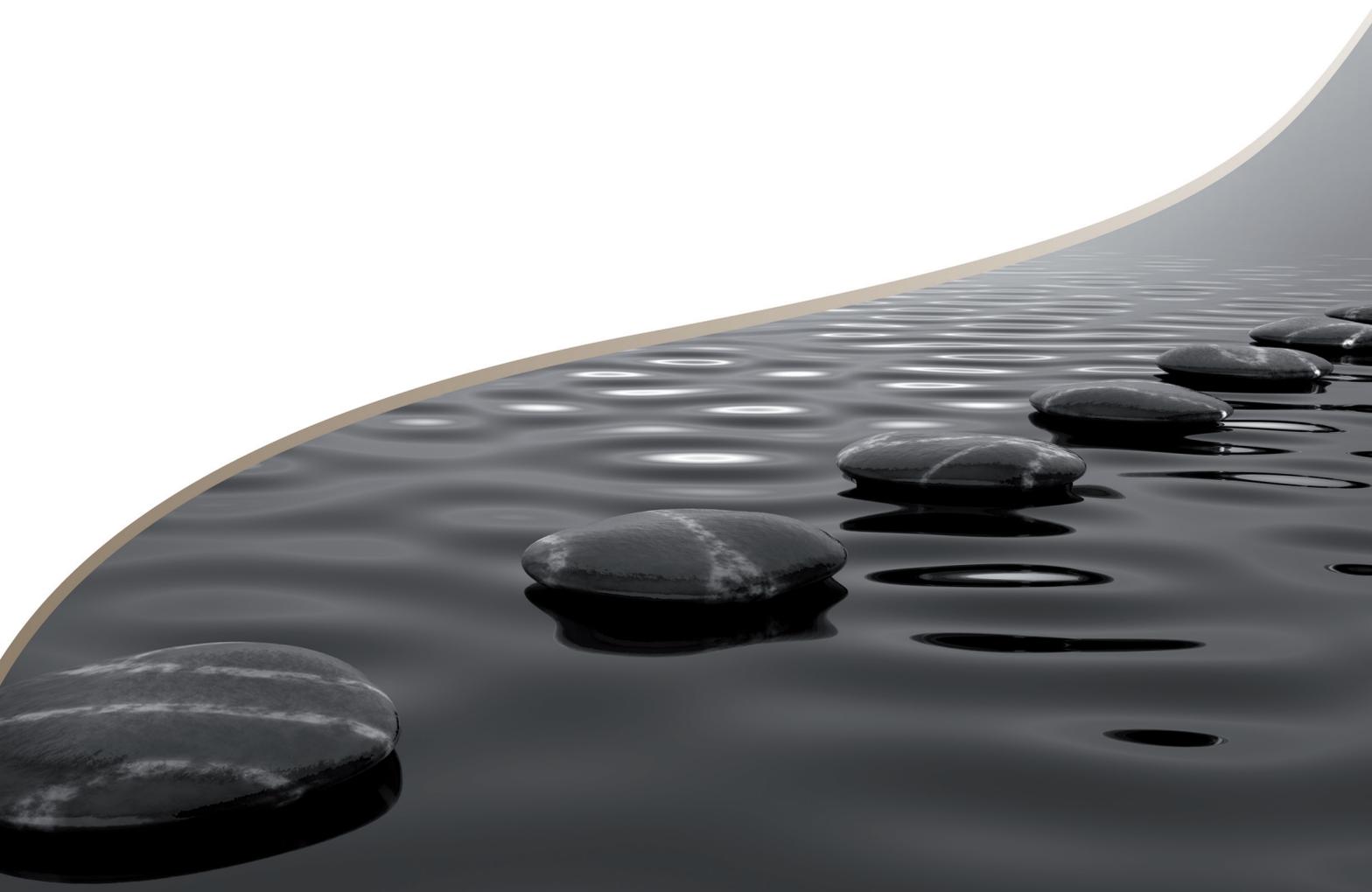




## **Lean Management dans les Services Publics**

**Améliorer la performance opérationnelle  
et la satisfaction des usagers**





# Sommaire

La performance opérationnelle des ministères et opérateurs publics . . . . .	4
Le Lean Management, une réponse adaptée aux problématiques du secteur public . . . . .	5
Définition et principes du Lean Management . . . . .	6
Des résultats significatifs obtenus avec le Lean Management . . . . .	7
Nos convictions pour réussir les projets de Lean Management . . . . .	9
Une démarche à définir en fonction de votre contexte . . . . .	10
Des outils adaptés aux services publics . . . . .	11
Les quelques réponses aux idées reçues sur le Lean Management . . . . .	12
Capgemini Consulting, le croisement d'expertises du secteur public et du Lean Management . . . . .	13

# La performance opérationnelle des ministères et opérateurs publics

## Un budget et un calendrier de travail politiquement contraints

Le gouvernement français est confronté à la nécessité de maîtriser et de réduire les dépenses publiques. La loi de programmation des finances publiques 2011-2014 prévoit de ramener le déficit à 3% du PIB en 2013. Cet effort se traduit notamment par la réduction des dépenses de fonctionnement et d'intervention de 10% d'ici à 2013.

