Cependant, l'importance de cette perte de temps (et ses causes) varie en fonction des étapes du cycle de vie du contrat, qui sont au nombre de cinq² (Figure 6).

En considérant le nombre d'accords traités chaque année, ces difficultés et la perte de temps qui en découle peuvent sérieusement affecter la rentabilité. Ces pertes, qui peuvent sembler minimes à chaque étape, s'accumulent rapidement. En moyenne, les entreprises à travers le monde gaspillent 190 000 heures chaque année à cause de processus de gestion d'accords déconnectés - soit un chiffre stupéfiant de 55 milliards d'heures à l'échelle mondiale, contribuant à la destruction de 1 668 milliards d'euros de valeur économique.



²Il existe de multiples représentations du cycle de vie d'un contrat, allant de 3 à 6, voire 10 étapes. Pour les besoins de cette analyse, nous avons choisi de dépeindre le cycle de vie de l'accord en 5 étapes, celles qui illustrent le mieux la thèse de ce rapport.

Figure 6. **CYCLE DE VIE DU CONTRAT ET PRINCIPALES DIFFICULTÉS**



³Les activités d'inventaire et d'analyse ont lieu tout au long du cycle de vie, mais elles ont été divisées en deux étapes, avec une attention particulière portée vers la fin du cycle de vie.

VARIATIONS RÉGIONALES DANS LA DESTRUCTION DE VALEUR

Les entreprises à travers le monde sont confrontées de manière différente à ces difficultés raison des particularités régionales. Par exemple, les études démontrent que les organisations de la région Asie-Pacifique privilégient les négociations en personne plus poussées⁴, ce qui allonge les délais lors de l'étape de signature. À l'opposé, les organisations européennes sont confrontées à une variété de conditions, de modalités et de langues propres à chaque juridiction⁵, engendrant des retards similaires lors de l'étape d'analyse.

Amérique du Nord⁶

Les organisations nord-américaines finalisent les contrats 8 % plus rapidement que la moyenne mondiale, essentiellement grâce à une plus grande maturité numérique. Par exemple, 46 % ont indiqué utiliser une gamme d'outils tels que la signature électronique (e-Signature), une solution de gestion du cycle de vie des contrats (CLM) ou des bases de données de contrats, contre 38 % dans les autres régions. Par conséquent, ces entreprises collaborent plus rapidement que leurs homologues à l'échelle mondiale, économisant 3 heures par contrat lors des phases d'Initiation et de développement. Cependant, elles consacrent plus de temps à la phase de signature en raison de pratiques juridiques et de gestion des risques plus courantes. En fait, un contrat sur trois en Amérique du Nord est retardé à cause de longues procédures d'approbation juridique, contre un sur quatre dans les autres régions.

Amérique latine (LATAM)⁷

Les organisations en Amérique latine finalisent les contrats 18 % plus rapidement que la moyenne mondiale, achevant les étapes intensives de développement et de signature environ 6 heures plus tôt. Cette rapidité est probablement due à un moindre nombre d'approbations juridiques, étant donné l'évolution des processus judiciaires⁸ dans cette région et des niveaux plus bas de mitigation formelle des risques. Le pourcentage de transactions retardées par les approbations juridiques pour ces répondants était de seulement 19 % - par rapport à 28 % dans les autres régions. Le Directeur de la chaîne d'approvisionnement auprès d'un groupe international de la grande distribution a souligné que « l'appétit pour le risque des organisations d'Amérique latine est nettement supérieur à celui des autres régions », et que « la région a tendance à être plus flexible et plus encline à conclure des contrats. »

L'approche de LATAM, qui privilégie avant tout les relations dans les affaires⁹, accélère sans doute également le cycle de vie des contrats, avec la possibilité de conclure un contrat de manière informelle avant même sa mise en place formelle. En revanche, environ la moitié des répondants en Amérique latine ont décrit leurs processus comme étant non structurés ou non uniformisés, par rapport à 42 % dans les autres régions.

Europe, Moyen-Orient & Afrique (EMEA)¹⁰

Avec l'un des paysages réglementaires les plus complexes⁵, les organisations de la région EMEA traitent les contrats plus lentement que les autres régions étudiées, avec un cycle de vie 19 % plus long que la moyenne mondiale. Ces répondants ont signalé des processus d'analyse particulièrement longs, consacrant en moyenne 8 heures supplémentaires par contrat par rapport à la moyenne mondiale. Cela est probablement dû aux taux d'adoption plus faibles des outils de gestion des contrats (35 % contre 46 % en Amérique du Nord) et à la nature complexe et multilingue des contrats, qui impliquent plusieurs juridictions. Par conséquent, 55 % des répondants ont déclaré se sentir submergés par la diversité et la complexité de leurs contrats, contre 46 % pour le reste du monde.

Asie-Pacifique (APAC)¹¹

Les organisations de la région APAC n'ont adopté que récemment des solutions de gestion des contrats (avec un taux d'adoption actuel de 35 % par rapport à 46 % en Amérique du Nord), et, de ce fait, traitent les contrats 6 % plus lentement que la moyenne mondiale, probablement en raison de leur approche formelle et multi-niveaux (par exemple, négociations en face à face en plusieurs étapes). Par conséquent, les phases de développement et de signature représentent plus de la moitié du temps sur l'ensemble du cycle de vie de leurs contrats, reflétant des pratiques courantes comme une préférence pour la hiérarchie⁴ organisationnelle. 40 % des répondants de la région APAC ont signalé des retards dus à des processus manuels et inefficaces à ces stades, contre 32 % dans les autres régions. Ces approches culturellement spécifiques des contrats équivalent à environ 5 heures supplémentaires passées par contrat par rapport à la moyenne mondiale, ou environ 7 heures si on les compare au cycle de vie nord-américain. Le même cadre de la grande distribution a mentionné que « les organisations de la région APAC utilisent généralement une approche hiérarchique et à plusieurs niveaux pour les validations, ce qui allonge le processus de conclusion des contrats. »

⁴Entretiens qualitatifs : *Idea International: Negotiating in the APAC Region*

⁵Entretiens qualitatifs ; *Rapport annuel 2020 du World Bank Group: Doing Business*

Malgré ces nuances régionales, les entreprises des différentes régions ressentent de manière similaire l'impact des processus de gestion des contrats manuels.

