La démarche lean dans le secteur public : conditions de mise en oeuvre et résultats potentiels







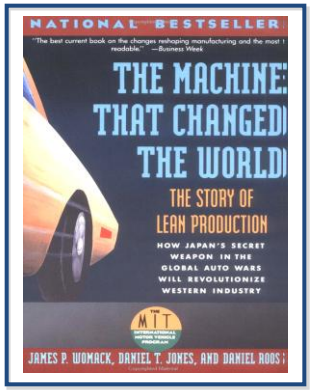
Mercredi de L'INET

Mercredi 28 mars 2012

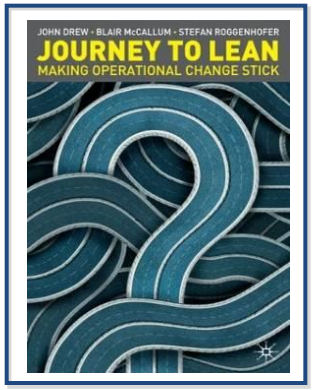
ORPHOZ

CONFIDENTIEL ET PROPRIETAIRE
Toute utilisation de ce matériel sans la permission préalable d'Orphoz est strictement interdite

Le Lean constitue aujourd'hui le nouveau langage de l'excellence opérationnelle dans un grand nombre de secteurs



- Reconfiguration du système de production supprimant les gaspillages, la variabilité et la rigidité
- Palette d'analyses et d'outils codifiés (ex. TRS, 5S, SMED)



- Outils *Lean* associés à une gestion pragmatique du changement, en portant une attention particulière à la transformation des mentalités
- Approche codifiée pour piloter la transformation des organisations et systèmes

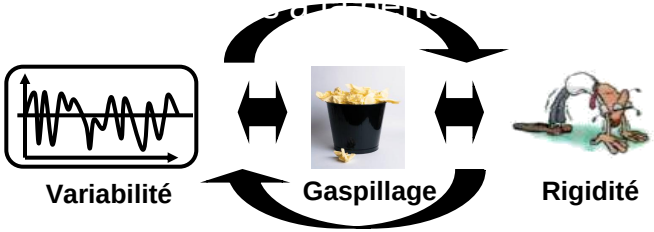
L'exemple

Manufacturing → Services

1955	Années 80	Années 90	Années 2000	Aujourd'hui
▪ Toyota	▪ Automobile ▪ Aérospatiale ▪ Chantiers navals ▪ Sidérurgie	▪ Aluminium ▪ Papier ▪ Chimie ▪ Électronique	▪ Grande distribution ▪ Biens de grande consommation ▪ Télécoms ▪ Services financiers ▪ Banques et assurances	▪ Restauration - hôtellerie ▪ Hôpitaux ▪ Administration ▪ R&D ▪ Vente et marketing

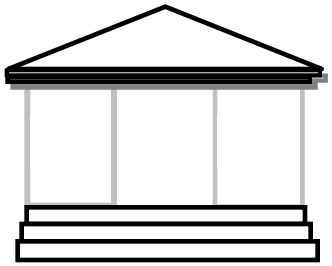
Les éléments clés du « Lean »

Diminuer les pertes ou gaspillages dans les processus



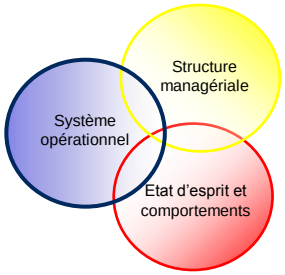
Appliquer et transposer 2 principes fondateurs sur les flux et la qualité

« Les principes Lean »

