

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4731>

**Cher Gemba Coach,**

**Je suis en plein doute. Après deux ans de difficultés avec des employés qui partent et des clients qui vont et viennent, j'essaie d'équilibrer les besoins en personnel de l'équipe. Les résultats financiers ne me permettent pas d'avoir des gens en trop. Pour l'instant, je songe à externaliser certaines activités administratives pour être plus flexible, mais d'une certaine façon.... cela ne me semble pas juste d'un point de vue Lean. Quelle est la réponse Lean en matière d'externalisation ?**

Nous essayons d'externaliser le volume, pas le savoir-faire. Évidemment, il y a un compromis quelque part. Cela reste à confirmer pour ma part, mais les anciens de Toyota m'ont dit que Toyota gardait une petite filiale quelque part pour fabriquer toutes les pièces qu'ils utilisent, même à un très faible pourcentage du volume. Il paraît aussi que Toyota conserve en interne les pièces difficiles et à faible volume et fait appel à des fournisseurs pour les pièces stables à volume élevé. Évidemment, tout cela pourrait n'être que des légendes urbaines, et Toyota a également des liens et des relations très étroites avec des fournisseurs spécialisés dans les composants, qui seront (espérons-le) meilleurs que l'assembleur final - difficile à dire avec certitude, mais cela nous donne une piste de réflexion sur cette question : il n'y a pas de réponse toute faite.

La vraie question est la suivante : cherchez-vous à externaliser pour être plus flexible (gérer la variation de la charge de travail) ? Ou pour réduire les coûts ?

Si vous voulez réduire vos coûts, vous vous heurtez à un problème structurel. Les sous-traitants, comme tout le monde, sont à la recherche d'une charge de travail stable à un prix équitable. Si vous essayez d'externaliser votre propre variabilité et vos propres coûts, pourquoi le sous-traitant s'y retrouverait-il mieux que vous ? Soit c'est une grande entreprise qui utilise vos produits pour gérer sa propre variabilité – auquel cas vous aurez du mal à négocier le prix à moins d'avoir un énorme volume à proposer. Soit c'est une petite entreprise qui pourrait être prête à céder sur le prix, mais pour qui les variations de volume seront tout aussi problématiques que le prix.

Dans le Lean, il est efficace de confier le travail à un sous-traitant lorsque vous trouvez un moyen d'utiliser ses connaissances spécifiques pour effectuer une analyse de la valeur/ingénierie de la valeur du service et de partager les gains. En tout état de cause, cela nécessite une bonne relation et une bonne confiance mutuelle qui permette le partage des objectifs et de la méthode, et *in fine* des gains.

Revenons aux fondamentaux et souvenons-nous que n'importe quelle équipe a trois types de tâches

1. Des tâches à valeur ajoutée, pour lesquelles le client paie volontiers
2. Des tâches de soutien qui sont nécessaires pour accomplir les tâches à valeur ajoutée, mais que les clients s'attendent à ce que vous preniez à votre charge ;
3. Des tâches inutiles qui représentent un gaspillage et alourdissent le coût de vos opérations

Évidemment, si nous pouvions dire à première vue ce qui est quoi, nous éliminerions les tâches inutiles et passerions à autre chose, mais la vraie vie n'est pas si simple – ni si facile.

**Notre expérience récente**

La variation de la charge de travail rend tout cela difficile à voir. Cela nous est arrivé récemment à l'Institut Lean France - nous avons prévu autant d'événements que l'an dernier, plus le sommet Lean, que nous n'organisons que tous les deux ans. Par conséquent, nous avons eu une augmentation massive de la charge de travail entre le nouvel an et le printemps.

Quand vous avez trop de travail, vous vous concentrez sur la valeur ajoutée évidente que représente, dans notre cas, l'organisation des événements et la communication à leur sujet. De nombreuses tâches administratives sont placées en priorité 2, à juste titre, parce que nous devons d'abord et avant tout réussir les événements. Ces tâches administratives ont pour la plupart une raison, si bien que le fait de ne pas les accomplir a des conséquences - comme la chasse aux paiements des participants longtemps après l'événement parce que nous ne pouvions pas les faire payer sur place, et ainsi de suite. Cela crée un travail supplémentaire qui est totalement inutile mais qui doit quand même être fait, car il ne peut pas être dissocié du travail à valeur ajoutée.