Au contraire, nos recherches montrent que ces difficultés sont plus souvent liées à des problématiques organisationnelles qu'à la localisation géographique (Figure 7).

Figure 7. **OCCASIONS MANQUÉES PAR RÉGION ET NUANCES RÉGIONALES**

RÉGION	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE LATINE	EMEA	APAC
2025 OCCASIONS MANQUÉES	491 Md EUR - 602 Md EUR ~33 % du total	129 Md EUR - 157 Md EUR ~9 % du total	398 Md EUR - 482 Md EUR ~27 % du total	463 Md EUR - 565 Md EUR ~31 % du total
NUANCES RÉGIONALES	Taux élevé d'adoption de solutions numériques Cadres et systèmes juridiques solides	Cadres juridiques et infrastructures en émergence Informalité des processus de conclusion de contrat	Degré élevé de réglementation Caractère multi-juridictionnel et multilingue des transactions	Flux de travail collaboratifs hiérarchisés et dépendance aux négociations en face à face Adoption limitée des solutions numériques



⁶Les pays sondés incluent les États-Unis et le Canada.

⁷Les pays sondés incluent le Mexique et le Brésil.

⁸Entretiens qualitatifs; *Rapport annuel 2020 du World Bank Group: Doing Business*; *Yale Journal of International Affairs: Targeted Legal Reforms in Latin America*

⁹Négociateur International : *Faire du Commerce en Amérique Latine*

¹⁰Les pays sondés incluent le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

¹¹Les pays sondés incluent le Japon, Singapour et l'Australie.

DESTRUCTION DE VALEUR PAR FONCTION

Tout comme pour les différences régionales, nous observons également des défis spécifiques tout au long du cycle de vie des contrats au sein de chaque fonction. Par exemple, les services de vente et de marketing sont en contact direct avec le client et, de ce fait, les retards et le temps perdu dans la gestion des contrats nuisent à leur capacité à générer et à conclure des affaires. À l'inverse, fonctions de soutien comme les achats et le service juridique font face à des coûts de main-d'œuvre et d'exploitation plus élevés du fait de la perte de productivité, et les retards dans la réception des marchandises ou les pénalités à court terme peuvent affecter la gestion du fonds de roulement (Figure 8).

De plus, ces défis se multiplient avec l'augmentation de la complexité et du volume des contrats, entraînant des processus de gestion de contrats fastidieux. Par exemple, les fournisseurs ont souvent recours à leurs propres modèles comme point de départ pour un contrat. Ce choix, qui semble simple en apparence, génère diverses difficultés, car les organisations doivent

examiner minutieusement et négocier les modalités, et procéder à des évaluations de risques pour réduire l'exposition.

De plus, la numérisation a facilité comme jamais auparavant la création et l'envoi de contrats. Un prestataire majeur de soins de santé a observé une hausse d'environ 40 % du volume d'accords au cours de l'année passée, augmentation étant principalement due à des contrats de moindre valeur.

Notre étude a creusé davantage les défis spécifiques auxquels chaque fonction est confrontée (Figure 9). Les résultats montrent que, sur le seul aspect des revenus, les organisations peuvent s'attendre à une perte d'environ 740 milliards d'euros en valeur économique mondiale, due à des occasions manquées d'accrocher le client et de réaliser une vente. De la même manière, les problèmes liés à la gestion des contrats annihilent 927 milliards d'euros de valeur économique mondiale, en raison d'une baisse de productivité et d'une hausse des coûts opérationnels.



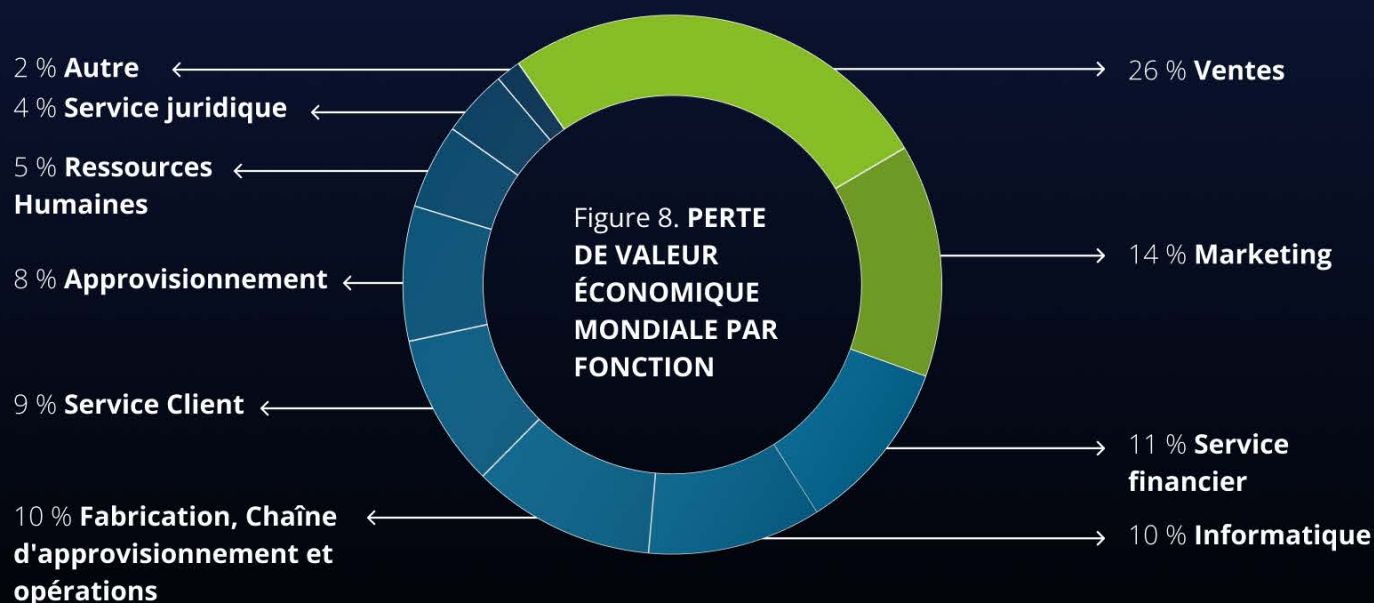


Figure 9. IMPACT PAR FONCTION

Ventes



Accélérez la cadence des transactions et renforcez vos relations avec les clients pour stimuler la croissance de vos revenus.