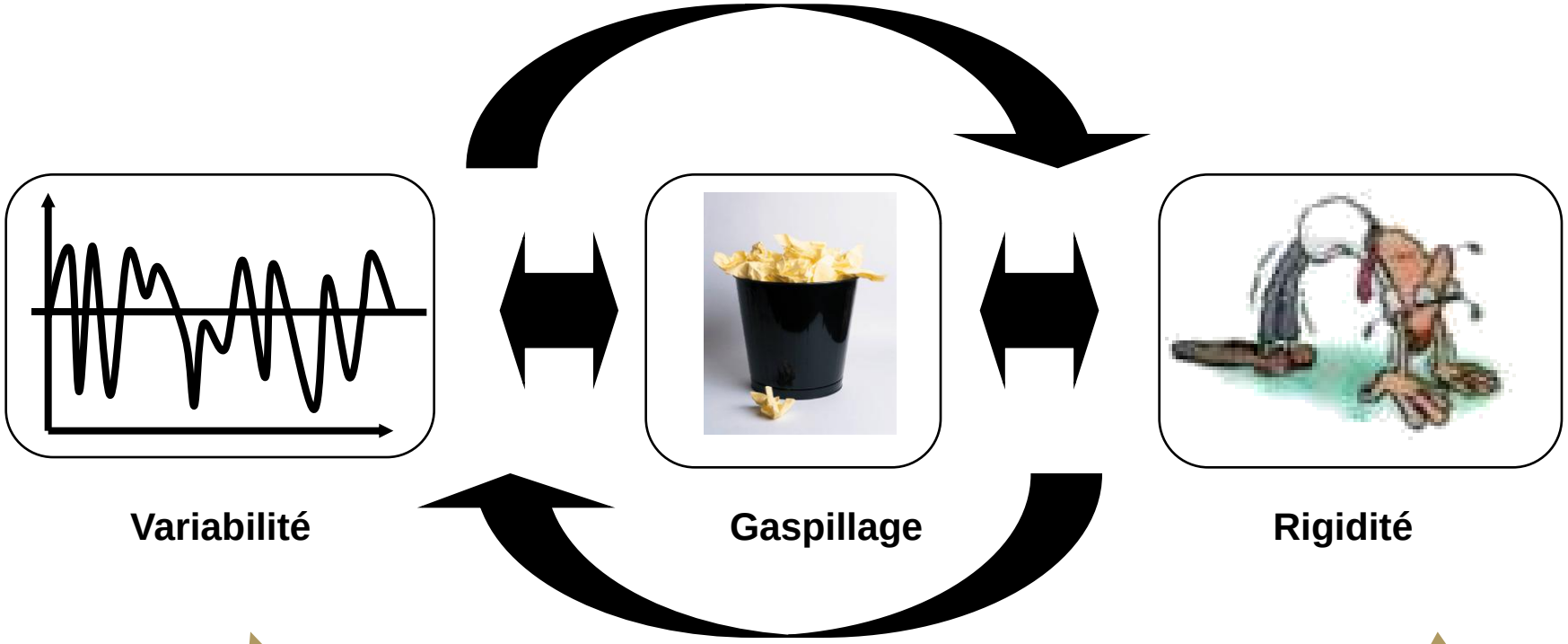


Mettre en place ces principes dans une organisation

« En agissant sur les 3 dimensions d'une institution»



Que sont la variabilité, le gaspillage et la rigidité ?



Variabilité

Gaspillage

Rigidité

Ecarts par rapport au standard ou aux prévisions

Usage de matière première ou de ressource au-delà de ce qui est strictement nécessaire à la satisfaction des besoins du client

Rigidité du système qui empêche de s'adapter à moindre coût à une évolution du contexte

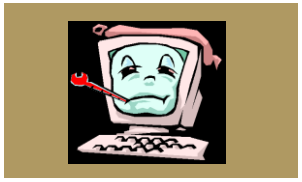
Les 8 types de gaspillage



Quelques exemples de variabilité



Homme
- L'absentéisme
- Le niveau de compétence de l'employé



Outils de travail
- La fiabilité des outils de travail
- Le degré de précision des outils de travail



Méthode/ processus
- Le processus administrative ne sont pas toujours les mêmes
- Le temps alloué pour l'opération à effectuer



Information
- Des informations variables sur les délais
- Le manque d’information sur la disponibilité/ existence de procédure ou formulaire

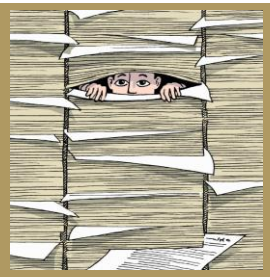


Demande ou fréquentation
- Variation de fréquentation des usagers
- Des cas de complexité variable

Quelques exemples de rigidité



- Les horaires d'ouverture stricts et parfois limités



- Les procédures administratives
- Les procédures administratives lourdes, qui demandent beaucoup de temps et sont parfois compliquées



