

CLUB DES ACHETEURS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

**La gestion du risque commercial dans les achats
de prestations intellectuelles**

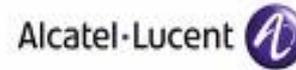
- Gestion contractuelle « agile » : comment la mettre en place et quelles nouvelles pratiques contractuelles agiles ?
- Performances des achats PI : quels outils, tableaux de bord, ROI ?
- Achats prestations Marketing & Digital
- Big Data, Cloud
- Comment instaurer une relation gagnant-gagnant avec les clients internes ?
- Achats de licences et gestion de parcs logiciels

Chacune de ces conférences permettra de donner la parole à une tribune d'experts sur les thèmes suivants:

- **La gestion des risques liés à la contractualisation**, en particulier dans le cadre des achats innovants - **26 janvier 2016**
- **La gestion des risques réglementaires**, notamment dans le contexte de la RSE - **24 mars 2016**
- **La gestion du risque commercial et du risque social**, en particulier dans la gestion de la relation fournisseur (dépendance économique, rupture des relations commerciales établies, ...) - **10 mai 2016**



**Livre blanc téléchargeable
gratuitement sur la gestion du
risque fournisseur**



Pour toute **adhésion annuelle au Club** :

- Un an d'abonnement au magazine.
- L'accès illimité au site internet (decision-achats.fr) ainsi qu'à la newsletter (decision-achats).



Les achats télécoms : aussi simples qu'un coup de fil ? Pas si sûr...

Pertinence : 74%, par : Emmanuelle SERRANO , 07/02/2013, caractères : 11436, type : article

Le jeudi 24 janvier, le club des acheteurs de prestations intellectuelles avait choisi comme thématique de son petit déjeuner les achats télécoms. Un achat plus technique et délicat qu'il n'y paraît à première vue, comme les experts invités à s'exprimer sur le

suivent ont permis de le constater



Communication : des achats qui deviennent stratégiques

Pertinence : 53%, par : Régine Eveno, 17/05/2013, caractères : 4952, type : article

Les directeurs achats sont de plus en plus impliqués dans les achats de prestations marketing et communication, voire dans les achats d'espaces publicitaires. Mais ce marché de 30 milliards d'euros implique une veille constante pour trouver le mieux-disant, sans pénaliser les petites entreprises.



Prestations intellectuelles en quête de l'outil métier ad hoc

Pertinence : 100%, par : Sihem Fekih, 01/11/2011, caractères : 422, type : article

Famille singulière, les prestations intellectuelles rendent impossible la standardisation du processus achats. Même s'il existe une offre de logiciels dédiés sur le marché, nombre d'acheteurs donnent encore leur préférence aux outils développés en interne et

réclament des améliorations aux éditeurs de logiciels.

La gestion des achats et relations fournisseurs

Votre objectif : Le poids relatif des achats ne cessant d'augmenter, votre entreprise est confrontée à un impératif de réduction des coûts et de recherche de compétitivité. Vous recherchez donc le moyen de gérer, de tracer et de piloter vos achats pour les optimiser.

Profil concerné : *Directions des Systèmes d'Information, Directions Financières, Responsables Achats.*

Les besoins fonctionnels de votre entreprise

- Disposer d'une traçabilité des dépenses Achats et des approvisionnements (e-procurement).
- Identifier et référencer les meilleurs fournisseurs (sourcing) et suivre leurs performances.
- Mettre en place des outils décisionnels pour un meilleur reporting et une analyse des dépenses.
- Mettre en place une chaîne de dématérialisation des factures, réconciliation et paiement.
- Optimiser la gestion des contrats.
- Mettre en place une politique de sourcing stratégique.

Les questions que vous vous posez

- Qu'apportent concrètement les solutions d'e-achat, d'e-procurement et de sourcing ?
- Quels sont les acteurs majeurs du domaine, comment se positionnent-ils ?
- Quelles sont les solutions à envisager compte tenu de ma problématique ?
- Comment choisir la meilleure solution ? Quelles fonctionnalités font la différence ? Quels sont les critères de choix d'une solution ?
- Quelles évolutions observe-t-on sur ce marché ?

L'ÉTUDE COMPARATIVE - Gestion des Achats et Relations Fournisseurs vous permet en amont d'un projet de choix d'une solution e-achat, d'évaluer les apports concrets de ces solutions et vous guide dans le choix d'un progiciel en analysant pour les solutions les plus représentatives du marché.

Cette étude vous fournit les repères nécessaires pour :

Exemples de combinaisons/
profils de tarifs journaliers

Dimension 1 Job level	Dimension 2 Service Value Chain	Dimension 3 Vertical Sectors	Dimension 4 Technological Environment	Dimension 5 Solutions & Technology	Dimension 6 Hot Topics	Daily rate 2014	Daily rate 2015	Daily rate 2016	
Senior Manager	IT Consulting	Manufacturing	SAP - Business Applications	F&A	Cloud Infra	€x	€x	€x	
Manager	Process Consulting	Financial Services	SAP - Platforms	HR	Cloud Applications	€x	€x	€x	
Senior Consultant	Implementation	Public Sector	IBM - Business Applications	BI	SaaS	€x	€x	€x	
Consultant	Development	Retail, Transport & Logistics	Microsoft - Business Applications	DM	Mobility	€x	€x	€x	
Junior Consultant	Technical Support	Telecom	SAP - Platforms	MRP	Big Data				
	Systems Admin	Utilities	IBM - Platforms	CRM	Digital Transformation				
	Application Support & Maintenance		Oracle - Business Applications	SCM/SRM	Security				
	Project Management		Oracle - Platforms	ISS	n/a				
	Testing		IBM - Business Applications	Infrastructure					
			SAS Institute - Business Applications	Database					
			Average across environment	Average across solutions & technologies					
	Manager		IT Consulting	Retail, Transport & Logistics	SAP - Business Applications	CRM	n/a	€x	€x
Consultant	Implementation		Manufacturing	Average across environment	Average across solutions & technologies	SaaS	€x	€x	€x