Possibilité de retard dans la finalisation des contrats et la perception des revenus en raison d'un ralentissement dans la contractualisation et les négociations.

En moyenne, les inefficacités dans la contractualisation peuvent conduire à un manque à gagner de **1,39 million** d'euros par entreprise.

Réduction des opportunités de vente additionnelle et de vente croisée (par exemple, renouvellements) en raison des impacts sur les relations avec les clients.

48 % ont signalé une détérioration significative de leurs relations avec les clients suite à des retards dans les contrats.

Marketing



Lancez des campagnes en temps opportun pour améliorer la visibilité de votre marque et l'engagement de vos clients.

Moins de campagnes de marketing, car les équipes consacrent plus de temps à la gestion des contrats qu'à la mise en œuvre des campagnes.

En moyenne, les problèmes liés aux contrats représentent un impact sur les opportunités de revenus de l'ordre de **741 000 EUR** par entreprise.

Retard dans les campagnes de marketing dû à des difficultés dans la gestion efficace des contrats de partenariat et de service.

63 % des répondants du secteur marketing ont signalé avoir perdu le suivi de contrats essentiels, de jalons importants et de conditions critiques.

Services financiers



Reconnaître les revenus et gérer les dépenses opérationnelles et d'investissement.

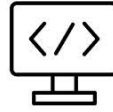
Reconnaissance des revenus différés impactant les rapports financiers et les prévisions à cause de retards dans la conclusion des contrats.

En moyenne, **21 %** des revenus sont reportés à la prochaine période de déclaration.

Risque accru d'augmentation des coûts liés aux contrats, entraîné par les amendes et pénalités dues au non-respect de ces contrats.

Pour les contrats non conformes, les répondants ont signalé avoir payé des pénalités représentant en moyenne **14 %** de la valeur totale du contrat.

Informatique



Faciliter les intégrations et les mises à jour pour assurer la fiabilité, la modularité et la sécurité sur l'ensemble de l'infrastructure informatique.

L'adoption de technologies essentielles pour l'entreprise est retardée en raison d'une intégration plus lente des fournisseurs.

60 % des répondants ont signalé des retards dans les calendriers de projet en raison de l'indisponibilité des licences logicielles.

Augmentation du risque de redondance chez les fournisseurs, en raison d'une mauvaise visibilité sur leurs performances.

55 % des répondants ont indiqué ne pas avoir les outils nécessaires pour réaliser des évaluations de fournisseurs et assurer le suivi de la conformité et des performances.

Fabrication, Chaîne d'approvisionnement et opérations



Assurer une production continue et une livraison en temps voulu des marchandises à travers toute la chaîne d'approvisionnement.

Des plannings de production perturbés, dus à des délais d'approvisionnement allongés pour les matériaux indispensables.

49 % ont signalé une détérioration des relations avec les partenaires et les clients en raison de retards dans la conclusion des contrats.

Augmentation du risque de hausse des coûts de production en raison des remises en volume ratées et des opportunités manquées de renégociation des conditions.

51 % ont signalé des difficultés à maximiser la valeur des contrats en raison d'une visibilité restreinte sur les modalités des contrats.

Assistance Clientèle



Diminuer le taux de désabonnement et les abandons dans l'entonnoir de vente pour améliorer la satisfaction et le taux de conversion de vos clients.

Un temps plus conséquent est consacré à la réponse aux questions liées aux contrats, en raison des problèmes rencontrés par les clients avec les processus de ces derniers.

80 % des répondants ont indiqué qu'ils passaient plus de temps à répondre aux questions concernant les contrats plutôt qu'aux questions relatives aux produits.

Probabilité plus élevée d'abandon au cours du parcours client, due à des processus de validation peu clairs et compliqués dans le processus d'achat.

66 % des répondants ont indiqué que des processus de contrat inefficaces étaient un facteur contribuant au mécontentement des clients.

Approvisionnement



Optimiser la sélection des fournisseurs, leur intégration, l'évaluation des coûts, et leur gestion.

Augmentation du risque de conditions et modalités de contrat défavorables en raison d'une préparation insuffisante pour les négociations avec les fournisseurs.

56 % des répondants ont indiqué éprouver des difficultés à trouver les dernières modalités et conditions fournisseurs approuvées et les barèmes tarifaires à utiliser, ce qui a conduit à des surpaiements.

Des occasions manquées de renégociation et d'économies, parce que les équipes d'approvisionnement ont besoin d'aide pour suivre et analyser les contrats d'achat précédents.

En moyenne, les équipes d'approvisionnement pourraient réaliser des économies de plus **de 927 000 d'euros** par an en exploitant les avantages contractuels non utilisés.

Ressources Humaines



Recruter des candidats plus rapidement et augmenter la satisfaction ainsi que la fidélité de vos employés.

La croissance ralentie des effectifs et des équipes en sous-effectifs, en raison de retards dans la révision et les offres de contrats de travail.

57 % des répondants ont signalé avoir raté l'occasion d'engager des talents de choix en raison de retards dans les contrats.

Augmentation des charges de travail et de la pression pour les employés actuels, causées par des retards et des insuffisances dans l'acquisition de talents.

69 % des répondants ont signalé une augmentation du burn-out et du taux de rotation du personnel en raison de la charge de recrutement engendrée par les retards au niveau des contrats.

Service juridique



Examiner et modifier les contrats pour qu'ils soient en conformité avec les politiques et réglementations internes, afin de minimiser l'exposition aux risques.

Plus forte exposition aux sanctions financières et aux dommages à la réputation, motivée par l'augmentation potentielle des risques futurs et des incidents de conformité.

Les répondants ont signalé en moyenne **22** incidents majeurs de non-respect des contrats au cours de l'année dernière.

Augmentation du nombre de contrats en attente de rédaction et de révision par le service juridique.

61 % des répondants du secteur juridique ont signalé des tensions dans les relations inter-services dues à des retards dans l'approbation des contrats.