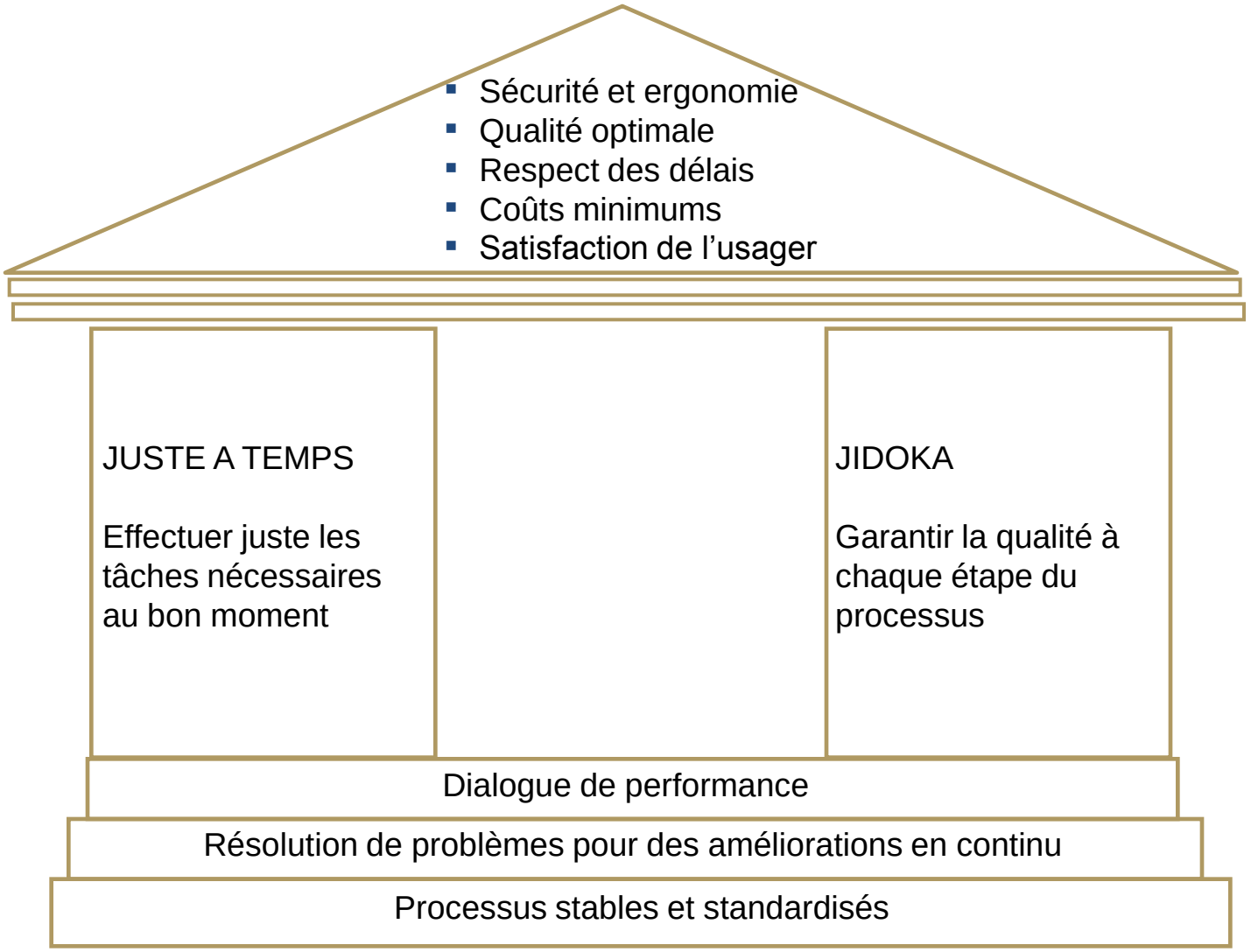
- Définition des périmètre d'action et des relations
- Les relations protocolaires entre les différents acteurs et les périmètres d'activités ne sont pas toujours bien définies, ce qui rend parfois le dialogue entre institutions difficile

Les principes « lean » ont pour objectif d'augmenter la satisfaction des usagers et du personnel

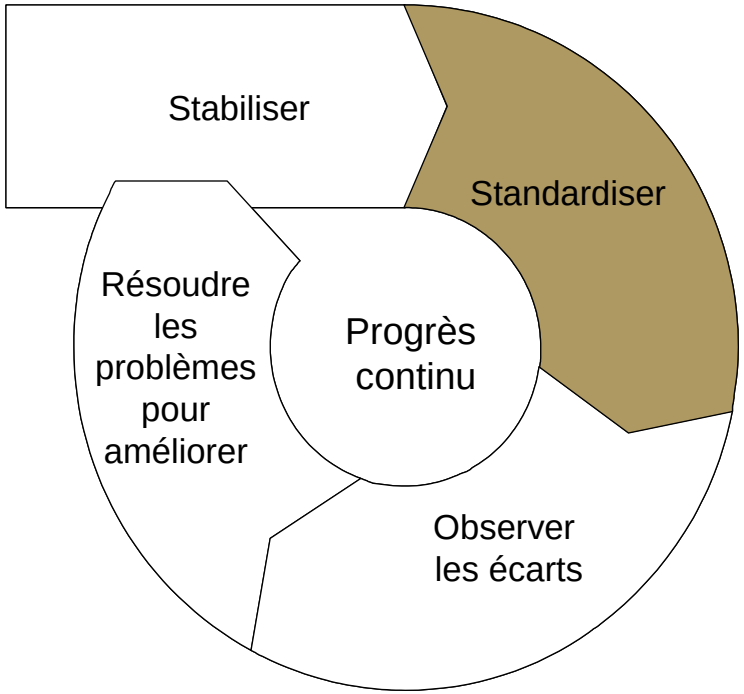
Objectifs

Principes

Fondations



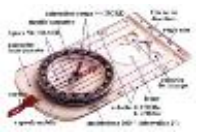
Le travail « standardisé » est la pierre angulaire du progrès continu



“La standardisation d’aujourd’hui…
est le fondement nécessaire sur lequel sera basé le progrès de demain”

Source : Orphoz

Le dialogue de la performance sert à résoudre les problèmes pour progresser

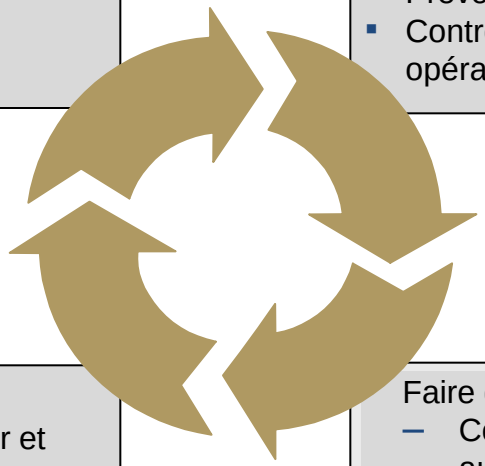
Des objectifs

- Se mettre d'accord sur les objectifs
- Trouver un moyen de suivre l'avancement (indicateur simple et compris par tous)
- Estimer le résultat atteignable