Thèmes	Date
Risques réglementaires et RSE : Tribune d'experts	Jeudi 24 Mars 2016 de 8h45 à 12h30 puis déjeuner inclus
Achats de prestations Web / Digital	Mercredi 16 Juin 2016 de 8h45 à 12h30 puis déjeuner inclus
Achats RH : formation, intérim...	Mardi 27 Septembre 2016 de 8h45 à 12h30 puis déjeuner inclus
Contrat-cadre et référencement P2I	Jeudi 15 décembre 2016 de 8h45 à 12h30 puis déjeuner inclus

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

LES PETIT-DEJEUNERS ACHETEURS

Thèmes	Date
La gestion des nouveaux risques contractuels (achats innovants, nouvelles pratiques contractuelles, flexibilité des modèles,...)	Mardi 26 Janvier 2016 de 8h45 à 11h00
La gestion du risque commercial : Tribune d'experts (dépendance économique, rupture des relations établies, etc...)	Mardi 10 mai 2016 de 8h45 à 11h00
Achats de Big Data & Cloud	Mardi 5 juillet 2016 de 8h45 à 11h00
Achats Marketing / Pub	Jeudi 17 novembre 2016 de 8h45 à 11h00

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

JE M'INSCRIS

9h00 -9h15 : Introduction

9h15-10h00 : Tribune d'experts :

Franklin BROUSSE

Avocat spécialiste du droit des NTIC

Michael LISCH

Sales specialist ALTARES D&B

10h00-11h00 : Débats et retours d'expériences

Le risque commercial

+ Le risque commercial = les risques liés l'exécution de toute relation commerciale

