



**Étude de cas**

**Externalisation de la configuration  
de systèmes de transport**

## Situation initiale

L'entreprise X fabrique des systèmes de transport. Chaque système est assemblé à partir d'éléments modulaires selon les besoins du client, en fonction de critères de capacité, de distances, de types de transport et d'autres paramètres.

La précision de la configuration des systèmes dans les phases d'offre et de réalisation a une influence déterminante sur la satisfaction du client et sur le succès commercial de chaque projet. Pour réduire le taux d'erreur, l'entreprise X a introduit un configurateur qui guide et assiste le vendeur lors de la spécification, tout en servant d'esquisse pour la production.

Le configurateur ressemble à un tableur relativement complexe. Son utilisation exige en outre de bonnes compétences techniques ainsi qu'une connaissance de base du produit. Il n'est toutefois pas requis de qualifications professionnelles particulières. A vrai dire, le travail avec le configurateur est astreignant: il exige une approche précise, beaucoup de concentration, d'expérience et d'entraînement.

Peu après l'introduction du configurateur, divers effets indésirables se sont manifestés :

- les ingénieurs de vente se plaignent ouvertement du système, en particulier du temps important nécessaire pour effectuer de petites modifications de l'offre ; en résultent de considérables fluctuations des ventes ;
- les temps de traitement s'allongent et les ventes reculent ;
- contrairement aux attentes, le taux d'erreurs augmente, car les services internes ne vérifient plus les données fournies par les vendeurs.

La direction a été contrainte d'agir et a décidé d'évaluer l'externalisation de la configuration des systèmes à une équipe dédiée de spécialistes dans un pays aux structures salariales avantageuses. Dans ce but elle a pris contact avec le groupe APT. Les objectifs à atteindre ont été définis comme suit :

	Temps d'exécution moyen	Coûts annuels	Taux d'erreur
Situation actuelle	8 jours	950'000 €	28 %
Objectif après externalisation	2 jours	400'000 €	5 %

## Etude de faisabilité

Tout d'abord, une équipe a été chargée d'évaluer la faisabilité d'une externalisation. Pour éviter de causer de l'inquiétude parmi les collaborateurs de l'entreprise X, l'équipe a été réduite au minimum. Elle se composait, du côté de l'entreprise X, du directeur des ventes et d'un collaborateur bien au fait de la configuration, et de deux spécialistes du côté d'APT.

La tâche de l'équipe était de vérifier si les objectifs fixés pouvaient être atteints, et d'élaborer un concept global pour la phase de transition puis pour l'exploitation externalisée. Elle devait également répondre aux questions suivantes :

- le processus peut-il être externalisé sans en changer radicalement le déroulement ?
- est-ce que des aspects particuliers relatifs à la confidentialité et la protection des données doivent être pris en considération ?
- est-ce que les collaborateurs d'APT doivent avoir un accès direct au configurateur de l'entreprise X ou APT doit-elle installer une copie du configurateur ?
- est-ce que les solutions techniques et organisationnelles pour l'échange de données entre APT et l'entreprise X sont disponibles ?
- est-ce que le marché du travail offre suffisamment de forces de travail qualifiées, avec les connaissances nécessaires en anglais, allemand, français et italien ?
- est-ce que la configuration peut être effectuée par APT dans les temps et quantités requises ? En cas de problème liés à des événements extérieurs, une exploitation de secours peut-elle être assurée ?
- dans quelle mesure et comment devra se dérouler la mise à niveau des capacités existantes dans l'entreprise X ? Comment sera formée l'interface avec APT ?
- quelles mesures faut-il prendre pour ne pas mettre en danger les objectifs stratégiques de l'entreprise X en termes de contrôle, de confidentialité et de préservation de son indépendance ?
- est-ce que la position de l'entreprise X sur le marché peut être renforcée par une utilisation judicieuse des capacités de ventes libérées ?

Après une semaine déjà, durant laquelle les deux collaborateurs d'APT ont investi environ trois jours de travail, l'étude de faisabilité était prête : l'externalisation est possible et les objectifs peuvent être atteints. Dans ce but, une équipe de 10 collaborateurs a été constituée pour le support des 20 vendeurs. Bien que la configuration demande davantage de temps que précédemment, les objectifs en matière de coûts ont pu être atteints du fait des structures salariales favorables.

Une attention particulière a été vouée à la gestion du changement. Une certaine résistance était attendue dans les rangs des vendeurs où l'externalisation a provoqué des réactions du genre « Je ne peux plus contrôler le travail », « les places de secrétariat vont disparaître et on ne me fait plus confiance » ou encore « les roumains ne comprennent rien à nos besoins ». APT a donc recommandé de commencer avec une région pilote et de mettre sur pied une gestion du changement conséquente, avec la participation de membres de la direction et d'ambassadeurs.

La direction a décidé, sur la base des résultats de l'étude de faisabilité, de procéder à une analyse plus approfondie ainsi qu'à des tests.

## **Analyse et test**

Pour la phase d'analyse et de test, le cercle des participants a été fortement élargi. Des personnes des domaines informatique, ressources humaines, juridique ainsi que le leader désigné chez APT de la future unité ont été invités à participer. A ce stade déjà, l'entreprise X a confié des tâches importantes à plusieurs de ses ingénieurs de vente, qui deviendront les ambassadeurs chargés de faciliter le processus de changement.