Des standards

- Prévoir le temps que l'on va mettre pour faire ses activités du jour
- Prévoir qui réalise ces opérations
- Contrôler la bonne application des modes opératoires



- Trouver les causes racines des écarts
- Accompagner les équipes pour analyser et résoudre les problèmes
- Traiter peu de problèmes mais les traiter complètement



Des sessions de résolution de problèmes

Faire des Briefings et visites pour :

- Comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus
- Comparer les pratiques aux standards
- Déterminer les actions à mettre en œuvre et leurs pilotes

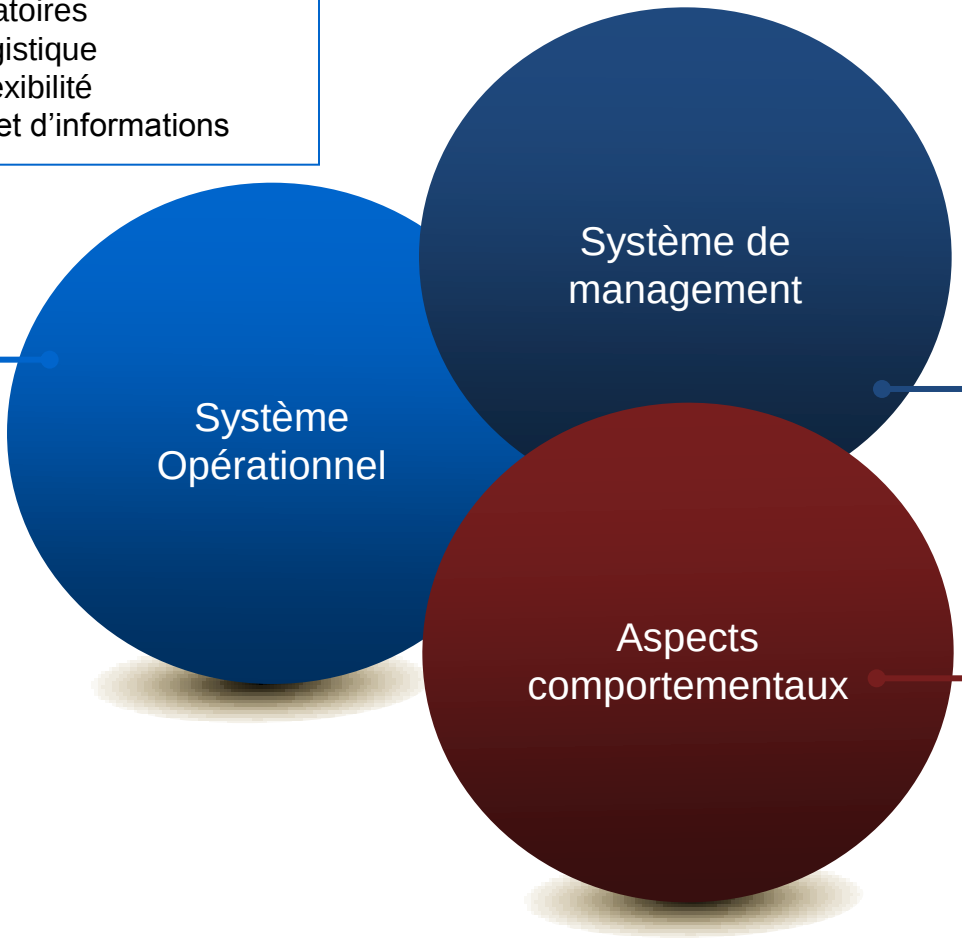


Des réunions, visites et dialogues quotidiens

Pour réussir une transformation, il est nécessaire d'intégrer trois dimensions au même moment

"Configuration des ressources et des processus pour créer de la valeur et minimiser les pertes"

- Standards opératoires
- Organisation logistique
- Gestion de la flexibilité
- Flux physiques et d'informations



"Structures, procédures et systèmes qui régissent les ressources humaines et les services pour atteindre une ambition partagée."

- Organisation cible, rôles et responsabilités
- Gestion de la performance
- Organisation du progrès continu