Défaillance
opérationnel
le

Défaillance
financière

Rupture des
relations
établies

Dépendance
économique

Le risque commercial

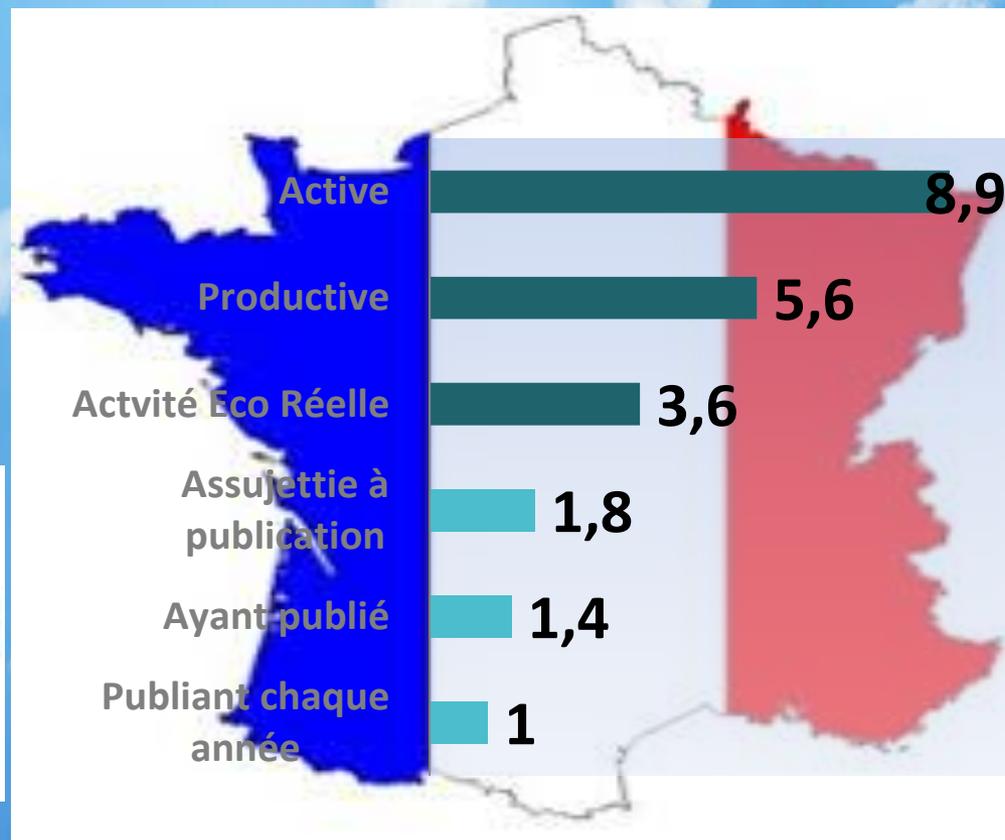
Club-Acheteurs.com



#1 | LES ENTREPRISES

Les Entreprises en France

- En Millions d'Entreprises



Défaillances T1 2016



16309
défaillances

-10,1% vs 2015 T1



56800
Emplois menacés

-14% vs 2015 T1