Pour atteindre cet objectif, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) menée depuis 2007, permet de définir des priorités d'actions.

Fin 2010, la RGPP s'est engagée dans une nouvelle phase. Outre l'élargissement du périmètre aux opérateurs de l'Etat, cette nouvelle vague de mesures se caractérise par l'accent mis sur l'amélioration du service rendu, la meilleure répartition entre les missions assurées par l'État et ses opérateurs, et la réalisation d'économies structurelles. Elle doit permettre de respecter l'objectif du non remplacement d'un départ de fonctionnaire à la retraite sur deux en 2012 et 2013.

Ces mesures sont sources d'inquiétude pour les personnels. Selon une étude de l'IFOP de décembre 2010<sup>1</sup> :

- 37% des fonctionnaires voient « avec optimisme » leur évolution future
- 51% estiment « mauvaise » l'évolution globale de la fonction publique ces dernières années (13 points de plus qu'en 2007)
- 79% estiment que les réformes en cours dans le service public conduisent à une détérioration des conditions de travail.

L'accroissement de la satisfaction des usagers et des agents devient un enjeu croissant dans l'optique des échéances électorales de 2012, nécessitant des résultats rapides.

## Des usagers insatisfaits des temps d'attente

Près de 3/4 des Français, selon le rapport Cornut-Gentille (2010), ont une bonne image des services publics. De nombreuses nuances doivent néanmoins être apportées. Ainsi :

- 3 Français sur 4 ont une bonne image des services publics de l'Etat (73%) mais seulement 5% en ont une très bonne
- 1 Français sur 2 considère que les services publics ne prennent pas en compte leurs attentes
- 63% des Français ont le sentiment qu'en se modernisant, l'Etat cherche surtout à faire des économies.

A la question posée dans une enquête<sup>2</sup> portant sur les priorités de progression des services publics, les quatre premiers axes cités sont les suivants :

Diriez-vous que des progrès restent à faire concernant	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non
Le temps d'attente à l'accueil	55%	39%	6%
La possibilité de faire une réclamation	54%	41%	5%
Les délais de traitement des dossiers	52%	41%	7%
L'identification du bon interlocuteur	50%	40%	10%

### Trois enjeux pour la poursuite des réformes

La poursuite des réformes au sein du service public, notamment via l'élargissement du périmètre de la RGPP aux opérateurs de l'Etat, doit répondre à trois impératifs simultanés :

1. Prolonger l'effort de rationalisation du fonctionnement de l'Etat et des politiques publiques
2. Améliorer le service rendu aux usagers
3. Mener des réformes socialement acceptables.

1 Source : baromètre Acteurs publics / IFOP - décembre 2010

2 Source : enquête IPSOS réalisée dans le cadre du rapport Cornut-Gentille (2010)

# Le Lean Management, une réponse adaptée aux problématiques du secteur public

## Le Lean Management : une réponse pertinente...

Issu du monde de l'industrie, le Lean Management se décline aujourd'hui à l'ensemble des secteurs d'activités, y compris auprès du secteur public. Les missions de déploiement du Lean Management conduites par Capgemini Consulting auprès du Ministère de la Justice et de plusieurs hôpitaux valident la pertinence de son utilisation pour les services publics, car elle répond aux enjeux de rationalisation, d'amélioration de la qualité de service et d'acceptation sociale des réformes.

Le Lean Management permet d'obtenir rapidement des résultats tangibles et concrets en matière de satisfaction des usagers et d'efficacité de l'organisation, sans pour autant révolutionner les modes d'organisation.

Ces résultats sont obtenus en s'appuyant sur une logique de « petits pas », consistant à mettre en place des améliorations modestes dont la mise en œuvre est rapide, ainsi que sur l'intelligence collective du terrain.

Les méthodologies de travail utilisées permettent d'associer l'ensemble des intervenants dans la démarche de transformation et de s'appuyer sur leurs expertises métier et leurs connaissances du quotidien de leur organisation.

Ainsi, démarche où l'homme est au cœur du dispositif, le Lean Management permet, outre des résultats concrets et rapides, la définition de solutions socio-compatibles.

## ...mais pas universelle

S'il est applicable dans de nombreux contextes productifs, le Lean Management ne constitue cependant pas une réponse universelle à toutes les problématiques du secteur public.

Il apparaît particulièrement adapté lorsque :

- Les processus traitent des volumes significatifs
- Les processus sont jugés lents, lourds et complexes
- Les enjeux de qualité de service sont centraux, notamment dans les cas où le contact avec l'utilisateur est direct
- L'organisation présente un potentiel de progrès, ou manifeste une culture du management et du pilotage de la performance peu développée.