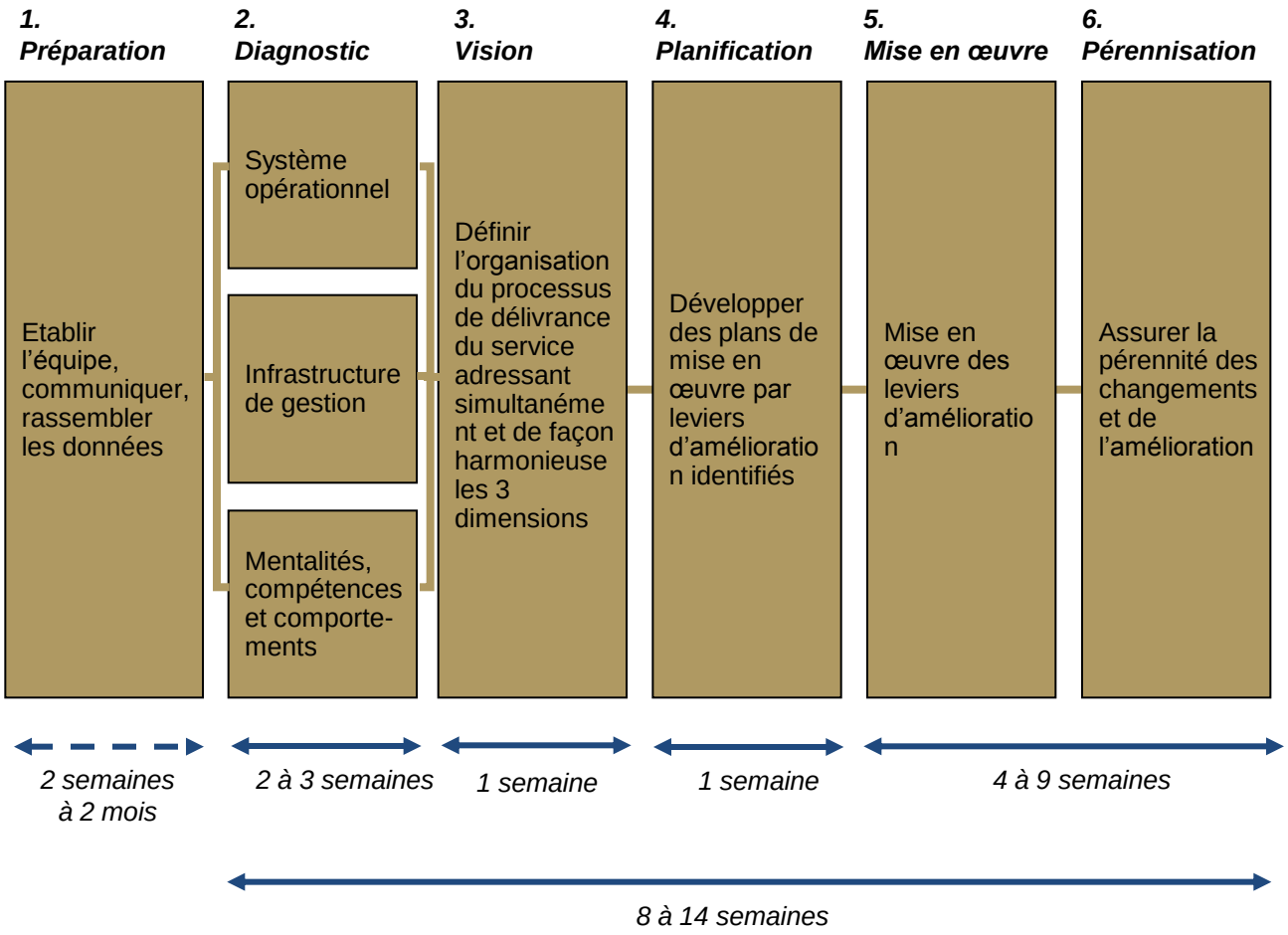
"Comportements et état d'esprit tant au niveau individuel que collectif"

- Gestion de la formation
- Résolution de problème

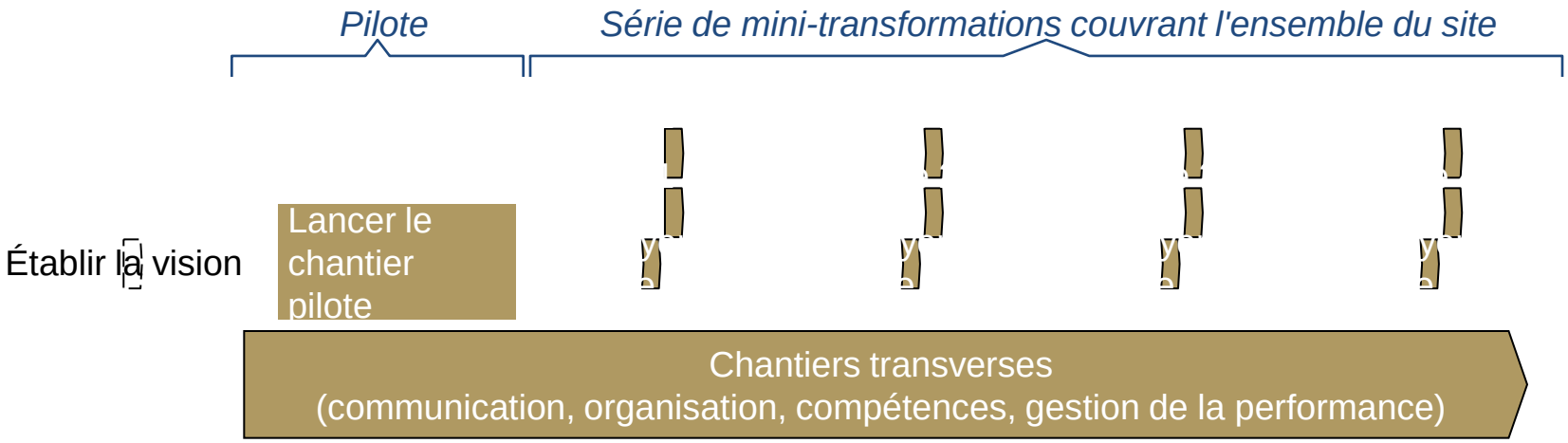
Des « Mini-Transformation » permettent de transformer en profondeur suivant les trois dimensions