Défaillances par taille

TPE

-9%



15218

PME

-21%



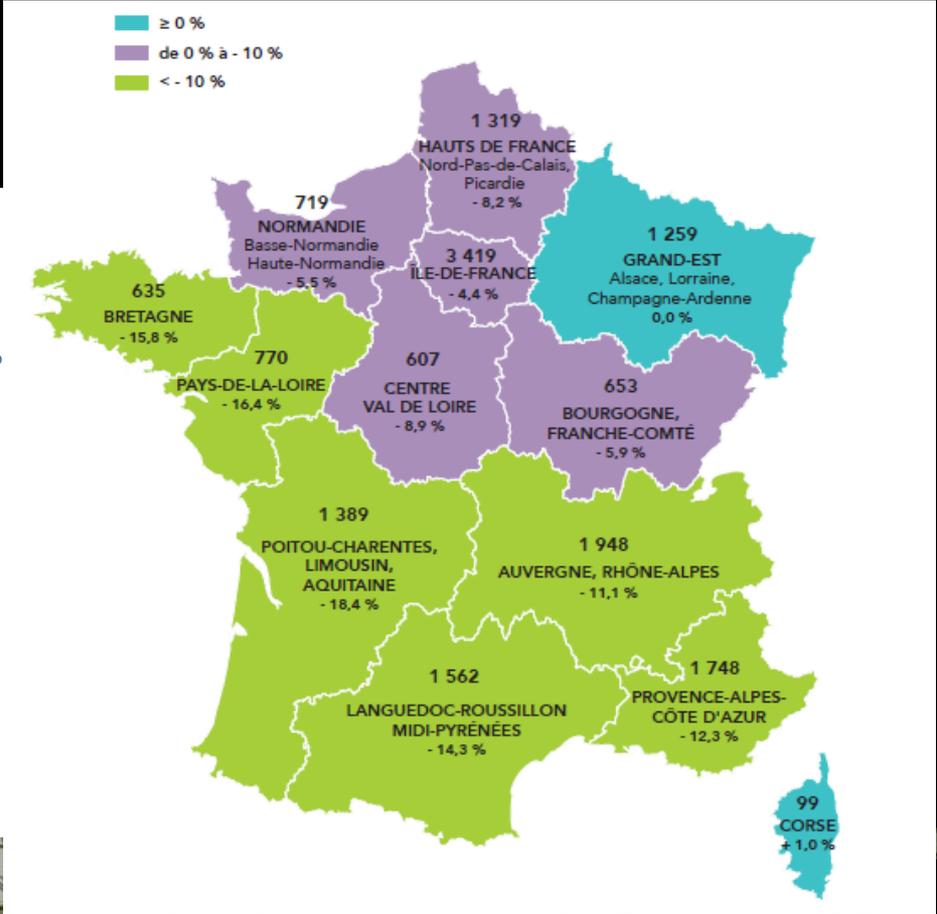
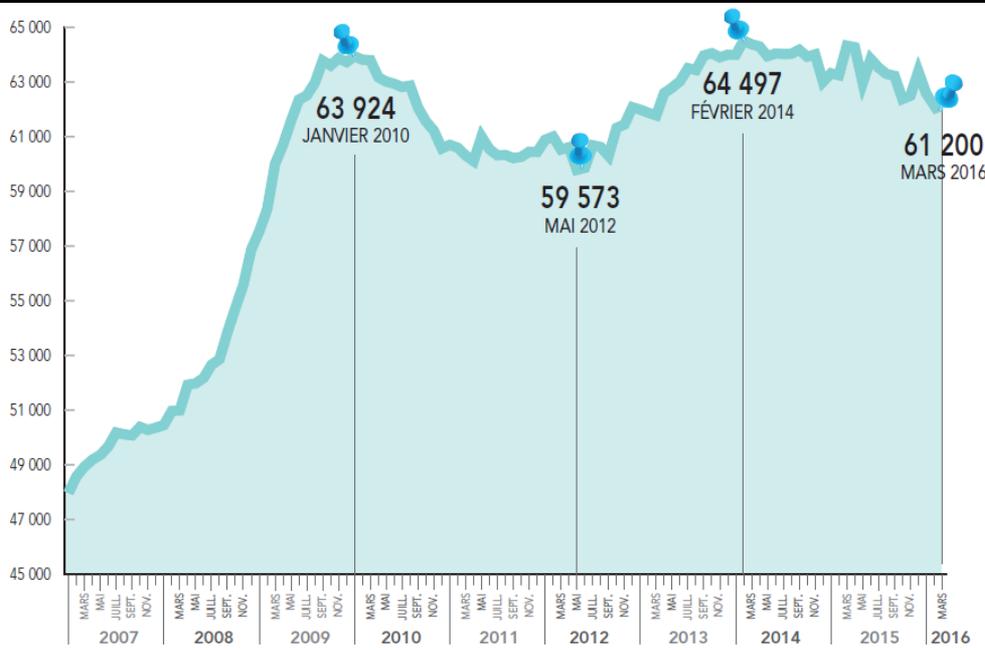
1091

Evolution des défaillances par secteur d'activité

			
-11,5%	-10,2%	-5,5%	-6,7%
			
-16,0%	-4,8%	-16,5%	-7,5%



Défaillances T1 2016



#2 | PRESTATION INTELLECTUELLE EN FRANCE

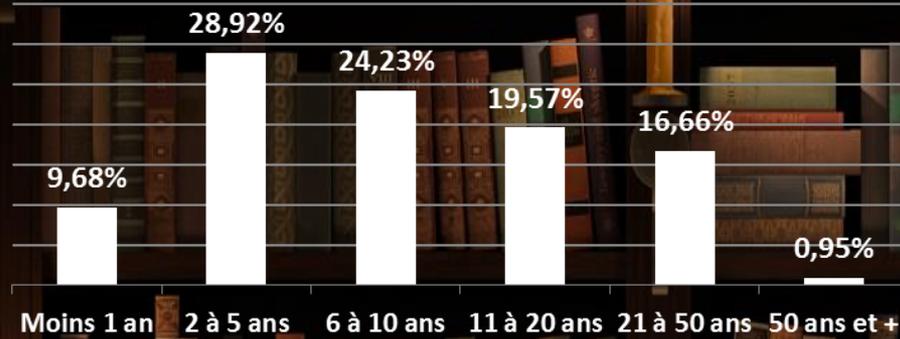
Critères:

- Sociétés actives en 2015
- Codes NAF 69, 70, 71, 72, 73, 74
- 649 311 SIREN
- 5 449 fermés ou en liquidation
- 3 129 en ProCol



Nombre de Siren

Age



Classe age entreprise

Nombre de Siren

Effectifs



Tranche effectif simplifié

Nombre de Siren

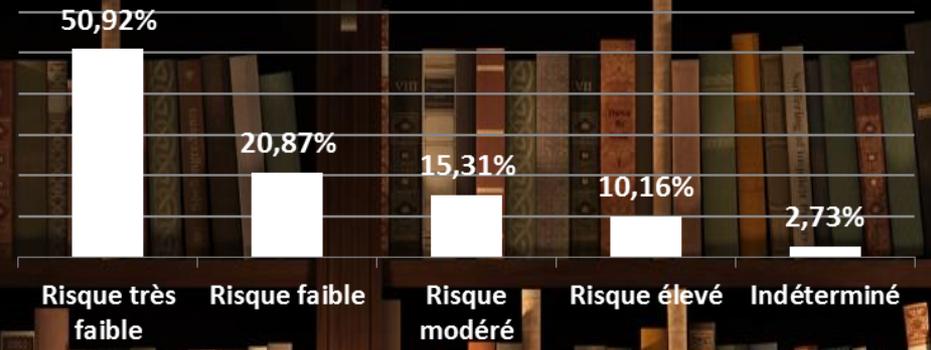
Publication de Bilan



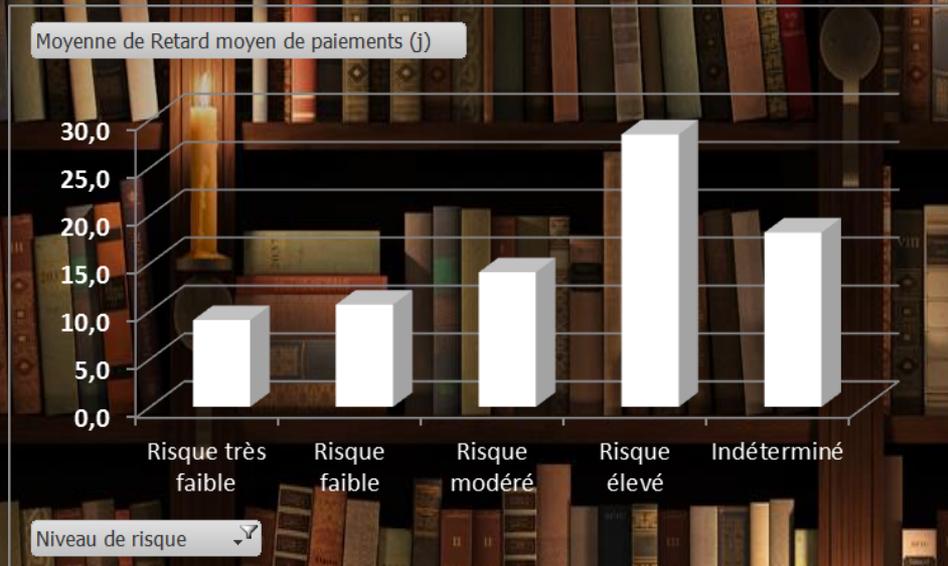
Indicateur de présence bilan

Nombre de Siren

Risque Défaillance



Niveau de risque

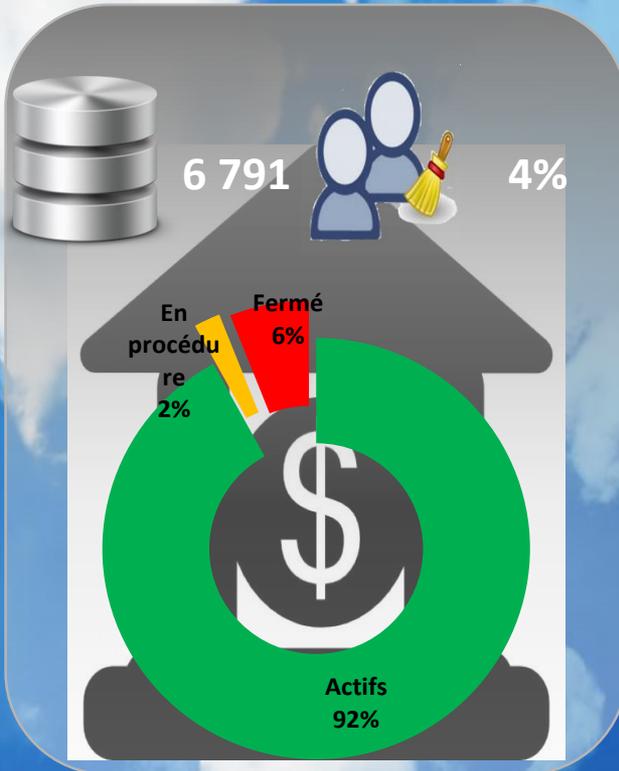
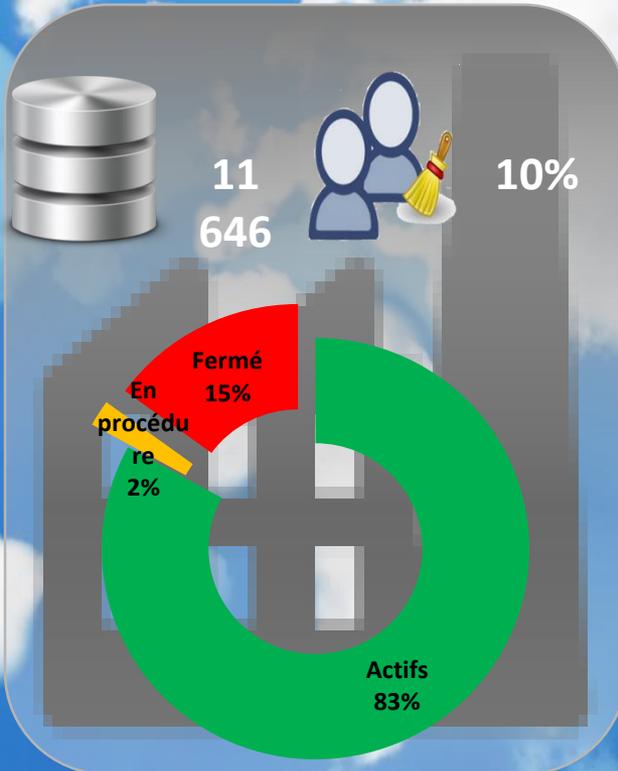
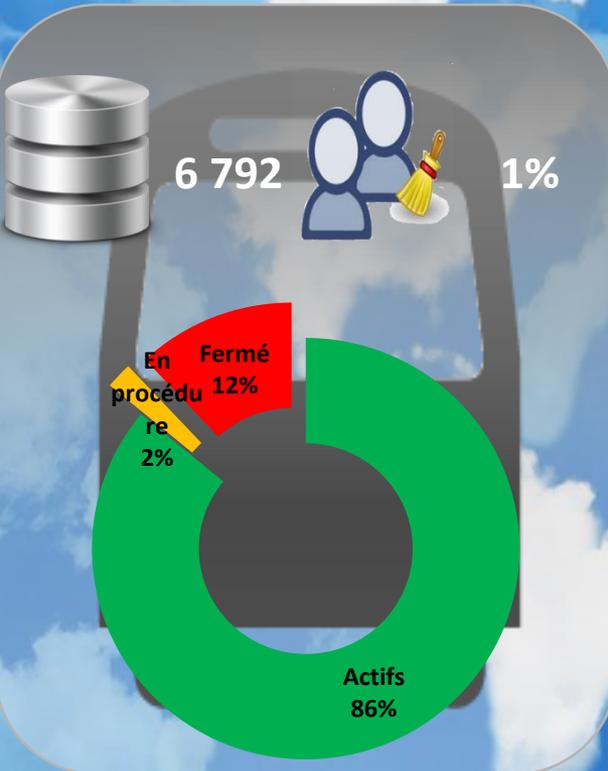


Activité NAF	NB de sociétés	Effectif moyen
Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	176578	1,4
Activités juridiques	87670	1,7
Ingénierie, études techniques	56619	4,3
Activités d'architecture	41752	1,4
Activités spécialisées de design	40074	1,0
Activités des sièges sociaux	39159	3,2
Conseil en relations publiques et communication	31347	1,1
Activités photographiques	29404	1,0
Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	28710	1,3
Activités comptables	26450	5,0
Activités des agences de publicité	25718	3,2
Traduction et interprétation	21266	1,0
Analyses, essais et inspections techniques	8636	6,8
Activité des économistes de la construction	7868	1,1
Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles	6593	14,5
Contrôle technique automobile	5130	2,0
Régie publicitaire de médias	4736	4,8
Études de marché et sondages	4055	4,4
Recherche-développement en sciences humaines et sociales	3523	1,9
Activité des géomètres	2698	3,7
Recherche-développement en biotechnologie	1325	6,8
Total général	649311	2,2