Ces démarches n'ont de sens que dès lors qu'elles sont cohérentes avec les objectifs des directions. C'est un préalable nécessaire au développement et à la pérennisation d'une démarche de Lean Management. En particulier, la réduction des délais doit correspondre à un objectif prioritaire des décideurs publics.

Si la plupart des processus se prête à l'application d'une démarche Lean, le choix de la temporalité est fondamental. Dans certains cas de rupture majeure de processus comme les fusions, externalisations, mutualisations, dématérialisations ou encore refontes de système d'information, il est nécessaire de travailler sur l'articulation de la démarche Lean avec ces évolutions.

Il peut ainsi être envisagé d'utiliser préalablement une démarche de type « BPR » (Business Process Reengineering ou réingénierie du processus métier), puis dans un second temps, une fois le processus redéfini, de mettre en place un processus de progrès continu Lean pour prolonger la dynamique d'amélioration et l'inscrire dans la durée.

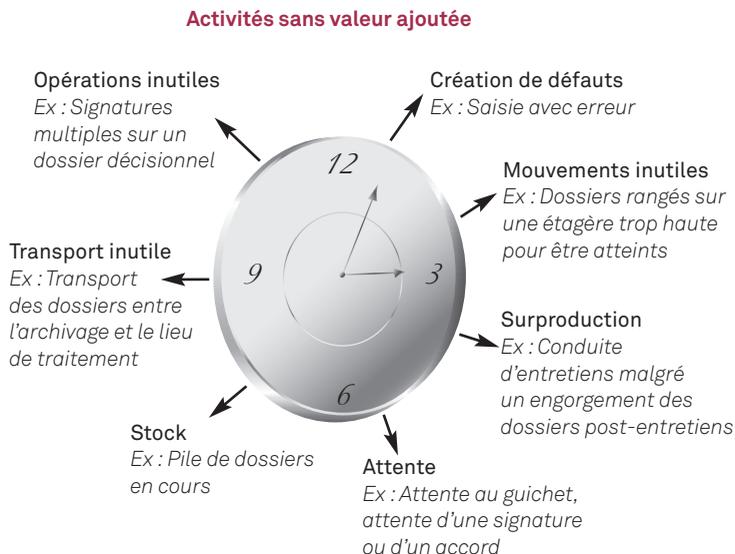


# Définition et principes du Lean Management

## Définition du Lean Management

Développé par Toyota dans les années 1950, le Lean Management part du constat que dans tous les processus, le temps de traitement à valeur ajoutée représente une faible part au regard du temps sans valeur ajoutée (comme par exemple les temps d'attente, les stocks d'en-cours, les déplacements et opérations inutiles, ...).

Le Lean Management vise donc à accélérer les processus en réduisant ces temps sans valeur ajoutée, en traquant les causes de non-qualité et en veillant à réduire la complexité. Cette démarche est soutenue par une dimension managériale forte, qui vise à donner les moyens à ceux qui produisent la valeur attendue de le faire dans les meilleures conditions.



## Le Lean Management cherche à maximiser le temps à valeur ajoutée

- Le **temps à valeur ajoutée** est défini comme le temps dédié au **travail que le client perçoit comme porteur de valeur** ou qui est **strictement nécessaire au fonctionnement de l'organisation**.
- Dans la plupart des processus, le temps à valeur ajoutée représente **5 à 10%** du temps du cycle total.

### Exemple issu d'une démarche de Lean Management au Ministère de la Justice



## Principes structurants du Lean Management

*Une démarche s'appuyant sur l'intelligence du terrain et le travail d'équipe*

*Une approche séquentielle basée sur des cycles courts faisant apparaître rapidement des résultats tangibles*

*Une démarche d'amélioration continue*

Pour répondre à des problèmes opérationnels, les agents sont les plus pertinents dans la définition des solutions. Le Lean Management positionne la ligne hiérarchique en support de ceux qui produisent et sont générateurs de valeur. Il vise ainsi à :

- Remettre l'encadrement en condition de manager opérationnellement
- Développer l'intelligence du terrain et le travail d'équipe.

Le Lean Management suit un enchaînement de ruptures et de « petits pas », permettant d'atteindre des premiers résultats visibles rapidement sans investissement majeur.

Tout processus ne faisant pas l'objet d'une amélioration perd 3% d'efficacité opérationnelle par an.

A ce titre, le Lean Management doit être installé dans la durée dans les modes de fonctionnement nominaux de l'organisation.

# Des résultats significatifs obtenus avec le Lean Management

## Ministère de la Justice

Le Ministère de la Justice et des Libertés, en partenariat avec la DGME et accompagné par Capgemini Consulting, a lancé en février 2010 le programme « Excellence opérationnelle dans les juridictions ». Ce projet vise à améliorer la qualité du service rendu aux justiciables, à optimiser les processus de traitement des affaires (en termes de durée de temps d'exécution et traitement), et à améliorer les conditions de travail des magistrats et fonctionnaires de greffe, en leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier. Ces objectifs devaient être atteints grâce à la réduction des perturbations et gaspillages.