Principes

- Travailler sur une partie d'un service ou département en profondeur pendant une période assez longue (8 à 14 semaines intensives et 12-18 mois d'amélioration continue) pour pouvoir transformer de façon durable les comportements et les méthodes de travail et monter fortement le niveau de compétence des rôles pivots
- Transformer le dialogue de la performance en :
  - Poussant la logique de standard et en éliminant le plus possible les causes de variabilité
  - Développant en continu les compétences au fur et à mesure que le niveau d'exigence des standards augmente
- Travailler avec les agents et les équipes d'encadrement de la partie du service ou département pour leur transférer des méthodes tout en assurant leur appropriation (les *Agents de Changement* et, dans les premières phases, les experts externes sont là pour enseigner et transmettre des savoirs et non pour "faire à la place de")



La transformation opérationnelle peut nécessiter plusieurs « vagues »

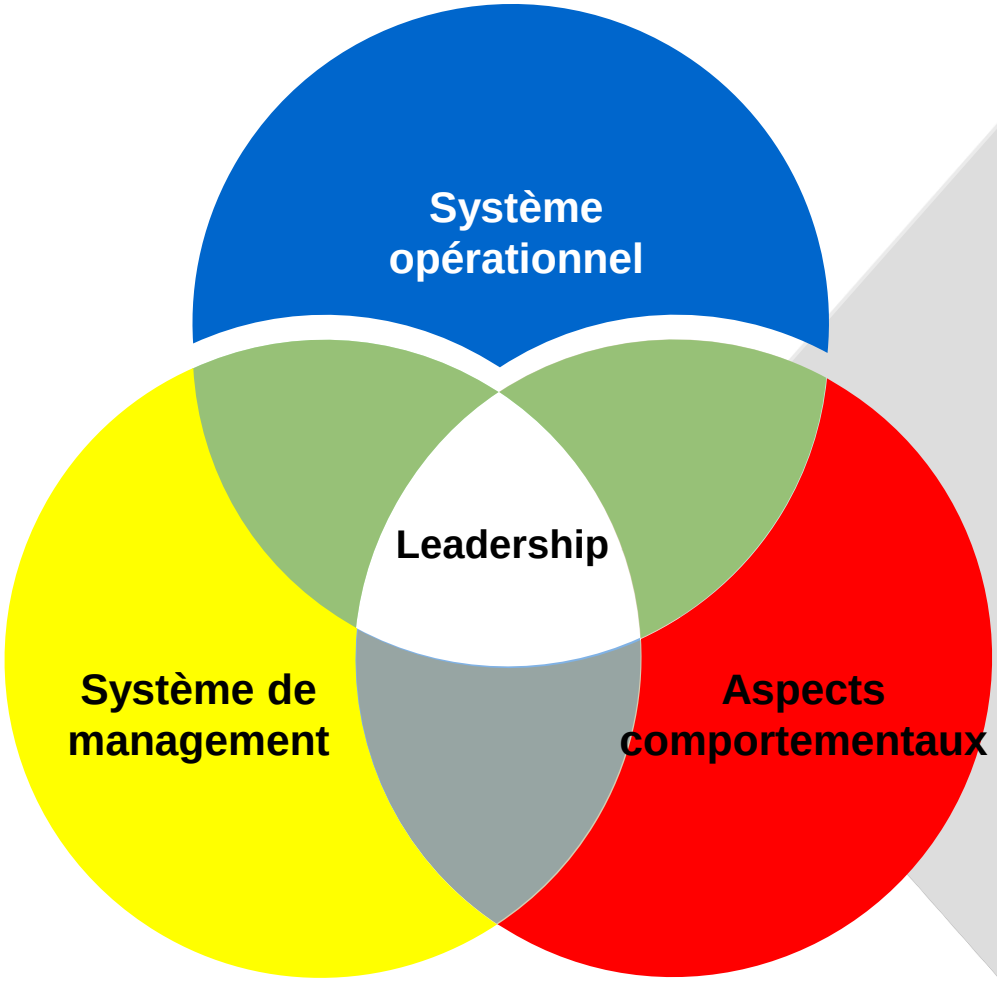


Objectifs	▪ Aligner la direction du service sur un niveau d'aspiration et une vision opérationnelle commune	▪ Montrer la faisabilité de la vision ▪ Former les leader du changement ▪ Capter le potentiel sur une zone délimitée	▪ Capter le potentiel sur l'ensemble du périmètre ▪ Mettre en place le système de gestion et transformer les comportements de façon à assurer la pérennité des changements, ainsi que la poursuite des améliorations
Durée	5-8 semaines	8 à 14 semaines	8 à 14 semaines par vague

La conduite d'une Mini-Transformation: un changement en profondeur qui nécessite des ressources à tous les niveaux hiérarchiques