#3 | Analyses des bases fournisseurs

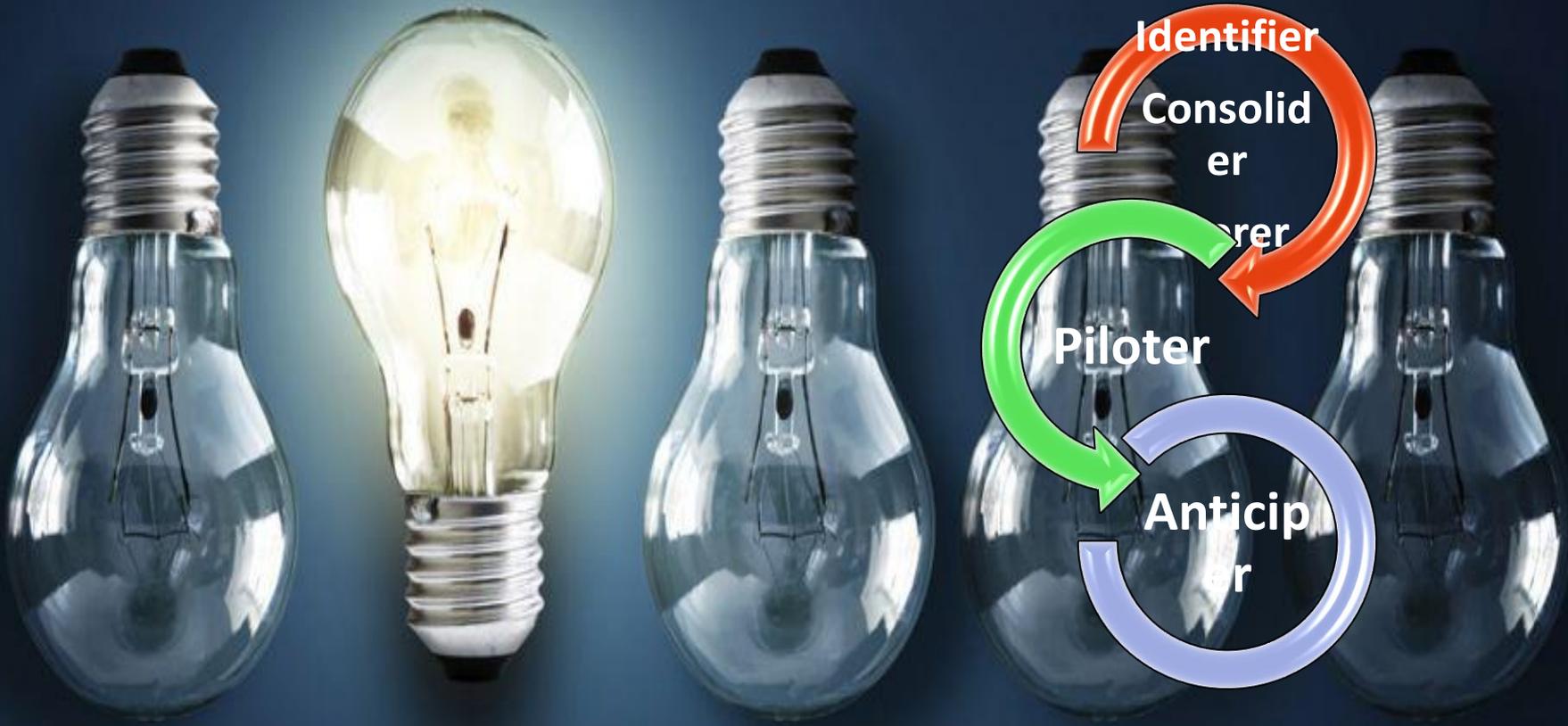
3 exemples de diagnostics de bases fournisseurs

- Fournisseurs actifs selon les utilisateurs





#4 Best Practices





SIREN/SIRET

Espagne: NIF ou CIF

UK: CRO#

Inde: CIN

Allemagne: Handelsregister/Handwerksrolle

Japon: Pas d'identifiant

Etc...

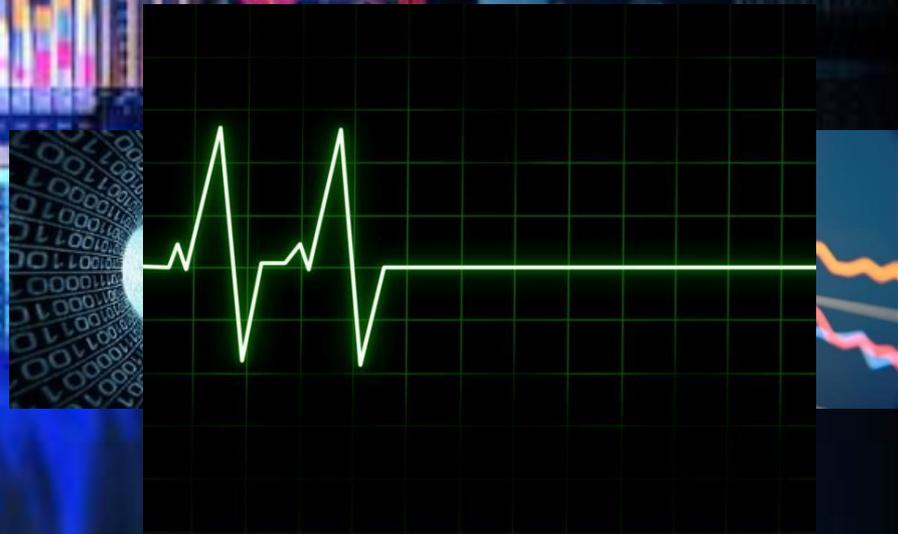


IDENTIFIER

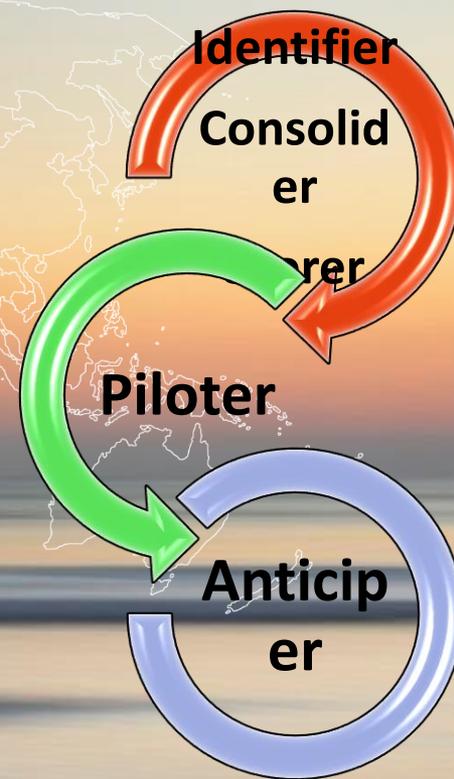
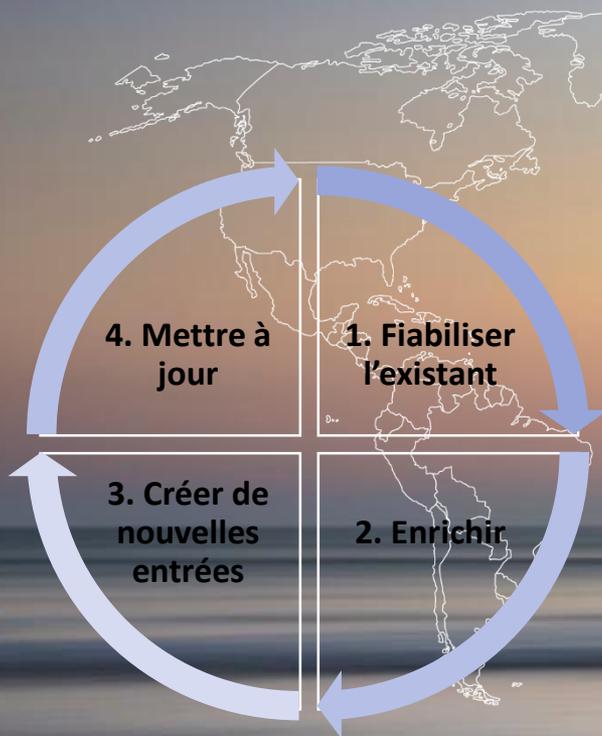