Dans le cas de notre institut, notre objectif est de passer au tout numérique en ce qui concerne les processus administratifs, donc la question était d'actualité parce que nous cherchions à externaliser tout notre travail administratif. Mais de toute évidence, le désordre créé par nos erreurs de planification (et, ironiquement, aggravé par le succès des événements) a rendu difficile une externalisation « propre », car de nombreuses activités étaient truffées de muda.

Depuis le gemba, j'en ai discuté avec Catherine Chabiron qui a une solide expérience de la mise en place de centres de services partagés et qui est actuellement à la tête de la transformation numérique de notre institut. Elle voit des opportunités typiques d'externalisation du travail administratif :

**Externaliser les comptes fournisseurs** : c'est très tentant car la comptabilité fournisseurs nécessite souvent beaucoup de personnel. Le pari est que nous économiserons sur les coûts si 1) nous regroupons les effectifs dans un seul centre de services partagés : 1 + 1 se terminera éventuellement en 1,5. 2) nous déménageons l'activité dans un pays low cost. Problème : Tant que la facture est reçue du fournisseur et correspond à l'entrée de marchandises et au prix de la commande, le travail est facile à externaliser. Mais les 2/3 des factures comportent des erreurs lors du rapprochement comptable. Et l'externalisation rendra la gestion des « pas bons du premier coup » d'autant plus pénible que nous serons plus loin de ceux qui savent et peuvent contrôler pourquoi le bon de réception des marchandises est absent ou le prix est erroné.

**Externaliser la paie** : De même, la paie est un travail d'expert et il est tentant de l'externaliser pour éviter de s'occuper d'une activité clé mais pas essentielle. Problème : Ce qui rend le travail difficile dans la paie, c'est que vous devez traduire toutes les règles en paramètres de paie (heures supplémentaires, travail le week-end, primes, etc.), ce qui crée une charge de travail importante pour lancer le processus. De plus, la difficulté sera de collecter mensuellement tous les éléments variables tels que les pointages, les congés, les congés maladies, les nouveaux embauchés, etc. Encore une fois, cette collecte de données délicate est rendue encore plus difficile si le centre de services partagés est éloigné des personnes qui recueillent les données. ( En général, comme pour la comptabilité fournisseurs, aucun budget n'est établi pour permettre la collaboration et les déplacements sur place, de sorte que les gens du centre de services partagés doivent se contenter d'envoyer des courriels et espérer recevoir une réponse).

**Externaliser le support informatique** : Là encore, le support informatique, qu'il s'agisse de soft ou de hardware, des helpdesks aux experts en logiciel, est une cible d'externalisation tentante car, une fois de plus, les effectifs sont très importants. Et, sur le papier, on pourrait faire valoir que n'importe qui à l'extérieur de l'entreprise peut répondre à des questions sur la suite Microsoft Office, ou SharePoint, s'occuper des remplacements de PC, et même répondre à des questions et proposer de

l'aide sur des ERP bien connus comme SAP ou Oracle. L'idée derrière l'externalisation des helpdesks est aussi qu'ils souffrent d'un fort taux de turnover car personne ne rêve de passer sa vie à répondre à des questions sur Excel ou Outlook et à passer outre toutes les questions délicates dès qu'il faut plus de cinq minutes pour trouver la réponse (Ne surchargez pas la ligne du helpdesk, afin que tous les appels puissent être pris en compte). Mais les helpdesks sont aussi une grande source de confort et de satisfaction pour les utilisateurs s'ils sont bien gérés car ils résolvent quotidiennement des petits problèmes stupides et irritants.

Problème : Les helpdesks sous-traités sont moins au fait des petites spécificités ou des astuces des outils bureautiques d'une entreprise donnée, car ils sont probablement au service de beaucoup d'autres, de sorte que la qualité de la solution ou de la réponse peut être mauvaise, et ils peuvent même finir par enregistrer les questions et les renvoyer aux experts restés dans l'entreprise dont le helpdesk a été externalisé. Ils peuvent également être tentés de jouer le volume (nombre d'appels répondus) plutôt que les solutions (nombre de solutions trouvées).