Le Garant	▪ Il fait partie des responsables de l'entité, par exemple le Directeur du département ▪ Il fait partie de l'équipe de transformation mais pour une partie de son temps seulement : 10 à 20 % ▪ Il est garant de l'atteinte de l'objectif et met à disposition les moyens nécessaires
Le Pilote	▪ Il fait partie des responsables directs du service ou département pilote, par exemple le sous-directeur ou l'adjoint du sous-directeur du département ou service sélectionné ▪ Il fait partie de l'équipe de transformation pendant la vague de Transformation : 80 à 100 % ▪ Il est le pilote de l'appropriation de la transformation par les agents ▪ Des co-pilotes peuvent être nommés par secteur (ressources humaines, planification …), typiquement les responsables principaux des services concernés (fédération autour d'un projet commun)
Le(s) Agent(s) de changement	▪ Il fait partie de l'organisation de progrès continu ▪ Il est dédié à temps plein et joue le rôle de chef de projet une fois formé : 100 % ▪ Il est responsable du respect de la méthode et du bon fonctionnement de l'équipe
Les Propriétaires de plans d'actions	▪ Ils font partie de l'équipe de lu service ou département pilote ou des fonctions supports ▪ Ils allouent une partie de leur temps dans la phase de transformation : 20 à 40 % ▪ Ils assurent, pour un plan d'actions donné, que les actions avancent conformément au planning

Les 6P: 6 attitudes de Leadership « Lean »



standardiser les Processus

Encourager la résolution des Problèmes

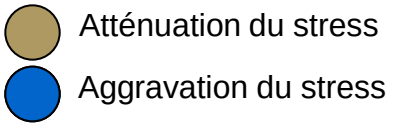
Manager la Performance

Développer le Partenariat et le travail en équipe

Partager le sens du progrès

Respecter et développer les Personnes

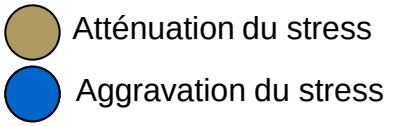
Le Lean doit être déployé avec discernement pour éviter d'éventuelles dégradations du stress (1/2)



Facteurs principaux de stress	Influence du "Lean"	Tendance	Contre-mesures
• Le manque de temps pour réaliser une tâche donnée (besoin de "marges de manoeuvres")	• Diminution des variabilités • Diminution des « temps de récupération		• Prévoir ces temps dans les standards • Impliquer les agents dans la rédaction des standards
• Manque de communication avec la hiérarchie	• Réunions quotidiennes • Audits		• Utiliser ces moments pour écouter les agents
• Interruptions de tâches	• Standardisation • Polycompétence		• Accompagner le développement de la polycompétence par des formations ciblées
• Contraintes personnelles individuelles	• NA		
• Manque de vision sur l'avenir	• Etablir une « vision » du devenir de l'atelier		• Etablir cette vision correctement pendant la miniT • Etre transparent sur les enjeux
• Conditions de travail (bruit, place…)	• Augmentation du temps d'exposition • Diminution des irritants		• Traiter rapidement et efficacement les irritants

SOURCE: McKinsey – Ergonome Toyota

Le Lean doit être déployé avec discernement pour éviter d'éventuelles dégradations du stress (2/2)



Facteurs principaux de stress	Influence du "Lean"	Tendance	Contre-mesures
• Délégation excessive (perception d'impact des conséquences des actes)	• Clarification des rôles et responsabilités		
	• Standardisation des tâches des directeurs		• Prévoir les modes de communication associés (entretiens annuels) • Assurer les formations correspondantes
	• Report de responsabilités sur le terrain		
• Harcèlement	• Equilibrage des tâches		
	• Réunions de performance		
	• Développement du travail en équipe		
	• Développement du « lean management »		

SOURCE: McKinsey – Ergonome Toyota

Optimisation du processus de naturalisation en France : diagnostic initial, conduite du pilote et déploiement

EXEMPLE

Client	Domaines de prestations	Leviers de transformation		Thématiques
Ministère de l'Immigration	☐ Pilotage stratégique et opérationnel ☒ Appui méthodologique ☒ Conception et accompagnement de la transformation ☐ Evaluation, diagnostic stratégique, analyse de l'organisation	☐ Stratégie ☒ Organisation ☒ Optimisation de processus / Lean ☐ Politique RH ☒ Conduite du changement	☐ Formation ☒ Contrôle de la performance et des coûts ☐ Optimisation de fonctions support ☒ Systèmes d'information	• Sécurité • Lean

Contexte et objectifs

Eléments de contexte

- Plus de 300 préfectures sont en charge du processus de naturalisation, avec près de 2 000 fonctionnaires
- Le processus de naturalisation connaît à ce jour trois sources de dysfonctionnement
  - Un délai de traitement trop long (24 à 36 mois aujourd'hui)
  - Une inégalité de traitement des usagers suivant les préfectures (du simple au double)
  - Un stock actuel significatif (118 000 dossiers en attente de traitement en avril 2008)

Objectifs

- Mettre un processus d'instruction qui garantisse :
  - La résorption des stocks
  - Le respect des délais réglementaires, délais cachés compris (délai vu de l'usager) : 12 mois pour les résidents de plus de 10 ans et 18 mois pour les résidents de moins de 10 ans
  - La sécurisation de la prise de décisions des préfets
- Trois préfectures pilotes ont été sélectionnées (Yvelines, Seine-Saint-Denis et Hérault)

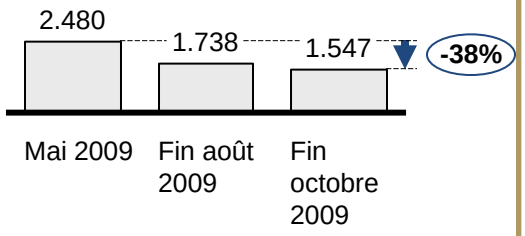
Approche

4 phases :