Aujourd'hui, les organisations ont adopté diverses technologies de gestion des contrats pour atténuer ces impacts, allant de solutions spécifiques (par exemple, la notarisation à distance) à des outils qui englobent de plus grandes étapes du cycle de vie du contrat (par exemple, le CLM). Cependant, les organisations continuent de dépendre de solutions manuelles de contournement, amplifiant ainsi les pertes de productivité avec le temps. Par exemple, un prestataire majeur dans le domaine de la santé a mentionné qu'il transférait manuellement les données de son système de tickets informatiques vers sa solution de gestion de contrats pour chaque demande de contrat. Un problème qui pourrait être évité.

Une autre interview a révélé qu'un grand groupe spécialisé dans le divertissement sportif préférait conduire des négociations par le biais d'échanges d'e-mails, évoquant une « lassitude des portails » due à l'ajout d'étapes et au temps supplémentaire nécessaire au téléversement des contrats. Cela oblige ensuite les parties concernées à se connecter à un portail pour y accéder. Autre processus de travail évitable. Les solutions de contournement manuelles sont également courantes après la mise en œuvre ; une organisation internationale spécialisée dans la technologie a souligné qu'elle s'appuie habituellement sur son service informatique pour extraire manuellement les métadonnées des contrats, ce qu'elle décrit comme « fastidieux, difficile et pas toujours fiable. »

Le besoin constant de correctifs manuels met en évidence l'impératif urgent pour les fournisseurs de solutions d'optimiser les processus de travail, les intégrations, la cohérence des données et la confiance globale.

L'AVENIR DE LA GESTION DES CONTRATS

Pour véritablement répondre aux besoins en constante évolution des organisations et les aider à collaborer plus efficacement avec leurs homologues, à minimiser les risques liés aux contrats et à tirer parti d'informations pertinentes sur les contrats, nous avons identifié cinq domaines clés que les fournisseurs de solutions de gestion de contrats doivent prioriser pour répondre aux points sensibles et urgents de la gestion des contrats.

Collaboration fluide : Environ 40 % des répondants indiquent avoir besoin de plus d'outils et de fonctionnalités de collaboration, dont l'absence entraîne des retards et des travaux supplémentaires. De plus, un contrat peut subir plus de 15 transferts internes avant toute négociation avec une partie tierce, soit une perte de plus de deux heures par contrat simplement en attendant que les autres aient effectué leurs tâches. Par conséquent, les organisations sont en quête active d'outils et de fonctionnalités pour accélérer la collaboration (par exemple, la vérification des clauses approuvées juridiquement) et la négociation (par exemple, la synthèse de contrat et les annotations basés sur l'IA¹²).

Recherche et analyse dynamiques : Seuls 36 % des répondants ont indiqué utiliser des outils d'analyse de contrats intelligents, et un pourcentage encore plus bas, 31 %, a déclaré utiliser une base de données de contrats à la fois centralisée et consultable. Cela suggère que les organisations considèrent souvent les contrats comme des documents immuables une fois signés. Par ailleurs, plus de 40 % des répondants ont manqué des occasions de capitaliser sur la croissance (par exemple, le renouvellement) ou de réduire les coûts (par exemple, les remises en fonction du volume) en raison de leur incapacité à tirer profit des métadonnées des contrats. Les entreprises sont désormais en quête de fonctionnalités de recherche, de d'établissement de rapports et d'analyse plus sophistiquées pour transformer des fichiers statiques en informations exploitables.

Intégrations clé en main (OOTB) : 54 % des répondants ont mentionné la saisie manuelle des données contractuelles dans les systèmes en aval. Les organisations recherchent plutôt des solutions OOTB qui peuvent s'intégrer à leur infrastructure et à leurs processus avec un minimum de configuration. Par exemple, un répondant a souligné « la facilité de mise en œuvre, l'intégration avec nos systèmes existants et la simplicité de personnalisation » comme des atouts majeurs. Les solutions de gestion des contrats doivent pouvoir s'adapter à l'environnement technologique du client, réduisant ainsi les coûts d'intégration et de gestion informatique.

Flux de travail spécifiques à chaque profil : Environ 50 % des personnes interrogées se sentent submergées par la gestion du volume et de la complexité de leurs contrats. Les organisations évoquent des défis liés aux solutions, tels qu'une complexité élevée et des obstacles à l'adoption, les contraignant à recourir à des solutions de contournement manuelles comme les transferts de données entre applications ou des notifications manuelles (par exemple, mises à jour de contrats) pour pallier ces problèmes. La prochaine génération d'outils et de processus de gestion de contrats doit permettre à différents groupes d'utilisateurs de simplifier et de personnaliser les flux de travail relatifs aux contrats (par exemple, les contrats de vente qui se mettent à jour automatiquement avec les dernières données des CRM, l'acheminement adaptatif des contrats, la rédaction automatisée des clauses ou les personnalisations de flux de travail en low-code/no-code).

Adoption des fonctionnalités de la génération actuelle : Enfin, pour continuer à stimuler l'adoption par les clients, les fournisseurs doivent surmonter les obstacles à l'adoption. Suite à plusieurs entretiens, les clients ont souligné à quel point ils sont souvent confrontés à des lacunes en matière d'efficacité du flux de travail (par exemple, automatisation basée sur des règles, établissement de rapports/visibilité en temps réel), de sécurité des données (par exemple, masquage des données confidentielles des clients, conformité HIPAA) et de gouvernance (par exemple, contrôles d'accès, pistes d'audit, cadres d'utilisation éthique de l'IA).

¹²La révision assistée par l'IA consiste à intégrer des capacités d'apprentissage machine et d'IA générative dans le processus traditionnellement manuel de révision pendant les négociations. Cela permet d'automatiser l'identification, le marquage et la classification des modifications apportées lors des révisions de contrat.

La prochaine génération de solutions de gestion des contrats doit répondre aux besoins de trois profils distincts tout au long de leur cycle de vie : ceux des acheteurs, des concepteurs de processus et des utilisateurs finaux. Les acheteurs ont généralement du mal à évaluer le retour sur investissement et se basent plutôt sur des indicateurs heuristiques pour mesurer la valeur. Par exemple, le Directeur Juridique d'une importante organisation de divertissement sportif a déclaré : « Nous n'avons pas d'indicateurs de performance clés formels ; notre objectif est de rester agiles et de répondre rapidement aux demandes. »




Les créateurs de processus, les concepteurs du monde des contrats, peinent à être autonomes avec les solutions actuelles. Une organisation de pointe spécialisée dans le domaine de la technologie appliquée aux voyages a souligné la dépendance envers des tiers pour la réalisation des mises à jour système ou des modifications de processus (par exemple, l'ajout de chaînes d'approbation) comme un facteur déterminant pour écarter plusieurs solutions de gestion de contrats de leur présélection.