La phase de diagnostic a permis d'identifier des potentiels de réduction de délais de traitement des affaires (chambre civile en appel) compris entre 15 et 25%. La phase de déploiement en cours vise à mettre en œuvre 25 actions d'amélioration pour atteindre cet objectif, parmi lesquelles :

- La réduction des délais de mise en état (convocation à l'audience) de 12 à 40%, soit des gains de 1 à 3 mois sur une procédure durant 8 mois au total
- La réduction du temps de traitement par les magistrats de 4 à 22%, soit un gain de 15 à 80 minutes pour une procédure de 6 heures au total.

Cette expérimentation se poursuit et a été étendue en 2011, dans le cadre de la vague actuelle des RGPP.

- **Processus de traitement optimisés**
- **Gain de 1 à 3 mois sur le délai de mise en état**
- **Réduction du temps de traitement jusqu'à 22%**
- **Un programme avec un « intérêt pratique pour arriver à lisser les bonnes pratiques et parvenir à un délai optimal de procès par catégorie »** - Première Présidente de la Cour d'appel de Montpellier

## Direction de la Sécurité Sociale Régime Social des Indépendants - ACOSS

De février à avril 2010, la DGME avec l'aide de Capgemini Consulting, a accompagné la Direction de la Sécurité Sociale, l'ACOSS et le RSI dans une mission d'optimisation du processus d'affiliation des travailleurs indépendants. Cinq sites ont été concernés par la démarche Lean Management : le Centre National d'Immatriculation Commune (CNIC), les centres RSI et URSAFF des deux régions pilotes (4 sites).

Après une phase d'état des lieux (4 semaines) faisant apparaître les dysfonctionnements majeurs du processus, la phase de mise en œuvre (6 semaines) structurée autour de 4 chantiers (pilotage de l'activité, amélioration de la qualité entrante, amélioration de la productivité des centres de traitement, mise en place d'un plan exceptionnel de réduction des stocks) a permis d'aboutir à :

- Une connaissance/visibilité accrue de l'existant à travers la mise en place de tableaux de bord tant à vocation locale que nationale
- Un gain de productivité de 30% dans le site clé
- Une réduction majeure des stocks dans les caisses régionales entre 30 et 70% selon les sites
- Un kit de déploiement de la démarche Lean Management dans l'ensemble des sites.

- **Gains de productivité de 30%**
- **Réduction des stocks entre 30% et 70% selon les sites**

## CHU de Nancy

En 2009, le CHU de Nancy avec l'aide de Capgemini Consulting, a souhaité optimiser l'organisation de son service d'urgences au travers de la mise en œuvre d'une démarche reposant sur les fondamentaux du Lean Management.

Déployée pendant 6 mois, cette démarche avait 2 objectifs principaux :

- Réduire les temps d'attente des patients de 25 à 30%
- Optimiser l'adéquation des ressources médicales et paramédicales au flux de patients.

Après une phase de diagnostic de 5 semaines ayant permis de faire apparaître les dysfonctionnements majeurs du processus, 7 ateliers Kaizen de résolution des problèmes ont été déployés, impliquant 64 personnes au sein des Urgences et des services interfaces. Une trentaine d'améliorations des pratiques opérationnelles et une nouvelle organisation de la 1<sup>ère</sup> prise en charge du patient ont été mises en place.

- **Amélioration de l'accueil du patient avec une réduction de 25 à 30% des temps d'attente**
- **Optimisation de l'allocation des ressources médicales et paramédicales**
- **Des équipes plus soudées**
- **Une démarche adoptée par la Direction Générale**

## Department of Work and Pensions

En Angleterre, le Department of Work and Pensions a lancé en 2006 avec l'aide de Capgemini Consulting, un grand programme de transformation visant à améliorer sa performance à travers l'optimisation des processus métier et le recours à des outils du Lean Management.

Les actions engagées ont permis d'obtenir des résultats significatifs sur 3 volets :

- L'amélioration de l'expérience usagers (réduction des délais entre les décisions d'attribution d'une indemnisation)
- L'augmentation de son efficacité opérationnelle
- La montée en compétences des agents.

L'objectif de £600 millions de gains a été réalisé au terme de 2 années. Les indicateurs de qualité de services ont progressé de plus de 20%. Plus de 30 000 collaborateurs ont été formés au Lean Management.

- **£600 millions de gains**
- **Performance accrue de 20%**
- **Saut qualitatif de 20%**
- **30 000 collaborateurs formés au Lean**

## ERDF-GrDF

ERDF-GrDF sont les filiales d'EDF et de GDF Suez en charge de la distribution d'électricité et de gaz pour 95 % des clients français. Ces deux filiales disposent d'un service commun de près de 46 000 agents dans près de 600 agences en France.