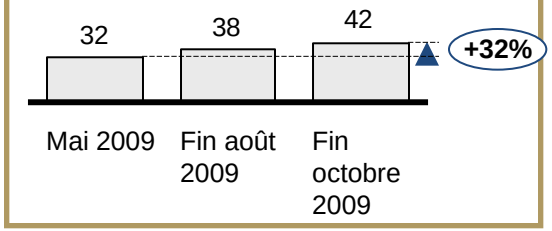
- **Phase de diagnostic**
  - Observations des processus existants (tâches, coûts, qualité, délai, stocks)
  - Benchmark entre les huit arrondissements pilotes sur l'ensemble de ces dimensions
  - Estimation des gains potentiels
- **Phase de génération de solutions**
  - Croisement des meilleures pratiques observées
  - Travail en atelier avec les responsables et agents de préfectures ainsi qu'avec les interfaces extérieures (police, gendarmerie, SDIG) pour identifier et valider les solutions à expérimenter
- **Phase de mise en œuvre**
  - Mise en œuvre de l'ensemble de solutions identifiées
  - Retour d'expérience à chaud, sur le terrain, des solutions expérimentées
  - Mesure du gain obtenu par les expérimentations
- **Phase de pérennisation et de formalisation du déploiement**
  - Validation des solutions expérimentées
  - Formalisation des meilleures pratiques pour faciliter le déploiement aux autres départements français

Impact

- **Stock interne préfecture** (Nombre de dossiers « en attente retour enquête » et « à transmettre SDANF ») – **Exemple de Bobigny**



- **Productivité** (Nombre de dossiers par agent par mois) **– Exemple de Bobigny :**



Contact McKinsey -Orphoz :

- François Zattara

ORPHOZ

Amélioration du flux patients au Service d'Accueil des urgences de l'hôpital Beaujon (France)

EXEMPLE

Client	Domaines de prestations	Leviers de transformation		Thématiques
Ministère de l'Immigration	☐ Pilotage stratégique et opérationnel ☒ Appui méthodologique ☒ Conception et accompagnement de la transformation ☐ Evaluation, diagnostic stratégique, analyse de l'organisation	☐ Stratégie ☒ Organisation ☒ Optimisation de processus / Lean ☐ Politique RH ☒ Conduite du changement	☐ Formation ☒ Contrôle de la performance et des coûts ☒ Optimisation de fonctions support ☒ Systèmes d'information	• santé • Lean

Contexte et objectifs

- Transformation du service des urgences de l'hôpital de Beaujon , hôpital public en région parisienne de plus de **500 lits et ~80 entrées aux urgences par jour**

- **L'objectif de l'étude était d'améliorer :**
  - Le temps de passage des patients aux Urgences
  - La qualité de travail pour les membres du personnel
  - La satisfaction du patient

Approche

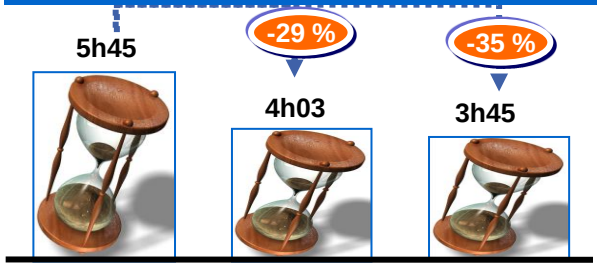
1 Approche en 3 phases:

- Diagnostic de l'existant, avec cartographie des flux, entretiens avec personnel et patients et analyse du cycle de gestion de la performance
- Partage des résultats avec les équipes et structuration des pistes d'actions en 5 groupes de travail (3 focalisés sur une étape du processus et 2 transverses):
  - Prise en charge initiale
  - Examens et soins
  - Hospitalisation
  - Gestion de la performance
  - Chaque Chose A Sa Place
- Programme de tests dans le cadre de chaque groupe de travail, aboutissant à la formalisation de nouveaux modes de travail

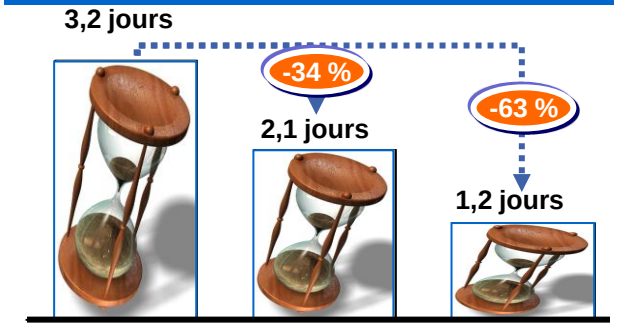
2 Intégration dans la réflexion de toutes les équipes du SAU, ainsi que des équipes du plateau technique (laboratoires, radiologie) et des principaux services d'aval (en particulier médecine interne)

Impact

Temps de passage moyens aux urgences



Durée d'hospitalisation en zone courte durée



Impact financier annuel dans le cadre de la T2A: > 1 MEUR pour le seul service portes (10 lits)

- Très forte appropriation des nouvelles méthodes et des principes de la démarche par les équipes
- Sentiment fort d'amélioration des conditions de travail

ORPHOZ