Les utilisateurs finaux privilégient les gains de productivité obtenus grâce aux solutions de gestion des contrats, ce qui leur permet de consacrer plus de temps à leurs responsabilités principales (par exemple, les commerciaux passant plus de temps sur le terrain). Un dirigeant commercial d'une entreprise technologique B2B a déclaré : « Nous utilisons presque constamment Salesforce ; nous avons sélectionné notre solution de gestion de contrats principalement pour son intégration avec Salesforce et la manière dont elle nous fait gagner du temps lors de la saisie des informations dans les contrats. »

Ci-dessous, nous explorons les bénéfices que peut apporter l'adoption d'une solution de gestion des contrats de nouvelle génération aux différents profils et identifions les fonctionnalités spécifiques qu'ils ont particulièrement mentionnées dans notre enquête (Figure 10).



Figure 10. **CAPACITÉS DE LA SOLUTION DE GESTION DES CONTRATS DE NOUVELLE GÉNÉRATION PAR PROFIL D'UTILISATEUR**

	QUELS SONT LES AVANTAGES POUR MOI DE LA GESTION DES CONTRATS DE NOUVELLE GÉNÉRATION ?	CAPACITÉS LES PLUS RECHERCHÉES DES SOLUTIONS DE NOUVELLE GÉNÉRATION
 <p>ACHETEUR / PRENEUR DE DÉCISION</p>	<p>J'obtiens des informations précieuses sur les performances de mon rôle, qui me permettent de mesurer et de suivre efficacement la valeur que mon rôle tire d'une solution de gestion des contrats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 56 %: Outils avancés de collaboration et de négociation (par exemple, suggestions automatiques de modifications marquées en rouge) • 52 %: Intelligence des contrats activée par l'IA • 52 %: Intégrations avec des applications commerciales courantes • 49 %: Évaluation dynamique des risques liés aux contrats • 49 %: Référentiels de contrats intelligents
 <p>CRÉATEUR DE PROCESSUS</p>	<p>Je peux concevoir, mettre en œuvre et améliorer les processus de manière plus efficace et avec une complexité minimale, grâce à l'utilisation de générateurs de processus de travail sans code ou à faible codage, ainsi qu'à l'intégration en standard avec des applications d'entreprise courantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63 %: Intégrations avec des applications commerciales courantes • 55 %: Vérification des données et de l'identité pour le contrat • 53 %: Routage automatique des contrats • 52 %: Contrats avec des champs à remplir générés par l'IA (par exemple, formulaire W-4, demande de prêt) • 48 %: Générateur de flux de travail personnalisé sans code / bas code
 <p>UTILISATEUR FINAL</p>	<p>Je suis en mesure de rédiger, de peaufiner et de gérer mes contrats avec un minimum d'effort manuel et de risques, me dégageant ainsi plus de temps à consacrer aux aspects fondamentaux de mon travail (comme par exemple, la vente).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 63 % : Évaluation dynamique des risques liés aux contrats • 60 % : Vérification des données et de l'identité des contrats • 58 % : Référentiels de contrats intelligents • 51 % : Vérifications / approbations automatisées des clauses • 49 % : Intégrations dans des applications commerciales courantes

Même si les capacités techniques, lorsqu'elles sont correctement intégrées et instrumentées, peuvent générer une valeur considérable, les organisations que nous avons interrogées ont cité plusieurs autres difficultés non techniques qui entravent l'adoption et la réalisation de la valeur.

Les répondants ont indiqué que la gouvernance (p. ex., des rôles mal définis) et l'attente que les autres aient fait

leur travail (p. ex., les retards d'examen) sont à l'origine de 67 % des pertes de productivité liées aux contrats. Les organisations doivent adopter une approche holistique au-delà de la technologie pour tirer pleinement parti de la valeur des nouvelles solutions et exploiter la valeur latente des contrats. Cette approche englobe souvent la stratégie, l'ingénierie des processus, la gouvernance, la formation et la gestion des changements.

LA VALEUR PROFESSIONNELLE DES PROCESSUS DE TRAVAIL INTELLIGENTS

Même si la plupart des organisations (92 %) font appel à une ou plusieurs solutions de gestion des contrats, la majorité d'entre elles ne mesure, ne suit ni ne rend compte de leur valeur d'utilisation. Comme l'a souligné le Directeur de l'Approvisionnement stratégique d'une entreprise opérant sur le marché international : « Mes trois principaux objectifs sont les économies réalisées, les dépenses gérées et le nombre de contrats et de projets. Il est difficile d'évaluer la valeur de la technologie que nous utilisons. » Faute de moyens adéquats pour mesurer le retour sur investissement, les entreprises ont souvent tendance à ignorer que les solutions de gestion des contrats peuvent débloquent une valeur significative.

Par exemple, le Directeur des Opérations Juridiques d'une grande entreprise spécialisée dans les voyages a mentionné de manière anecdotique des avantages tels que le dégagement de 2 000 heures dédiées au contrôle de la conformité. De plus, le Vice-Président des Achats d'une organisation de santé de premier plan a évoqué une réduction de la valeur à risque, qui passe de plusieurs centaines de millions de dollars à quelques millions seulement. Un aspect qui est souvent négligé dans les mesures.