D-U-N-S#









acteur Mondial de la Data Economy depuis 170 ans

Risque commercial

Le point de vue de l'avocat

Mardi 10 mai 2016

Le risque commercial

+ Le risque commercial = les risques liés l'exécution de toute relation commerciale

Défaillance
opérationnelle

Défaillance
financière

Rupture des
relations
établies

Dépendance
économique

Principes et définition

Défaillance opérationnelle

- + En matière de prestations intellectuelles
 - + mauvaise qualité des prestations (ponctuelle ou récurrente),
 - + sanctionnée par des SLA ou des pénalités de retard
 - + sanctionnée par une réduction du prix (cf. *réforme du droit des contrats*)
 - + incapacité de fournir la prestations (échec d'un projet)
 - + attention aux conséquences d'un déséquilibre entre le prix et l'étendue des prestations : *la négociation du prix peut avoir un impact sur la qualité*
- + Outils de gestion du risque : pour sortir d'une relation et limiter les conséquences
 - + la négociation du contrat : SLA + conditions de sortie anticipée (le contrat est votre meilleure garantie contre le risque)
 - + le contentieux comme une arme ou un instrument :
 - + constituer son dossier
 - + se défendre et sans attendre
 - + savoir transiger

Principes et définition

Défaillance financière

- + Evaluation en amont et en aval
- + Les causes extérieures au contrat
 - + conséquences de nombreux sinistres chez le prestataire
 - + perte de clients
 - + rachat par un tiers
 - + difficultés du prestataire à développer son activité (cas de start-up)
 - + outils de gestion de risques :
 - + service de surveillance de la santé financière
 - + le contrat – information préalable avant rachat par un tiers + faculté de sortie en fonction du profil du tiers (concurrent ou mauvaise réputation)

Principes et définition

Rupture des relations établies

- + Les limites à la liberté de rompre une relation commerciale
- + L'obligation d'informer à l'avance son cocontractant de sa volonté de dénoncer la relation
- + Ce que dit le contrat vs. ce que dit la loi
 - + 3 mois de préavis contractuel en moyenne
 - + Article L 442-6, I, 5° du Code de commerce), le fait de **rompre brutalement même partiellement** une relation commerciale établie **sans préavis écrit** tenant compte de la durée de la relation commerciale et en **respectant une durée minimale de préavis déterminée**, **est répréhensible**.
- + Ce que dit la jurisprudence
 - + L'absence de préavis ou **l'insuffisance de préavis** peut conduire à considérer la rupture des relations comme brutale
 - + Une rupture peut être considérée comme partielle ou totale en cas de diminution significative de commandes ou d'un déréférencement partiel sans un délai de préavis suffisant

Principes et définition

Rupture des relations établies

+ Comment définir une durée raisonnable de préavis ?

- + tenir compte de la durée totale de la relation commerciale, du degré de dépendance économique du partenaire, des perspectives de reconversion, de la nature des services
- + la moyenne du préavis accordé par les juges = 1 mois par année d'ancienneté des relations
- + l'appréciation du délai de préavis se fait au moment de la notification de la rupture

+ Comment évaluer les conséquences financières d'une rupture brutale d'une relation commerciale établie ?

- + Le préjudice = perte subie ou du gain dont la victime a été privée
- + le préjudice évalué en fonction de la durée du préavis jugée nécessaire
- + en considération de la marge brute escomptée calculée sur la moyenne des derniers mois d'exécution du contrat

Principes et définition

Rupture des relations établies

- + Comment limiter les risques et anticiper les conséquences d'une rupture ?
 - + Par un audit des contrats en cours :
 - + anticiper toutes les « relations à risques » au moyen d'un audit des contrats
 - + analyser, au cas par cas, les risques pouvant découler d'une rupture des relations commerciales (caractère stable ou non de la relation, probabilité d'une rupture prochaine, durée du préavis applicable)
 - + Par une adaptation de la politique contractuelle :
 - + limiter autant que possible tout élément de nature à caractériser une relation établie (contrat cadre, chiffre d'affaires minimum garanti, reconduction tacite sans mise en concurrence, exclusivité, ...)
- + Rappel : Limites de la clause dite de « diversification » : efficacité relative notamment en l'absence de mesures concrètes permettant de contrôler son exécution effective (réunions de suivi ou points de rendez-vous réguliers et spécifiques) pour vérifier si le prestataire met en œuvre des actions de nature à développer sa clientèle et/ou à restructurer son activité

Principes et définition

Dépendance économique

+ Rappel :

- + Notion issue du droit de la concurrence liée à la notion d'abus de position de dominante et à la notion de la rupture de relations commerciales établies
- + Ce qui sanctionné c'est l'abus de dépendance pas la dépendance !