Début 2008, ERDF-GrDF a entamé une réflexion sur le saut de performance qui lui est nécessaire pour répondre au défi de son environnement régulé et contraint. Pour toucher l'ensemble de son organisation, ERDF-GrDF a lancé un programme d'excellence opérationnelle, exceptionnel par son ampleur, sa complexité et son ambition, impliquant la Direction Générale, touchant les 600 agences en 18 mois, et mobilisant 100 consultants internes pour déployer l'approche, avec le support de Capgemini Consulting.

S'appuyant sur le Lean Management, le programme a permis des améliorations conséquentes de performance : une augmentation des revenus, une réduction des coûts, une

amélioration de la sécurité et de la satisfaction des clients et des employés, ainsi qu'un dégagement de marge de manœuvre permettant d'augmenter la charge d'activité supplémentaire de 20%.

Au total, 100 consultants internes et 600 managers locaux ont été formés à la gestion de projet et au Lean Management, permettant d'assurer la pérennité de la démarche.

- **100 consultants et 600 managers locaux formés au Lean Management**
- **Optimisation permettant la prise en charge de 20% d'activité supplémentaire**

## Generali

La division Epargne Patrimoniale de Generali a pour objectif d'améliorer la qualité de service pour garantir une pérennité des relations commerciales auprès des partenaires et des clients finaux.

Capgemini Consulting a accompagné Generali pour la mise en place d'une démarche Lean Management adaptée au monde de l'assurance, visant à :

- Réduire les délais de traitement middle-office
- Améliorer la qualité de service pour préserver le positionnement marché face aux concurrents à moyen terme
- Accompagner le management de proximité dans le pilotage de cette transformation.

Le projet, articulé autour d'une analyse par processus de l'existant de 4 semaines, d'identification des dysfonctionnements et de construction de plans d'actions de 3 semaines, et de mise en œuvre (8 à 12 semaines), et s'appuyant sur une méthode bottom-up, a permis d'obtenir des gains financiers importants à court terme, la limitation des coûts de recrutement face à la croissance du marché, et l'installation d'une dynamique d'amélioration continue.

- **Réduction du délai de traitement de 40% (exemple : affaires nouvelles de 21 à 13 jours)**
- **Réduction des causes de retravail (exemple : augmentation du taux e-parapheur de 67% à 85%)**

# Nos convictions pour réussir les projets de Lean Management

Nos convictions		Impacts sur la démarche
<b>Tirer la démarche par une ambition forte de résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viser un saut de performance de l'ordre de 20 à 30% en améliorant la qualité de service et en transformant le fonctionnement en profondeur</li> <li>• Enchaîner avec une phase de progrès continu à une ambition moindre (de l'ordre de 5% par an) portée par le management et ancrée dans les pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement préalable du Top management sur l'ambition</li> <li>• Dès le départ, affichage d'un objectif ambitieux</li> </ul>
<b>Expliciter l'utilisation des marges de manœuvre dégagées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier une logique de gagnant-gagnant pour obtenir l'engagement du plus grand nombre dans la démarche d'amélioration</li> <li>• Afficher l'objectif final de façon transparente aux parties prenantes pour instaurer la confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification dès la phase de cadrage de la stratégie gagnant-gagnant</li> <li>• Réalisation le cas échéant d'un diagnostic sociologique (ressources et contraintes) en parallèle du diagnostic métier</li> </ul>
<b>Faire porter la démarche par le Top management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir de la Direction implication et soutien visible dans le cadre de la démarche pour insuffler la dynamique requise</li> <li>• Impliquer la Direction dans le pilotage et la communication terrain qui requiert une participation active de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une implication affichée et en continu du Top management</li> </ul>
<b>Mettre en cohérence les systèmes de pilotage, d'évaluation et de reconnaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter le mode d'allocation des moyens</li> <li>• Piloter par les résultats</li> <li>• Réviser les systèmes d'évaluation et de reconnaissance pour inciter aux comportements visés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification avec la DAF et la DRH des marges de manœuvre existantes et des évolutions possibles</li> </ul>
<b>Remettre la ligne hiérarchique en situation de management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamiser le système de pilotage et d'animation des équipes avec une orientation client s'appuyant sur des données factuelles et opérationnelles</li> <li>• Associer l'ensemble de la ligne hiérarchique à la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication du management intermédiaire dès le début de la démarche</li> <li>• Mise en place d'outils de pilotage et d'animation à destination du management</li> </ul>
<b>S'appuyer sur des résultats rapides pour générer l'adhésion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher en priorité à réaliser des victoires rapides pour rendre visible le changement et positiver la démarche</li> <li>• Faire porter ces victoires par des acteurs reconnus, qui deviendront promoteurs crédibles de l'approche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles courts pour dégager des victoires rapides</li> <li>• Communication sur les victoires en mettant en avant les « champions » qui les portent</li> </ul>
<b>Adapter la démarche à la réalité du terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster la démarche en fonction du niveau de maturité et des spécificités propres à chaque entité</li> <li>• Laisser dans tous les cas une marge d'adaptation pour favoriser l'appropriation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un socle commun de solution aux entités</li> <li>• Elaboration d'un guide des bonnes pratiques pour permettre aux entités de choisir les solutions adaptées à leur contexte</li> </ul>

