

Spin-off : vite, un audit des contrats fournisseurs !

VINCENT BOUQUET | LE 18/04/2016 À 07:00



Les contrats d'Alcatel-Lucent Enterprise ont dû être renégociés sur des points plus ou moins sensibles. - Photo Shutterstock

Alors qu'elle gagnait son indépendance vis-à-vis de son ancien groupe, ALE (Alcatel-Lucent Enterprise) International risquait de perdre en même temps la main sur la plupart des contrats qui la liait à ses fournisseurs-clés, parfois depuis des années. « *La plupart du temps, les contrats avec nos fournisseurs étaient négociés directement en centrale*, explique Joseph Peterle, Vice President Purchasing chez ALE International. *Et lorsqu'ils étaient signés, ils étaient applicables pour l'ensemble des filiales du groupe. Mais, après le spin-off, il n'aurait plus été possible pour nous d'utiliser ces contrats groupe.* » Dès lors, pour garantir la continuité des activités de la nouvelle entité, il fallait de toute urgence chercher à pérenniser les relations avec ces fournisseurs essentiels.

Négocier pour 2.500 salariés

Avec l'aide des équipes de Mathieu Dominguez, directeur associé du spécialiste de l'implémentation de projets KLB Group, la direction des achats d'ALE International, en même temps qu'elle se structurait, a mené une revue de l'ensemble des fournisseurs et des contrats considérés comme primordiaux. Rapidement, deux types de contraintes juridiques ont émergé : la première concernait le peu de contrats dont ALE International était le seul bénéficiaire. Dans ce cas, la nouvelle entité pouvait demander une simple cession de contrat que le fournisseur acceptait naturellement ; en revanche, si le contrat concernait également d'autres filiales, la nouvelle entreprise devait demander une duplication, soumise généralement à l'accord des fournisseurs. *« De 50 à 70 % des fournisseurs ont accepté assez facilement, 20 % ont demandé quelques ajustements très légers par rapport aux contrats existants et 10 % ont refusé et nous ont obligé à tout renégocier »*, note Joseph Peterle. En cause : la question des tarifs mais également , d'autres clauses contractuels ou juridiques. Si les premiers contrats avaient été négociés avec un groupe, Alcatel-Lucent, qui comptait quelque 70.000 personnes, la nouvelle société, ALE International, n'a que 2.700 salariés au compteur. *« Les grilles tarifaires étant souvent liées au volume, les conditions économiques ne pouvaient pas toujours être reconduites telles quelles »*, souligne le Vice President Purchasing d'ALE International.

100 jours pour convaincre

En tout, environ 500 contrats ont été recensés et une cinquantaine ont nécessité une renégociation clause par clause sur des points plus ou moins sensibles portant sur les conditions commerciales, les canaux de distribution, les conditions de garantie ou le niveau des pénalités. *« Pour nous, l'objectif était de sécuriser l'activité, affirme Joseph Peterle. Nous n'étions donc pas toujours en position de force par rapport à nos fournisseurs car nous ne pouvions pas nous permettre de perdre des fournisseurs stratégiques »*. De l'aveu de la direction des achats, ce sont surtout les fournisseurs *« de grande envergure »* qui ont posé problème. Avec certains d'entre eux, des accords transitoires ont dû être signés en attendant qu'un contrat définitif mette tout le monde d'accord. *« Lorsque cela coïncit, notre ancien groupe [Alcatel-Lucent, NDLR] n'hésitait pas à peser de tout son poids dans la discussion car il avait pour mandat de s'assurer qu'il y avait bien un transfert des contrats vers ALE International »*, précise le Vice President Purchasing. Pour assurer cette transition, les équipes avaient un objectif de 100 jours entre l'annonce du spin-off d'Alcatel-Lucent Enterprise et sa création officielle. Résultat : plus de 80 % des contrats avaient été transférés le jour J et 90 % trois mois plus tard. *« Nous avons réussi cette performance à budget constant, se félicite Joseph Peterle. Pour compenser certaines hausses, nous avons évolué vers des solutions plus adaptées à une société de notre taille, ce qui engendrait une baisse de nos dépenses et, la plupart du temps, une plus grande agilité »*.