Selon notre expérience, les entreprises leaders évaluent trois types d'indicateurs clés de performance (ICP, ou KPI en anglais) tout au long du processus de gestion des contrats :

Efficacité :

- Nombre total et valeur des contrats par type de contrat
- Temps consacré à chaque étape du cycle de vie et à chaque fonction
- Nombre et pourcentage de termes standard et non-standard par type
- Pourcentage de déviation par rapport aux processus de travail standard
- Nombre total d'approbateurs et de collaborateurs

Performance :

- Nombre et valeur des renouvellements selon le type de renouvellement
- Taux de résiliation anticipée et de renouvellement automatique
- Taux de réalisation des obligations critiques
- Valeur totale des économies réalisées ou des pénalités imputables au contrat
- Prix/valeur budgétisé vs. prix réel du contrat
- Valeur totale des contrats par fournisseur
- Qualité et performance des fournisseurs (par exemple, variations dans les unités livrées, taux de défauts, indicateurs de service et autres termes clés)

Risque :

- Évaluation des risques par contrat et fournisseur
- Valeur à risque des contrats
- Taux de non-respect des contrats
- Coût de la non-conformité (telles que les pénalités, les dépenses opérationnelles, les frais de litige)

Les solutions de gestion de contrats de nouvelle génération vont ouvrir de nouvelles voies pour les équipes afin de créer de la valeur à partir des données. Par exemple, des tableaux de bord alimentés par l'IA peuvent afficher les activités et les performances des contrats (telles que le nombre de contrats et les renouvellements à venir) sur une période donnée. L'intelligence contractuelle basée sur l'IA peut suivre les mesures incitatives et les étapes clés, et identifier les tendances au sein des contrats (comme les tarifs, les paiements, les obligations des fournisseurs) afin de sécuriser des conditions plus avantageuses. De plus, l'évaluation des risques propulsée par l'IA peut améliorer le respect des termes du contrat et minimiser l'exposition potentielle aux risques.

LE CHEMIN À SUIVRE

Le paysage de la gestion des contrats est à un tournant, stimulé par le volume des contrats, l'évolution des besoins des organisations et l'apparition de nouvelles technologies telles que l'IA générative. Par conséquent, et sans surprise, notre enquête a révélé que plus de la moitié des répondants prévoient d'augmenter leurs dépenses en solutions de gestion de contrats au cours des trois prochaines années. Cela met en évidence le besoin pour les fournisseurs de continuer à offrir des propositions de valeur attrayantes et une vision solide des produits, ainsi que des plans d'action clairs.

Cependant, la technologie à elle seule ne viendra pas à bout de tous les défis. Pour faire face à la dévalorisation économique actuelle, les organisations doivent également renforcer les aspects non techniques, y compris l'évaluation des besoins et des objectifs à l'échelle de l'organisation, la mise en place de cadres de gouvernance appropriés avec des rôles bien définis, et la promotion de capacités en libre-service pilotées par l'IA,

et la mise en œuvre de renseignements exploitables pour l'aboutissement favorable des contrats. Pour les fournisseurs de solutions, cela signifie être parfaitement conscient des besoins des clients en fonction de leur rôle et de leur profil, de leurs structures contractuelles spécifiques et des principaux processus de travail, tout en développant des produits et des services suffisamment flexibles pour résoudre un éventail de ces problèmes et assez simples à personnaliser, étendre et intégrer. Pour approfondir cette notion, nous établissons quelques principes directeurs pour les clients et les fournisseurs, alors qu'ils repensent le cycle de vie de leurs contrats (Figure 11).

Même si de nouveaux défis se présenteront toujours, l'alliance de la technologie, de la gestion des données, de l'optimisation des processus, de la gouvernance et de la gestion des risques peut permettre aux organisations de réaliser des avancées significatives dans la récupération de la valeur économique perdue à en raison d'une gestion des contrats défaillante.