La tâche de l'équipe était de vérifier et d'affiner les hypothèses émises durant la phase précédente, de planifier la phase de transition et d'élaborer un concept détaillé au point de vue technique, organisation, flux d'information et mesure des prestations. Enfin, cela devait être testé dans une situation aussi proche que possible de la réalité. Ont été en outre élaborés les profils des futurs collaborateurs, les contrats de service et les Service Level Agreements prêts pour signature.

La phase d'analyse et de test a duré deux mois. Deux points ont été identifiés qui divergeaient des solutions esquissées dans la phase d'analyse de faisabilité. D'un côté, la part des appels d'offre n'existant que sous forme papier est beaucoup plus importante que prévu, et d'un autre côté on craint qu'en cas d'externalisation de la configuration les ingénieurs de vente ne sachent plus ce qu'ils offrent. Il a donc été décidé de développer un formulaire électronique pour la conception de l'offre, sur la base de l'interface d'une ancienne application. Les ingénieurs de vente peuvent y saisir les paramètres essentiels de l'offre en quelques minutes, sans effectuer une configuration complète. APT assure la maintenance de ce formulaire.

Se fondant sur les résultats de la phase d'analyse et de test, la direction de l'entreprise X a décidé d'externaliser la configuration à APT. Le contrat de service et les Service Level Agreements ont été conclus, sous réserve d'annulation au cas où les prestations convenues ne seraient pas atteintes.

## **Transition**

La phase de transition a été caractérisée par une collaboration intensive entre les services concernés de l'entreprise X et APT. Les travaux les plus importants pour la mise en place de l'unité de prestations à Bucarest étaient les suivants :

- recrutement des collaborateurs nécessaires disposant des qualifications et des connaissances linguistiques requises
- préparation de toute l'infrastructure, y compris les installations informatiques indépendantes des autres domaines d'APT
- formation intensive des collaborateurs de l'entreprise X chargés de la gestion de l'unité
- formation par le directeur des collaborateurs à Bucarest, avec le concours d'un collaborateur expérimenté de l'entreprise X
- mise en exploitation graduelle, avec dans un premier temps l'équivalent de trois postes à plein temps

A l'échéance du délai convenu de trois mois, la direction de l'entreprise X a décidé, étant donné que les objectifs fixés ont été atteints, de procéder à l'externalisation complète de la configuration et de réduire progressivement ses propres capacités. Par la même occasion, les Service Level Agreements ont été révisés et adaptés au vu des connaissances acquises.

### **La solution**

Aujourd'hui, les ingénieurs de vente saisissent dans plus de 90% des cas les paramètres les plus importants de leur offre de système de transport à l'aide du formulaire électronique mis à leur disposition par APT. Ensuite de quoi ils envoient par email le formulaire rempli au responsable de l'unité d'APT. Celui-ci vérifie si des informations manquent, prend contact le cas échéant avec l'ingénieur de vente, puis charge ensuite un collaborateur de l'exécution de la configuration. Dans le seul cas où une solution spéciale non standard est demandée, la configuration est élaborée, comme par le passé, par le service interne, entre-temps fortement réduit, de l'entreprise X.

La configuration est exécutée directement sur les systèmes de l'entreprise X, auxquels les collaborateurs d'APT ont accès via un réseau privé virtuel (VPN). Dès que la configuration est terminée, le chef d'unité en informe l'ingénieur de vente par email. Au cas où des variantes ou des modifications s'avèrent nécessaires au cours des négociations, l'ingénieur de vente les spécifie sur le même formulaire et envoie les nouvelles données à APT.

A réception de la configuration, l'ingénieur de vente envoie l'ensemble de la documentation technique au service interne de l'entreprise X, où elle sera scannée, sauvegardée dans le système et enfin téléchargée par APT par le VPN. Le chef d'unité contrôle ici aussi que les données sont complètes, prend contact avec l'ingénieur de vente si ce n'est pas le cas, et charge un collaborateur de la configuration. L'ingénieur est informé dès que la configuration est terminée.

La direction de l'entreprise X est satisfaite des résultats obtenus. La phase de transition s'est déroulée sans incident et les objectifs en termes de coûts et de temps de traitement ont été dépassés.

Le taux d'erreurs a été sensiblement amélioré même si le but fixé n'a pas été complètement atteint. La cause principale en est le manque d'informations, ce qui pose la question de savoir si d'autres documents doivent être remis à APT, par exemple des plans.



**APT International**  
**Avenue du Midi 37**  
**1700 Fribourg**  
**Schweiz**

Tél : +41 26 465 12 74  
Fax : +41 26 465 12 73  
[info@aptservices.biz](mailto:info@aptservices.biz)  
[www.aptservices.biz](http://www.aptservices.biz)

**APT Resources & Services**  
**82/B2 Clucerului Street**  
**Sector 1**  
**011368 Bucharest**  
**Romania**

Tél : +40 21 222 1303  
Fax : +40 21 222 1304  
[office@apt.ro](mailto:office@apt.ro)  
[www.appt.ro](http://www.appt.ro)