Les demandes d'assistance sur les ERP sont souvent liées 1) à la configuration spécifique des ERP par l'entreprise 2) à la mauvaise qualité des données 3) à la mauvaise formation de l'utilisateur. Dans chaque cas, l'externalisation n'aidera pas car 1) vous devrez transmettre une compréhension fine de la personnalisation de l'ERP (et une fois cela fait, vous serez totalement et entièrement dépendant du sous-traitant, ce qui signifie à l'avenir, des prix plus élevés à payer pour accéder à leur savoir-faire – voir ci-dessous), et 2) et 3). La solution se trouve dans l'entreprise et non chez le sous-traitant. Comme pour les comptes fournisseurs et la paie, vous aurez externalisé la partie facile (faire correspondre les factures, préparer la paie, remplacer les PC, répondre à des questions évidentes sur les outils informatiques), mais la partie compliquée vous reviendra dans la figure (pas bon du premier coup sur les factures, éléments variables de la paie, qualité des données et problèmes de formation sur les logiciels).

Pire, vous pouvez finir, comme en informatique, par externaliser un véritable savoir-faire sur un ERP, et dépendre totalement d'un tiers, en Inde ou ailleurs dans le monde, pour organiser la mise à jour, la maintenance et les innovations sur un outil qui est absolument indispensable à tous pour gérer les interfaces entre les différents silos fonctionnels et avec les clients et les fournisseurs. Et tout le monde sait que le muda vient des interfaces. Ce savoir-faire, une fois externalisé, est perdu à jamais et le sous-traitant pourra augmenter le prix du service et du savoir-faire au fil du temps, bien au-delà de vos coûts internes initiaux.

### **Une excellente idée si...**

La clé du succès de l'externalisation réside dans la compréhension de ces problèmes typiques et dans la découverte des problèmes plus spécifiques à votre situation, puis dans la création des conditions contractuelles et relationnelles pour pouvoir rechercher des solutions avec le sous-traitant.

L'externalisation peut être une excellente idée si les connaissances spécialisées du fournisseur sont mises à contribution pour réduire les coûts globaux. D'un autre côté, c'est une mauvaise idée si nous ne faisons que transmettre la douleur à un fournisseur. Plutôt que de gérer les causes immédiates de 1/ J'ai trop de travail pour m'en occuper et 2/ cela me coûte trop cher si je le fais moi-même, nous devons examiner les bonnes conditions pour externaliser le travail :

1. Il y a une activité que je connais de l'intérieur et où je peux voir les problèmes ;
2. En faisant appel à un partenaire spécialisé, nous pouvons rechercher des gains spécifiques dans le coût total ;

### 3. Ce qui signifie que je garantirai une charge de travail aussi stable que possible

Le cœur du problème dans votre question est de comprendre pourquoi votre activité varie autant. Tant qu'elle est variable, il est logique que parfois nous ne fassions que du travail pour le client alors que nous aimerions que quelqu'un fasse le reste pour nous, et à d'autres moments, nous avons du temps en réserve et nous n'avons donc pas besoin de sous-traiter.

Le recours à la sous-traitance pour gérer les pics de charge de travail a du sens s'il s'agit d'activités complètement standardisées qui peuvent être prises en charge par quelqu'un qui est à la fois disposé et capable de suivre nos standards, d'être disponible quand nous en avons besoin et à bas prix. Ce sont trois contraintes très lourdes, et il y a de fortes chances que vous ayez à choisir l'ordre dans lequel vous les prenez. Dans notre propre approche d'externalisation, nous avons d'abord choisi un partenaire de confiance, puis stabilisé la charge de travail, puis cherché un moyen de réduire le coût global.

La réponse à votre question est... cela dépend. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à l'externalisation autre que de comprendre pourquoi vous cherchez à externaliser: voulons-nous trouver un partenaire avec qui nous pouvons rechercher des idées et tirer parti de la compréhension de leurs propres spécialistes pour trouver de meilleures façons de travailler ? Ou cherchons-nous quelqu'un à qui transmettre la douleur du fait que nous ne gérons pas notre propre charge de travail ?

**Traduit de l'américain par François Lopez**