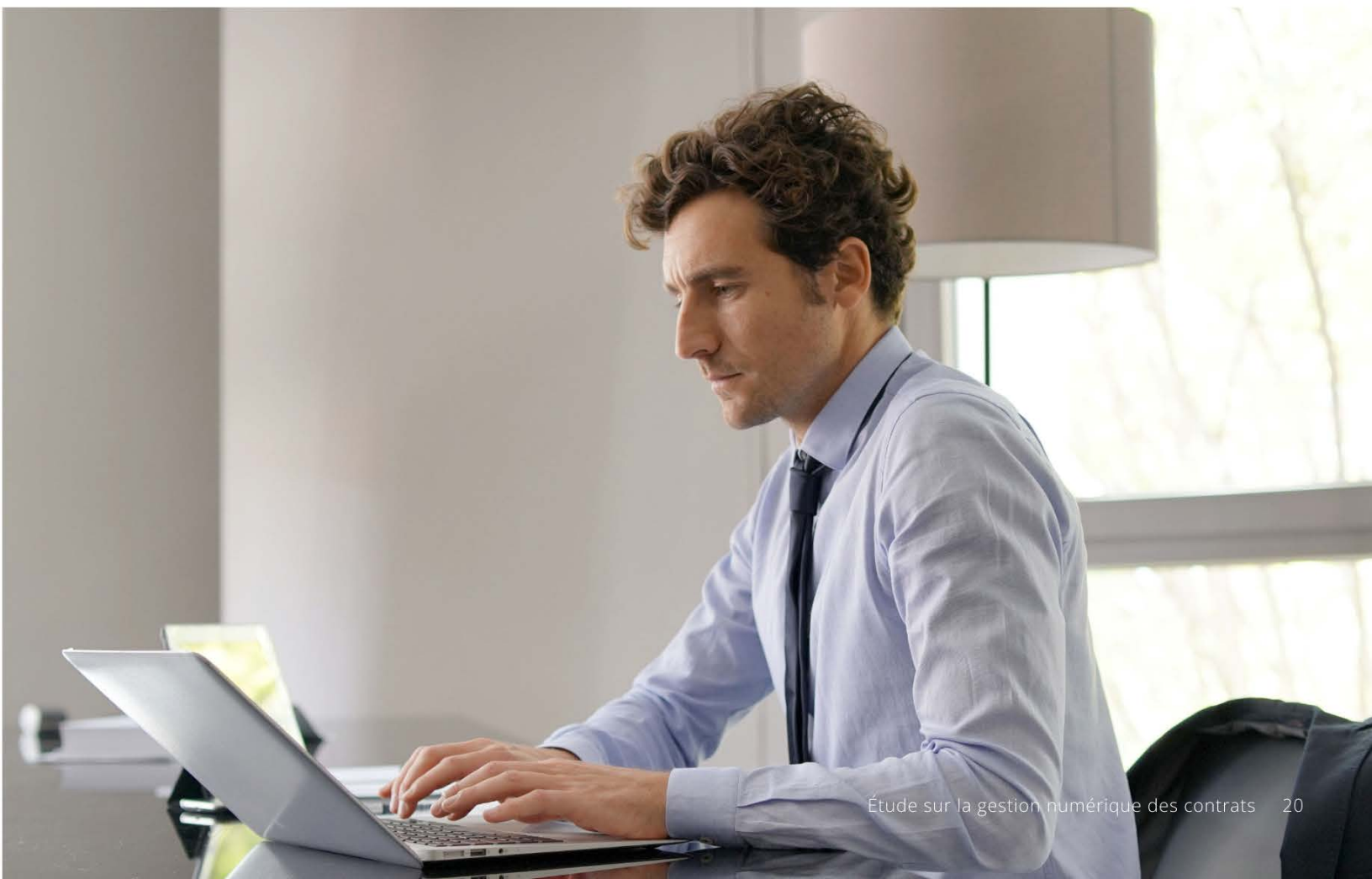


Figure 11. **PRINCIPES DIRECTEURS POUR LES CLIENTS ET FOURNISSEURS DE SOLUTIONS DE GESTION DE CONTRATS**

PRINCIPES DIRECTEURS POUR LES CLIENTS

- **Évaluez les besoins en matière de contrats au niveau fonctionnel.** Menez une analyse verticale de la maturité actuelle de la gestion des contrats, des types de contrats les plus courants, des complexités et des besoins à travers toutes les fonctions. Ceci dans le but de simplifier les processus, d'identifier les opportunités d'automatisation et de réduire les délais de cycle.
- **Concevez et mettez en place des rôles et des processus d'équipe clairs.** Formalisez la structure de gouvernance, les rôles et responsabilités, les processus et les programmes de formation au sein des équipes pour familiariser les uns et les autres avec la technologie.
- **Encouragez l'utilisation des fonctionnalités en libre-service.** Incitez et habilitiez les utilisateurs à se servir eux-mêmes grâce à des fonctionnalités guidées par l'IA, y compris des modèles intelligents et des contrôles automatisés de clauses, afin d'améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la capacité d'adaptation.
- **Collectez et exploitez les informations relatives aux contrats.** Définissez et suivez les indicateurs clés de performance des contrats et utilisez l'intelligence artificielle pour encourager des actions qui améliorent les conditions, tirent parti des mesures incitatives et des étapes clés, et minimisent l'exposition aux risques.

PRINCIPES DIRECTEURS POUR LES FOURNISSEURS

- **Concevez pour un éventail de profils d'utilisateurs.** Développez des fonctionnalités spécifiques à chaque profil pour apporter de la valeur dès le premier jour (par exemple, des modèles prédéfinis selon le type de client/transaction et l'intégration avec les systèmes de GRC pour les ventes, l'évaluation des risques assistée par IA et l'analyse de la performance des fournisseurs pour les achats).
- **Encouragez un écosystème ISV diversifié.** Créez une plateforme pour les ISV certifiés afin de proposer des extensions techniques qui viennent compléter les fonctionnalités principales (par exemple, l'archivage automatique des contrats dans le service de stockage de fichiers préféré). De la même manière, intégrez de manière rétroactive des solutions qui pourraient constituer l'interface principale des utilisateurs cibles (par exemple, les systèmes d'approvisionnement).
- **Poursuivez vos efforts pour utiliser l'IA de manière judicieuse et responsable.** Engagez-vous envers l'innovation en exploitant les capacités et les accélérateurs de l'IA (tels que la création de contrats, l'extraction de données, la recherche, la synthèse, les révisions) pour améliorer la productivité, mais de manière critique, avec un narratif de retour sur investissement clair et précis.
- **Accentuez l'importance de l'adoption post-vente et de la concrétisation de la valeur.** Investissez dans une intégration intuitive, des communautés autour de vos produits et une formation approfondie pour les utilisateurs afin d'assurer que ces derniers tirent le maximum de valeur et que les acheteurs visualisent clairement le retour sur investissement.

”

« Les dirigeants d'entreprises, quels que soient leur région, secteur ou taille, cherchent des moyens plus efficaces de gérer leurs contrats tout en naviguant les changements du marché. Pour faire face à un tel défi, les entreprises doivent adopter une approche globale de la gestion des contrats, en considérant des éléments tels que la technologie, la gouvernance et la stratégie pour favoriser des résultats positifs. » – Jonas McCormick, Principal, Deloitte Consulting LLP

AUTEURS ET REMERCIEMENTS

Ce rapport illustre une partie des réponses obtenues dans le cadre de notre étude. Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter les auteurs et les contributeurs.

Jonathan Jones

Directeur général, Services Juridiques aux Entreprises & Gestion de Contrats

Deloitte Tax LLP

+1 973 602 6787 | jonathjones@deloitte.com

Rohan Gupta

Directeur, Stratégie & Analytique

Deloitte Consulting LLP

+1 646 455 9632 | rohagupta@deloitte.com

Jonas McCormick

Directeur, Technologie, Médias & Télécommunications

Deloitte Consulting LLP

+1 602 234 5215 | jonasmccormick@deloitte.com

Les auteurs souhaitent remercier **Soumyadeep Bakshi, Carol Cui, Grant Griffith, Sachin Patro, Siddharth Rawat, Nayanika Krishnan** de la part de Deloitte Consulting LLP pour leurs travaux de recherche et d'analyse, et **Allan Thygesen** and **Robert Chatwani** de la part de Docusign pour leurs contributions à cet article.

Création: Will Rochfort, Annie Lee, Annie Vuong

VENTILATION SUPPLÉMENTAIRE DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE

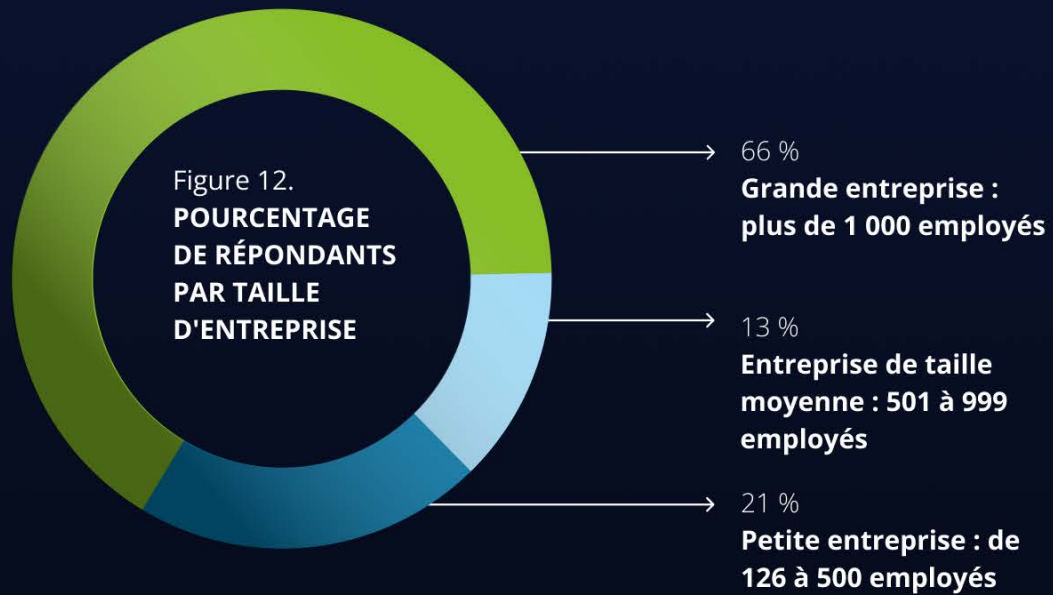
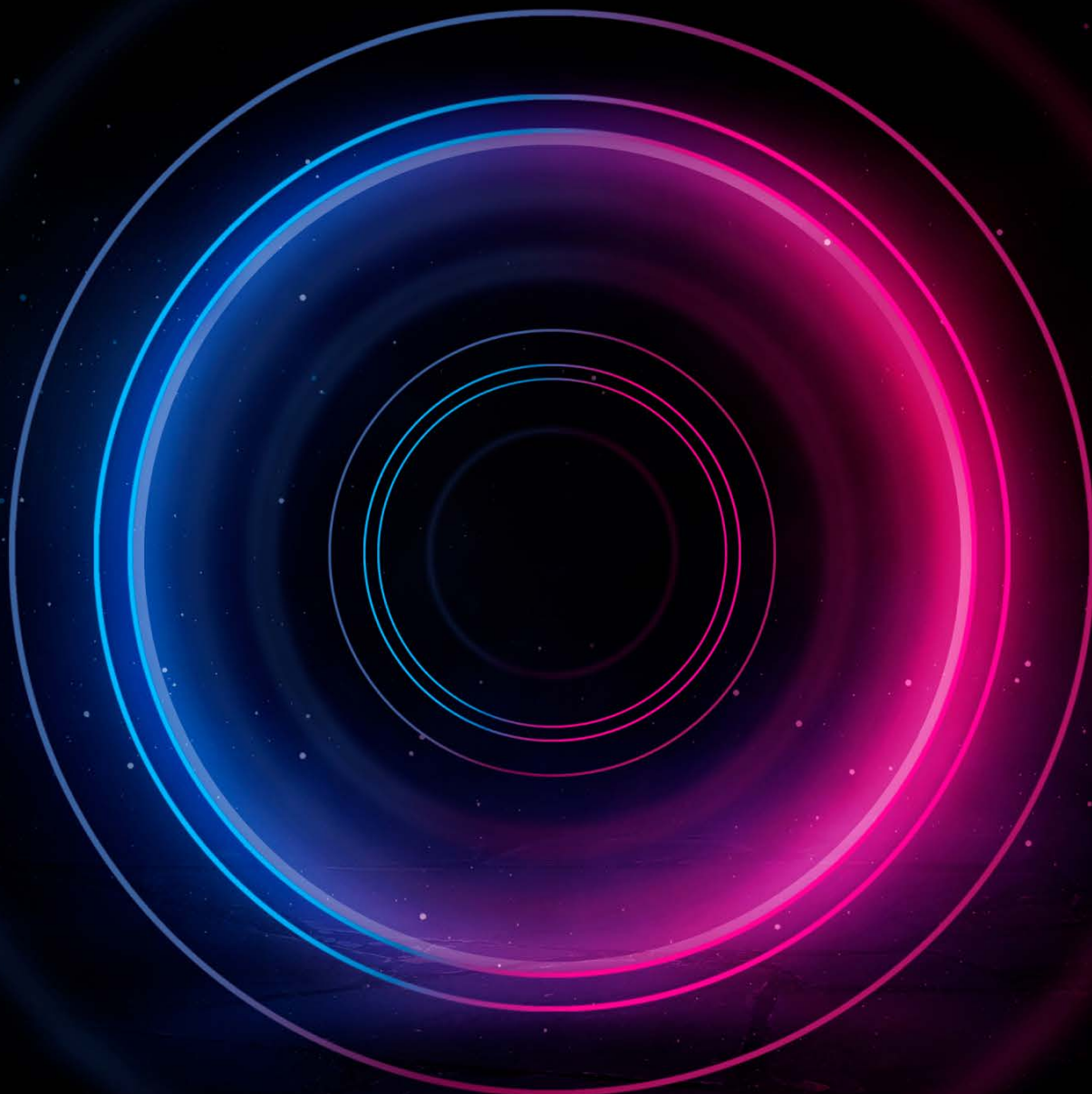


Figure 13. **POURCENTAGE DE RÉPONDANTS PAR TITRE**





Cette publication ne contient que des informations générales. Deloitte n'offre pas, via cette publication, de conseils ou de services professionnels en comptabilité, affaires, finance, investissement, droit, fiscalité, ou autres. Cette publication ne saurait remplacer de tels conseils ou services professionnels, et ne devrait pas être utilisée comme référence pour toute décision ou action pouvant impacter votre entreprise. Avant de prendre une décision ou d'initier une action susceptible d'affecter votre entreprise, il est recommandé de consulter un conseiller professionnel compétent.

Deloitte ne sera pas tenu responsable de toute perte subie par une personne se fiant à cette publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société privée britannique à responsabilité limitée par garantie son réseau de cabinets membres et leurs entités affiliées. DTTL et chaque cabinet membre sont des entités juridiquement distinctes et indépendantes. DTTL (également connue sous le nom de « Deloitte Global ») ne propose pas de services aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne une ou plusieurs des sociétés membres américaines de DTTL, leurs entités affiliées qui opèrent sous le nom « Deloitte » aux États-Unis et leurs filiales respectives. Certains services peuvent ne pas être disponibles pour les clients souhaitant une certification conformément aux règles et réglementations de la comptabilité publique. Pour en savoir plus sur notre réseau mondial de cabinets membres, veuillez consulter www.deloitte.com/about.