

## Business Process Outsourcing

# Modèles flexibles pour l'externalisation de projets

## Logistique



### Situation initiale

Un acteur mondial du secteur logistique, présent sur plus de 200 marchés et employant plusieurs centaines de milliers de personnes dans le monde, développe en continu ses prestations notamment sur le marché suisse. Dans le cadre du déploiement de sa stratégie, ce client avait besoin d'un partenaire local pour étendre son réseau de points de service au centre et en périphérie des grandes agglomérations suisses. Partenaire privilégié au niveau européen, Manpower l'a accompagné dans l'expansion de son activité de distribution de colis et de services transfrontaliers liés au commerce en ligne.

### Besoins du client

La stratégie du client pour son futur développement en Europe consistait à favoriser une croissance organique au sein du groupe en excluant des acquisitions externes. Son exécution en Suisse reposait sur la mise en place d'un réseau local de distributeurs. Grâce à sa connaissance du marché suisse et à son expertise locale en matière de distribution, Manpower a apporté son soutien dans la planification opérationnelle du déploiement de ce réseau. Le client souhaitait optimiser sa stratégie d'affaires en limitant au maximum les risques commerciaux.

Les attentes concrètes du client étaient les suivantes :

- Elaboration d'un concept sur mesure pour le déploiement sur le marché suisse
- Définition et exécution d'une stratégie d'acquisition de nouveaux points de service
- Acquisition de 200 points de service dans un délai de quatre mois
- Recrutement rapide de spécialistes de la vente et des fonctions de back-office nécessaires à l'acquisition de ces points de service
- Monitoring de la performance et reporting sur les la mesure des résultats à l'intention de la direction du projet au siège du groupe

### Solution

Au moment de l'appel d'offres, le client ne disposait encore d'aucune entité administrative en Suisse et n'avait qu'une connaissance limitée du marché, ce qui ne l'empêchait pas d'avoir un calendrier très serré. Une approche sur mesure s'est donc avérée indispensable pour la mise en œuvre. L'équipe de Manpower a su convaincre le client grâce à une approche *bottom-up* en plusieurs phases permettant d'atteindre les objectifs fixés. Le concept de mise en œuvre proposé s'insérait en outre parfaitement dans la stratégie globale du client. Structure et déroulement de la phase I (phase pilote) :

- Définition de la stratégie d'acquisition pour l'agglomération de Zurich

- Aperçu qualitatif du marché et identification de points de service potentiels
- Recrutement de deux spécialistes de la vente Senior et d'un coordinateur de projet Senior en moins de deux semaines
- Elaboration de plans d'intervention efficaces, intégration géographique et prévisions des conclusions de ventes
- Création d'un système de monitoring de la performance et d'un reporting périodique répondant aux exigences du client
- Objectif fixé pour la phase pilote : acquisition de 25 points de service

Résultat de la phase pilote : En moins de deux semaines, Manpower a recruté une équipe de projet, disposant de l'expérience de la vente et de l'expertise nécessaires pour poursuivre le développement de la stratégie d'acquisition prévue. L'engagement de deux spécialistes de la vente Senior et d'un coordinateur de projet ont permis de dépasser largement les objectifs. L'optimisation des plans d'intervention a permis de conclure 29 acquisitions pendant la phase pilote. En outre, l'approche de Manpower a permis de valider un concept chiffrable et transposable à d'autres régions.

Déroulement de la phase II (mise en œuvre dans toute la Suisse) :

A l'issue de cette phase pilote particulièrement réussie, Manpower a pu transmettre au client un concept d'expansion efficace du réseau de point de services, lui permettant de poursuivre son développement. L'équipe de projet a été temporairement mise à la disposition du client et les processus de reporting ont été transférés à son centre opérationnel interne. Le projet a ainsi pu être conclu avec succès par le client dans le respect des délais et des coûts. Une partie de l'équipe de distribution recrutée par Manpower a été engagée par le client.

### Résultats et valeur créée

Manpower a permis au client d'atteindre ses ambitieux objectifs dans un délai particulièrement court :

- par le recrutement d'une équipe de projet expérimentée possédant l'expertise nécessaire pour l'élaboration d'une stratégie durable d'acquisition ;
- via des processus et des KPI clairement définis qui ont pu être éprouvés et validés durant la phase pilote ;
- grâce à une organisation efficace et autonome permettant de maîtriser les risques et les coûts ;
- par l'élaboration d'un modèle d'affaires flexible, qui a été adapté pour passer d'un modèle externalisé (BPO) en phase I à un modèle de projet géré en interne en phase II ;
- via un concept de distribution robuste et transposable qui a pu être répliqué sur l'ensemble de la Suisse.