



EXTERNALISATION

Réussir le transfert des salariés

Dans cette entreprise en forte croissance, la priorité est donnée aux services en relation avec les clients. Mais les services de prestations internes doivent aussi s'adapter en permanence : la solution de l'externalisation s'impose. BPI organise le transfert : cahier des charges, appel d'offres et communication sociale.

► Le contexte

UNE CROISSANCE ACCÉLÉRÉE

56 magasins à la fin de 1997, près de 200 en 1999. L'intendance suit : les effectifs du siège doublent entre 1997 et 2000. Il garde pourtant, par sa taille et ses modes de fonctionnement, toutes les caractéristiques d'une PME. Difficile de rester, dans ces conditions, la base arrière nécessaire au développement du réseau de distribution. L'idée de confier à un prestataire une partie des activités du siège fait son chemin...

► La mission

LA PRÉPARATION DU TRANSFERT

BPI engage la démarche d'externalisation avec les services généraux avant l'été : courrier, accueil, standard, nettoyage, maintenance.

Un planning serré prévoit le transfert pour septembre : rédaction du cahier des charges, appel d'offres, choix du prestataire, préparation de la communication aux salariés. Tout est prêt à temps, mais... Priorité aux ventes : l'entreprise doit fonctionner à son maximum pour la période de fin d'année. Le coup d'envoi de l'opération sera donné au début de janvier.

CAHIER DES CHARGES TECHNIQUE ET CONTRAT SOCIAL

Au moment de la préparation de l'appel d'offres, dix salariés sont concernés – le prestataire reprendra des activités qui, dans l'intervalle, auront doublé. Parallèlement au cahier des charges technique, BPI prépare un "contrat social" définissant les conditions du transfert des salariés et garantissant le respect à terme des engagements pris par le nouvel employeur.

L'appel d'offres est un succès : douze entreprises consultées, douze propositions complètes. Le choix se fait à l'issue d'un "grand oral" auquel les cadres sont associés.

LANCER LA COMMUNICATION AUX SALARIÉS :

UNE ÉTAPE SENSIBLE

Préparée en amont, la communication aux salariés débute donc en janvier. Le transfert sera un cap significatif dans la carrière de chacun des collaborateurs concernés : un sujet de préoccupation, voire d'appréhension, pour la direction.

Emanant de l'entreprise ou du prestataire, à l'attention de l'ensemble des salariés et des représentants du personnel, informations réglementaires ou générales : chaque support de communication est produit ou contrôlé minutieusement par le chef de projet BPI. "Nous intervenons dans un contexte d'image très fort. Il faut être à la hauteur.

► Les perspectives

TRANSFERT

Le plus important reste à faire : **engager le dialogue**. Au fur et à mesure des réunions de travail, les salariés s'approprient le projet. Les entretiens individuels sont un complément important de l'action collective. A la fin d'avril, le CE approuve l'ensemble du projet et le transfert effectif des salariés au 1^{er} juin. Parallèlement, la direction confie à BPI l'externalisation du service logistique. Cette fois, 120 salariés sont concernés.

Code du travail

Les conditions d'un changement d'organisation lié à une cession, une fusion ou un transfert d'activité :

- Article L 122.12
Transfert en l'état des contrats de travail.
- Article L 132.8
Maintien du statut collectif.

La logique

Gagnant - Gagnant - Gagnant

- Pour l'entreprise : se concentrer sur ses métiers stratégiques, optimiser la qualité et maîtriser les coûts.
- Pour le prestataire : se développer en intégrant et en valorisant une équipe de professionnels.
- Pour le personnel : maintenir son salaire et ses avantages en élargissant ses perspectives d'évolution dans son métier.

Les questions des salariés évoluent au fil du temps.

- Pérennité de l'emploi.
- Questions techniques sur des avantages.
Ex. : « Mes vêtements de travail vont-ils m'être fournis ? »
- Questions de réflexion sur l'organisation.
Ex. : « Ne pourrait-on pas travailler autrement ? »