

Externaliser sa logistique dans le cadre du L 122-12

Zoom sur les risques d'une stratégie d'externalisation

Les nombreuses acquisitions et reprises d'activités de la fin d'année 2005 (acquisition d'ACR Logistics par Kuehne + Nagel, rachats d'Exel par DHL et de Cryologistic par Stef TFE, reprise de TNT Logistics France par ND, ...), ont considérablement modifié le marché des prestataires qui a connu des concentrations en cascades.

Les prestataires se positionnent de plus en plus comme des partenaires stratégiques pour l'entreprise, proposant leur savoir-faire opérationnel et des opérations à valeur ajoutée bien sûr, mais mettant également en avant leur capacité à gérer l'ingénierie sociale relative à l'application du fameux article L122-12 du Code du Travail. Ce point reste souvent le volet sensible d'une démarche d'externalisation, sur lequel les entreprises ont besoin de se sentir rassurées par des approches parfaitement maîtrisées.

Au delà de l'enjeu de réduction des coûts qui est souvent à l'origine de désillusions, il convient donc de bien appréhender les risques d'une démarche d'externalisation afin de mieux les maîtriser.

Concurrence accrue, volatilité de la demande et pressions des actionnaires, constituent l'essentiel de l'environnement économique auquel est confrontée de nos jours une grande majorité des entreprises.

Face à cela, la question du « Make or Buy » pour la logistique se pose de plus en plus fréquemment au sein des Directions des entreprises qui recherchent en permanence une meilleure allocation de leurs ressources, plus de flexibilité et un savoir-faire pointu pour traiter certaines opérations.

Pourquoi externaliser sa logistique ?

Si le « Make » permet de conserver en interne un personnel logistique qualifié maîtrisant le savoir-faire produit et assure une meilleure intégration de la logistique dans le système d'information Supply Chain de l'entreprise, il nécessite afin de maintenir une qualité de service optimale, des investissements lourds en mètres carrés et en équipements. De plus, les installations qui en résultent sont souvent peu flexibles face à un environnement de l'entreprise qui peut rapidement évoluer (fusion, acquisition, nouveaux marchés, ...).

Ainsi, les avantages à attendre du « faire faire » sont multiples :

- Accès à des compétences pointues sur des opérations allant de la préparation de commandes à la livraison, en passant par la gestion des retours, le conditionnement à façon ou le pilotage des flux,
- Meilleure flexibilité de l'entreprise permettant une meilleure réactivité dans un contexte économique en évolution perpétuelle (pointes d'activité, élargissement des canaux de distribution, ...),
- Opportunité de « variabilisation » des coûts en fonction des flux physiques,
- Réallocation des investissements sur des activités plus stratégiques pour l'entreprise.

Cependant, le choix d'une externalisation comporte un certain nombre de risques pour l'entreprise qu'il est indispensable de bien appréhender afin de mieux les maîtriser.

Les risques liés à une externalisation de sa logistique

Enjeux et gains attendus d'une stratégie d'externalisation sont contrebalancés par un certain nombre d'inconvénients et risques :

- Perte de savoir-faire en interne,
- Engagement contractuel sur une longue période (3 à 5 ans),
- Risque social lié au transfert,
- Manque de contrôle sur la qualité de l'activité sous-traitée,
- Difficulté d'une réelle maîtrise des coûts,
- Apparition de nouveaux rapports de force entre l'entreprise et son prestataire se traduisant par une dépendance croissante,
- Difficultés d'interfaçages des systèmes d'informations.

Si l'importance de ces risques est variable en fonction du type d'opérations sous-traitées et de l'entreprise concernée, le risque principal est souvent lié au volet social (application de l'article L122-12 du Code du Travail). La loi autorise en cas d'externalisation le transfert du personnel chez le prestataire conformément au L122-12, mais uniquement **sous certaines conditions** qu'il convient d'examiner avec prudence.

Tout d'abord, le transfert doit concerner une entité économique autonome, c'est-à-dire une entité qui constitue un « ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique poursuivant un objectif propre » (voir encadré). Au delà du risque juridique, le transfert de personnel peut également provoquer une vague de doutes et de craintes pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ensuite, dans le cas d'un transfert d'activité entraînant un déménagement physique de l'activité, la nouvelle localisation doit rester dans un périmètre géographique « acceptable », c'est-à-dire offrir les mêmes conditions d'accès (transports en commun, trajets voiture, ...). Dernier point important, le transfert concerne tous les contrats de travail (CDI, CDD, salariés détachés ou salariés suspendus, ...).

Quelques préalables pour mieux maîtriser ces risques

Face aux risques juridiques évoqués précédemment, la filialisation des activités (de distribution) peut offrir la souplesse nécessaire. Afin de parfaitement préparer et maîtriser le volet social, il est indispensable d'accompagner sa démarche d'une communication adaptée et respectant les délais d'information légaux en fonction du stade d'avancement du transfert (confidentialité, plan de communication interne et externe). Il convient aussi de bien s'interroger sur le caractère stratégique ou non de l'activité que l'on souhaite externaliser et d'inscrire sa démarche dans une logique de réflexion à moyen long terme.

Enfin, une décision d'externalisation ne doit surtout pas être motivée uniquement par un objectif de réduction des coûts ... qui est d'ailleurs rarement atteint.

Yann Benais
Senior Manager Elyka
Email : yann.benais@elyka.com

ENCADRE 1

Les tribunaux requièrent trois conditions préalables à l'application de l'article L 122-12 permettant « d'imposer » un changement d'employeur :

- L'existence d'une entité économique autonome,
- Un transfert de cette entité,
- Le maintien de l'identité de cette entité après le transfert.

Si l'une de ces conditions fait défaut, il ne peut pas y avoir de changement d'employeur. Le salarié conserve son employeur initial, qui doit donc lui proposer un autre poste.

ENCADRE 2

La jurisprudence Perrier

La société Perrier Vittel France avait décidé d'externaliser son activité de mise sur palettes de ses bouteilles, mais les CE des sites concernés ont saisi la justice, refusant l'application du L122-12 (transfert chez le prestataire imposé).

La Cour de Cassation leur a donné raison estimant qu'il s'agissait juste «d'un simple démembrement des services centraux de l'entreprise, l'activité ne disposant pas d'une autonomie, tant dans ses moyens en personnels que dans l'organisation de sa production».

Source L'entreprise N°193

ENCADRE 3

La recherche d'un prestataire requiert rigueur, savoir faire et méthodologie structurée.

ELYKA peut vous aider sur les différentes phases de votre projet :

- Réflexion préalable pour valider l'intérêt d'une externalisation
- Démarche d'externalisation intégrant un volet social (rédaction d'un cahier des charges exhaustif, consultation, négociation et choix)
- Contractualisation et mise en œuvre