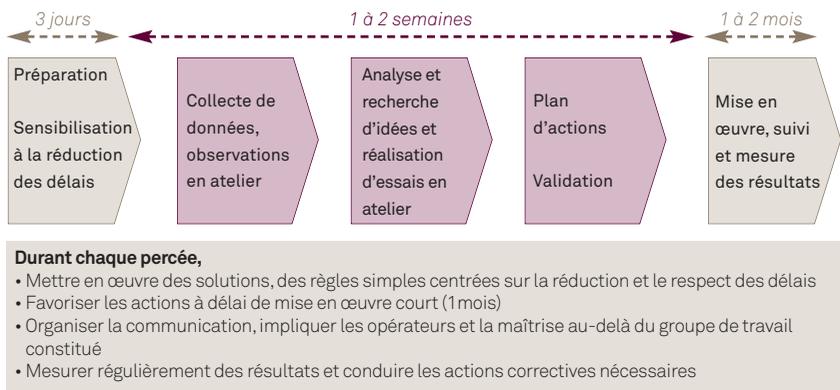
# Une démarche à définir en fonction de votre contexte

Le Lean Management suppose une transformation globale de l'organisation. Il est cependant possible de faire un ou plusieurs démonstrateurs pour vérifier la cohérence le cas échéant.

## 1 Un démonstrateur « Kaizen » sur 2 à 4 semaines

L'objectif d'un démonstrateur consiste à démontrer l'efficacité du Lean Management sur un processus et/ou un périmètre restreint, de manière rapide, en s'attachant à éradiquer les gaspillages simples à corriger.

S'appuyant sur la démarche Kaizen, il en valide la pertinence et permet d'évaluer l'opportunité de généralisation à l'ensemble de l'entité ou de l'organisation.



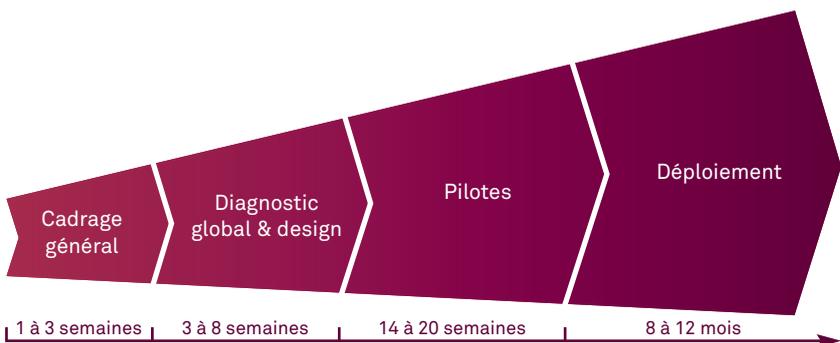
## 2 Un projet « DMAIC » sur 12 à 16 semaines

La méthode DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Implémenter et Mettre sous contrôle) utilisée en phase de démonstrateur ou de pilote, est une méthode de travail simple et rigoureuse qui a pour objectif d'optimiser les processus complexes.

	1. Définir	2. Mesurer	3. Analyser	4. Implémenter	5. Contrôler
Objectifs	Accord du sponsor et de l'équipe sur la définition du projet et de ce qui doit être accompli	Réunir les données qui serviront de base factuelle	Identifier les sources de retard, les gaspillages et les problèmes qualité	Valider le plan d'actions et le mettre en œuvre	S'assurer que les gains obtenus seront préservés dans le temps
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte de projet</li> <li>• Accord Sponsor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance actuelle</li> <li>• Indicateurs projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste d'améliorations potentielles</li> <li>• Plan d'actions macro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'actions détaillé</li> <li>• Premiers résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de contrôle</li> <li>• Engagement et Sponsor sur le suivi</li> </ul>

## 3 Un programme de transformation sur 12 à 18 mois

Un programme de transformation approfondi, sur 12 à 18 mois, s'inscrit dans une démarche globale en 4 phases. Après une phase de cadrage à partir des objectifs, les pilotes permettent de déployer la démarche Lean Management sur plusieurs processus (production et/ou fonctions support) et/ou plusieurs sites, avant la phase de déploiement à l'ensemble de l'organisation.



La démarche de travail est progressive. Le passage d'une phase à l'autre est conditionné par la réalisation d'un bilan, validé par l'organisation.

La généralisation de la démarche permet d'intervenir sur 4 dimensions : processus, management, comportements et compétences.

# Des outils adaptés aux services publics

## Quelques outils du Lean Management qui ont fait leurs preuves dans le secteur public

**La Value Stream Map** : la VSM est un outil qui permet de repérer les sources de non valeur ajoutée. Elle a pour objectif d'analyser de manière exhaustive un processus afin de repérer des dysfonctionnements et qualifier la non valeur ajoutée. Elle s'appuie sur des analyses de données, des entretiens et des observations terrain.