+ Définition

- + la relation de dépendance économique est caractérisée dès qu'une entreprise se trouve dans l'impossibilité de substituer à son donneur d'ordre un ou plusieurs autres donneurs d'ordre lui permettant de faire fonctionner son entreprise dans des conditions techniques et économiques comparables (définition très large)
- + L'absence de solution équivalente constitue une condition essentielle pour qualifier l'abus de dépendance économique
- + Solution équivalente = possibilité juridique et matérielle pour le prestataire de développer des relations contractuelles avec d'autres partenaires

Principes et définition

Dépendance économique

+ Critères retenus par les juges

- + la part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires
- + la notoriété du client
- + l'importance de la part de marché du Client,
- + l'existence ou non de solutions alternatives,
- + les facteurs ayant conduit à la situation de dépendance (choix stratégique ou "obligé" de la victime de dépendance)

+ Ces critères doivent être simultanément présents pour entraîner la qualification

Principes et définition

Dépendance économique

+ Exemple d'application

- + Dépendance économique écarté lorsque l'importance du chiffre d'affaires est la conséquence d'un choix délibéré de concentrer ou recentrer son activité avec un seul partenaire ou client
- + Baisse régulière du chiffre d'affaires insuffisante à établir la dépendance si le CA du prestataire reste stable
- + Absence de dépendance si le prestataire a réorienté ses activités

+ Lien entre dépendance économique et rupture des relations commerciales

- + la dépendance est utilisée pour caractériser la rupture

+ En pratique : Rarement d'abus de dépendance – mais souvent un état de dépendance mis en exergue pour qualifier le caractère brutal d'une rupture des relations commerciales

+ La dépendance économique comme facteur aggravant de la rupture

Principes et définition

Dépendance économique

+ La limite de la clause de limitation de la dépendance économique

- + information par le prestataire si le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé auprès du Client par rapport au CA total dépasse un seuil de 20/30%
- + outil d'alerte pas une sécurité

Le risque commercial

+ Attention : ces risques peuvent s'additionner !

Défaillance
opérationnelle

Défaillance
financière

Rupture des
relations
établies

Dépendance
économique

+ Bonne pratique de gestion des risques dans le cas complexes :

+ Anticipation

+ Accord transactionnel les conséquences d'une sortie contractuelle

+ Avocats

Actualités

- + Le cabinet a participé en 2015 à la contractualisation de près de 25 000 000€ d'achats informatiques, télécoms, logistiques et marketing.
- + La cartographie des principaux risques juridiques liés aux achats indirects
- + La création en 2015 du premier groupement d'avocats spécialisés dans l'accompagnement des directions des achats (+ Avocats)
- + Le programme de formation juridique sur mesure pour les acheteurs

Cartographie des principaux risques juridiques liés aux achats indirects

Risque contractuel

Défaut d'évolution et d'adaptabilité des modèles contractuels

Carence du processus de négociation contractuelle

Difficulté à appliquer certaines clauses

Absence ou insuffisance de suivi de l'exécution des contrats

Risque commercial

Dépendance économique

Rupture des relations établies

Marge arrière

Prestataire en difficulté financière

Risque réglementaire

Protection des données personnelles

Travail dissimulée
Obligation de vigilance

RSE / RSO

Effets anti-concurrentiels et abus de position dominante

Risque pénal

Délit de marchandage

Défaut de conformité CNIL

Responsabilité pénale du dirigeant

Risque social

Requalification des prestations en contrat de travail

Externalisation
Transfert de salariés

+ AVOCATS

DES AVOCATS SPÉCIALISÉS DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES DIRECTIONS ACHATS

DOMAINES D'INTERVENTION

Négociation

Politique contractuelle

Risque fournisseur

Audit

Formation

Rédaction de contrats

Refonte d'architecture contractuelle

Gestion des conflits avec les fournisseurs

Audit des pratiques contractuelles

Formation des acheteurs aux techniques contractuelles

Négociation de contrats

Définition de modèles contractuels liés aux achats innovants

Gestion des fournisseurs à risque

Cartographie des risques fournisseurs

Bilan de compétences juridiques des acheteurs

Amélioration du processus de négociation en lien les autres directions

Stratégie de contractuelle référencement

Gestion des déréférencements fournisseurs

Audit des modalités de recours à la sous-traitance

Préparation à la gestion d'un contrôle DGCCRF

+ AVOCATS

LE PREMIER GROUPEMENT D'AVOCATS DÉDIÉ AUX DIRECTIONS ACHATS

DOMAINES DE COMPÉTENCES

Droit des
contrats

Droit de
l'informatique

Droit de la
concurrence

Droit de la
communication

Droit du travail

Contentieux
judiciaire

Droit des
télécoms

Droit de la
distribution

Droit de la
propriété
intellectuelle

Droit pénal

Règlement
amiable des
litiges

Protection des
données
personnelles

Droit de la
consommation

Droit de la
franchise

Droit
commercial

Notre objectif : Augmenter le niveau de maturité, d'efficiency et de compétences juridiques des directions des achats et réduire leur niveau d'exposition aux risques

Prochains rendez-vous du Club :

Jeudi 16 juin 2016 : Achats de prestations Web-Digital

Mardi 5 juillet 2016 : Big Data & Cloud