**Le diagramme Ishikawa** : ce diagramme en arête de poisson est un outil qui permet de classer et de visualiser toutes les causes qui sont susceptibles d'être à l'origine d'un effet donné. Il est utile pour identifier et hiérarchiser les causes de dysfonctionnement selon leur nature.

**La percée Kaizen** : elle consiste à mettre en place des améliorations dont la mise en œuvre est rapide (à la différence d'une démarche classique qui consiste à mettre en place des améliorations significatives mais dont les décisions mettent du temps à être prises du fait de leurs impacts).

**Le management visuel** : il permet à chaque acteur de comprendre le niveau de performance de l'équipe ainsi que l'impact de son travail sur cette performance. Le principe est d'afficher la performance et les progrès réalisés dans l'espace de travail et de mettre à jour ces informations le plus possible en temps réel pour assurer un retour d'expérience immédiat.

## Nos outils propres utilisés en complémentarité sur les aspects humains et managériaux

**L'approche sociologique** : complémentaire à l'approche Lean Management, elle a vocation à contribuer au développement de la performance des organisations en partant de la réalité des métiers au quotidien. L'enjeu est d'identifier les freins à la transformation et de bâtir sur une logique « gagnant-gagnant » la stratégie de conduite du changement.

Cela passe par :

- La compréhension des modes de fonctionnement et des logiques mises en œuvre par les acteurs : un diagnostic sociologique doit permettre d'identifier la rationalité des acteurs, les objectifs qu'ils poursuivent et les contraintes et ressources dont ils disposent.
- L'identification des leviers d'actions à mettre en place en adéquation avec les contraintes des organisations et des hommes, et en cohérence avec la culture de l'organisation. La démarche sociologique permet ainsi de traiter les

causes profondes des dysfonctionnements observés et de définir des actions concrètes d'optimisation.

- L'identification des facteurs de mobilisation des équipes. L'approche sociologique se traduit par une stratégie « gagnant-gagnant ».

L'approche sociologique est particulièrement utile et opportune dans les services publics et la protection sociale car leur contexte est souvent caractérisé par :

- Des marges de manœuvre historiquement plus réduites (politique RH moins flexible que dans le secteur privé, pas de relais de croissance de l'activité...).
- Une orientation client moins développée que dans d'autres secteurs, alors même qu'elle constitue un puissant levier de transformation.

Du point de vue méthodologique, l'approche sociologique dans le cadre d'une mission Lean Management s'appuie principalement sur des observations terrain et des entretiens individuels avec des acteurs de tous les niveaux de l'organisation. Ce diagnostic sociologique est mené principalement au début des missions, car il permet de mettre en lumière de nombreux aspects culturels de l'organisation existante et d'identifier la spécificité des référentiels existants pour les acteurs (valeurs, organisation du travail, du métier, de la hiérarchie...). La sociologie renforce ainsi l'ancrage terrain du Lean Management. Cette compréhension de l'organisation existante permet de définir des leviers et une trajectoire de transformation légitime et réaliste pour les acteurs.

L'ASE est un processus de travail Lean Management intensif qui permet dans un environnement extérieur d'aboutir à des résultats plus rapidement. La démarche ASE consolide un projet sur 3 aspects :

- Les décisions prises sont robustes dans le temps. Elles sont le fruit de l'intégration de tous les points de vue et de la mise à l'épreuve de différents scénarios. Elles sont portées par une large base d'acteurs (30 à 200 participants), ce qui assure par la suite une diffusion solide dans l'entreprise.
- La complexité devient un atout maîtrisé. A travers l'intégration de toutes les dimensions du projet, le groupe identifie ses points de force, les responsables sur lesquels s'appuyer et met en place les moyens de la maîtriser.
- Le groupe gagne en confiance. L'expérience acquise imprime des effets profonds sur les acteurs : compréhension mutuelle, enthousiasme, langage commun, partage de la cible, construction collective des trajectoires constituent des actifs qui dopent l'efficacité collective bien au-delà de l'événement lui-même.

# Les quelques réponses aux idées reçues sur le Lean Management

## Les principes sont connus et appliqués depuis longtemps (réingénierie de processus). Quelle est la spécificité du Lean Management ?

- Au-delà de la refonte des processus, le Lean Management permet également une révision des modes de management (management visuel, collaboratif, amélioration continue, ...).
- C'est une démarche terrain de transformation globale : processus, management, compétences et comportements.

## Le Lean Management est applicable sur des processus répétitifs mais pas à des processus à forte valeur ajoutée

- Le Lean Management est aujourd'hui couramment utilisé pour des bureaux d'études, les fonctions R&D, les fonctions SI ...
- Le Lean Management est pertinent dès lors qu'il existe des flux et des processus qui exigent des collaborations importantes entre experts.

## Le Lean Management et les projets de certification Qualité (exemple : norme ISO 9001) ne sont pas compatibles

- Ces démarches sont parfaitement compatibles car elles visent toutes les deux à la satisfaction du client et à l'amélioration continue.
- L'expérience montre qu'elles sont complémentaires, certaines entreprises mènent même des démarches intégrées appelées « Lean ISO 9001 ».
- Au-delà de la méthodologie, l'ISO 9001 vise à décrire puis mettre en place des processus et un système de management de la qualité performants. Le Lean Management s'attache à recentrer ces processus sur leur valeur ajoutée et ainsi obtenir des résultats opérationnels et financiers rapides.

## Le côté simple et pratique des solutions promues peut sembler dérisoire

- Ces solutions permettent de mobiliser les personnels à la démarche et de les rendre porteurs de la transformation.
- C'est la somme des petites solutions produites qui donne des résultats significatifs.

## Une approche venue de l'étranger (Japon) et du secteur privé sera mal acceptée par les agents publics

- Le Lean Management est aujourd'hui appliqué dans bon nombre de pays occidentaux (France, USA, Royaume-Uni, ...).
- Dans un travail collaboratif, les agents sont associés à la définition des solutions opérationnelles.
- Notre approche combine le Lean Management et la Sociologie des Organisations afin de fournir des réponses à l'environnement public.

## Le Lean Management vise à faire travailler les gens plus vite. Dans le fond, c'est une approche productiviste et de cost cutting, qui ne prend pas bien en compte les aspects métier

- Le Lean Management est une démarche visant à réduire les sources de non valeur ajoutée pour le client final.
- Elle donne au management et aux fonctions support les moyens de soutenir au mieux les acteurs qui fournissent de la valeur ajoutée en favorisant les meilleures conditions de travail possible.

## Lean Management et Six Sigma sont identiques

- Le Six Sigma complète la démarche Lean Management par des apports significatifs en traitements statistiques qui permettent d'améliorer la fiabilité de processus très normés, répétitifs et concernant de gros volumes. Si, par extension, le Six Sigma s'est positionné comme une démarche de progrès complète, nous le classons pour notre part, au niveau des outils du Lean Management.

# Capgemini Consulting, le croisement d'expertises du secteur public et du Lean Management

**En France, 40 consultants interviennent régulièrement sur des projets de Lean Management dans le secteur public**

## Secteur Gouvernement de Capgemini Consulting

- Une équipe dédiée de plus de 200 consultants impliqués dans des projets du secteur public, issus des meilleures formations et qui partagent une passion pour les politiques publiques et les enjeux de modernisation des administrations.
- Une expertise maîtrisée à la fois sur les administrations d'Etat, les opérateurs et les organismes de protection sociale et portant sur l'ensemble des segments du secteur (santé et assurance maladie, emploi, impôts, défense, écologie et développement durable, retraites et protection sociale, culture, éducation...).
- L'apport de compétences fonctionnelles permettant d'aborder les principaux défis de la sphère publique : rénovation de la gestion des ressources humaines publiques, stratégie et optimisation des systèmes d'information, diagnostic financier et modernisation des finances publiques, modernisation des achats publics, marchés publics et dialogues compétitifs.

## Le Lean Management chez Capgemini Consulting

Un groupe de compétences Lean Management en France composé de :

- 15 experts Lean Six Sigma / Black Belt
- 50 praticiens Lean Management
- 5 sociologues des organisations.

Un appui sur un réseau international de 250 experts et praticiens Lean Management (dont 90 Black Belt et Master Black Belt) et doté d'un centre de formation unique : « The Lean Factory ».



## A Propos de Capgemini

Capgemini, un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance, aide ses clients à se transformer et à améliorer leurs performances en leur conseillant les technologies les plus adaptées. Capgemini s'engage ainsi à favoriser la liberté d'action de ses clients et à accroître leurs résultats, en s'appuyant sur une méthode de travail unique - la "Collaborative Business Experience™". Pour fournir à ses clients une solution optimale, le Groupe a organisé un modèle de production mondialisé baptisé Rightshore®, qui réunit les meilleurs talents dans le monde pour les faire travailler comme une seule équipe sur un projet. Présent dans 40 pays, Capgemini a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 8,7 milliards d'euros et emploie plus de 112 000 personnes dans le monde.

Plus d'informations sur : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

*Rightshore® est une marque du Groupe Capgemini*

## A Propos de Capgemini Consulting

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, **Capgemini Consulting** accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

Plus d'informations sur : [www.capgemiconsulting.fr](http://www.capgemiconsulting.fr)

## Contacts :

### **Marie Angliviel de la Beaumelle**

Vice President

Secteur Gouvernement

[marie.angliviel@capgemini.com](mailto:marie.angliviel@capgemini.com)

### **Didier Krick**

Vice President

En charge du centre de compétences Lean Management

[didier.krick@capgemini.com](mailto:didier.krick@capgemini.com)

### **Guillaume Cordonnier**

Directeur

Secteur Gouvernement

[guillaume.cordonnier@capgemini.com](mailto:guillaume.cordonnier@capgemini.com)