



16^{ème}
ÉCOLE QUALITÉ
du 10 au 12 Septembre 2018

Le lean 6 sigma au service de la simplification administrative de l'université de Bordeaux

Maud Castells
Consultante en amélioration continue et change management

- 1. Un peu d'histoire**
- 2. Les défis à relever pour implémenter le lean 6 sigma à l'université**
- 3. Les grands principes du lean 6 sigma**
- 4. Retour d'expérience sur un projet mené à l'université de Bordeaux**



16^{ème}

ÉCOLE QUALITÉ

du 10 au 12 Septembre 2018

UN PEU D'HISTOIRE

A l'origine, le lean 6 sigma est une démarche industrielle

- Historiquement, le lean a été mis au point au sein des usines **Toyota** au Japon dans les années 80 (Toyota Production System)
- La démarche Six Sigma a été élaborée chez **Motorola**, puis reprise et largement développée par **General Electric**
- Beaucoup de **grands groupes, tous secteurs industriels confondus**, ont mis en place des politiques d'excellence opérationnelle basées sur le lean 6 sigma

Le lean 6 sigma dans l'administration et dans l'éducation supérieure

- **Le lean est une démarche déployée par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) depuis 2008 dans plusieurs ministères :**
 - Au ministère de l'intérieur
 - Au ministère de la justice
 - Au ministère de la défense
 - ... mais pas dans l'ESR
- **Depuis plusieurs années, des universités étrangères se sont dotées d'une véritable politique d'excellence opérationnelle**
 - USA – Canada – UK – Australie - Pays-Bas – Norvège – Pologne
 - ... mais pas en France



16^{ème}

ÉCOLE QUALITÉ

du 10 au 12 Septembre 2018

LES DÉFIS À RELEVER POUR IMPLÉMENTER LE LEAN 6 SIGMA À L'UNIVERSITÉ

Défi 1: changer la culture

« L'université ce n'est pas Toyota ! Et puis ta méthode c'est bien mais on n'a pas le temps ! »

- **La standardisation :**
 - Certes, la formation et la recherche ne doivent pas être standardisées...
 - ... mais est-ce que ça veut dire pour autant que les processus de soutien et support aux grandes missions ne peuvent pas l'être ?
 - Tout n'est, ou ne devrait pas, être spécifique à l'université !
 - Exemple : le processus d'inscription administrative des étudiants
- **Prendre le temps pour en gagner durablement**
 - Prendre le temps de s'interroger sur les pratiques pour gagner du temps durablement

Défi 2: apprendre à travailler ensemble pour s'améliorer

« En fait si tu veux cette donnée, c'est pour montrer qu'on travaille mal ! »

- **Les universités ont un mode d'organisation très « siloté »**
- **Or, pour faire du lean, il faut penser global afin d'éviter de mettre en place des solutions qui n'améliorent pas le processus à l'échelle de l'établissement et qui ne répondent pas aux attentes des usagers**
- **Exemple projet : le processus de paie**

Défi 3: Développer une culture de la mesure

« Pas besoin de mesurer, on sait que ça se passe comme ça ! »

- **A l'université, on ne mesure pas ce qu'on considère comme important :**
 - Améliorer la satisfaction des étudiants
 - Améliorer la qualité d'exercice des agents
 - Réduire la charge de travail des personnels
 - Réduire les temps de déroulement des processus
- **Or, ces mesures sont nécessaires à deux titres :**
 - Pour passer du débat d'opinion au débats de faits
 - Pour être en capacité d'évaluer les projets que nous menons



16^{ème}
ÉCOLE QUALITÉ
du 10 au 12 Septembre 2018

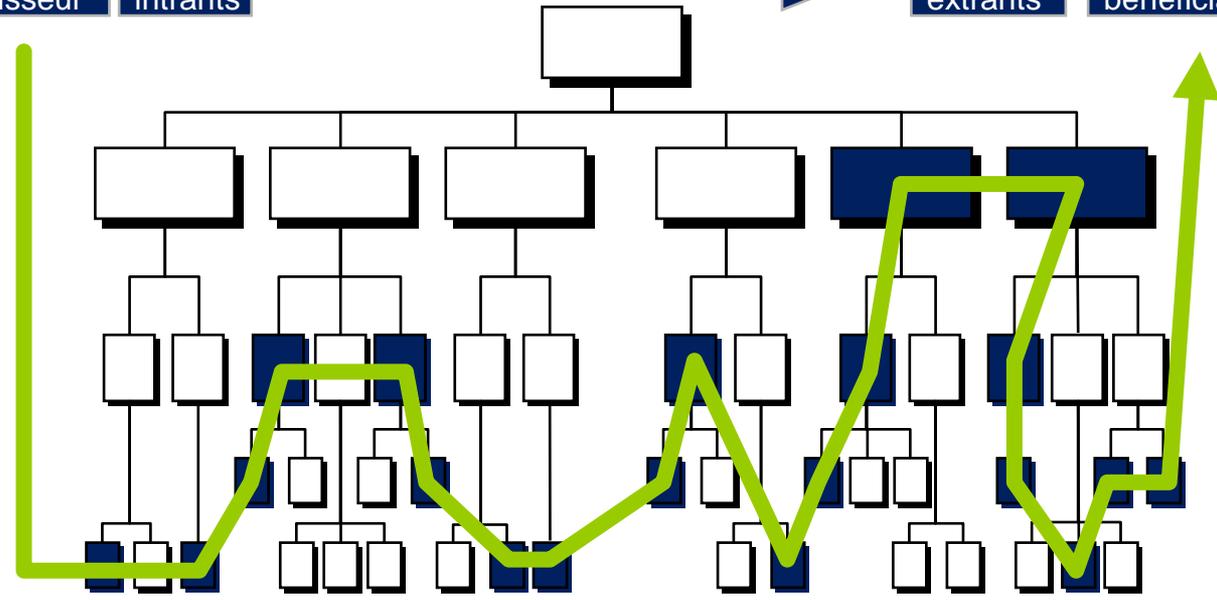
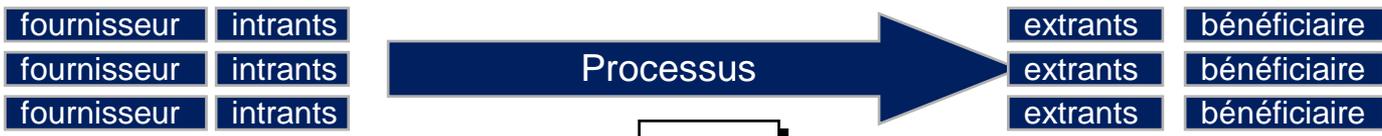
LES GRANDS PRINCIPES DU LEAN 6 SIGMA

« Le lean, ce sont les bonnes personnes qui cherchent la meilleure et la plus simple façon de satisfaire les besoins des usagers »

En d'autres termes, le lean c'est :

- **Le juste nécessaire** en éliminant les gaspillages et la non-valeur ajoutée
- **Au bon moment** en prenant en compte les besoins des usagers
- **Du premier coup** en visant le zéro défaut qualité

Une démarche processus qui permet de passer de l'efficacité à l'efficience



Efficacité

A



B

Efficience

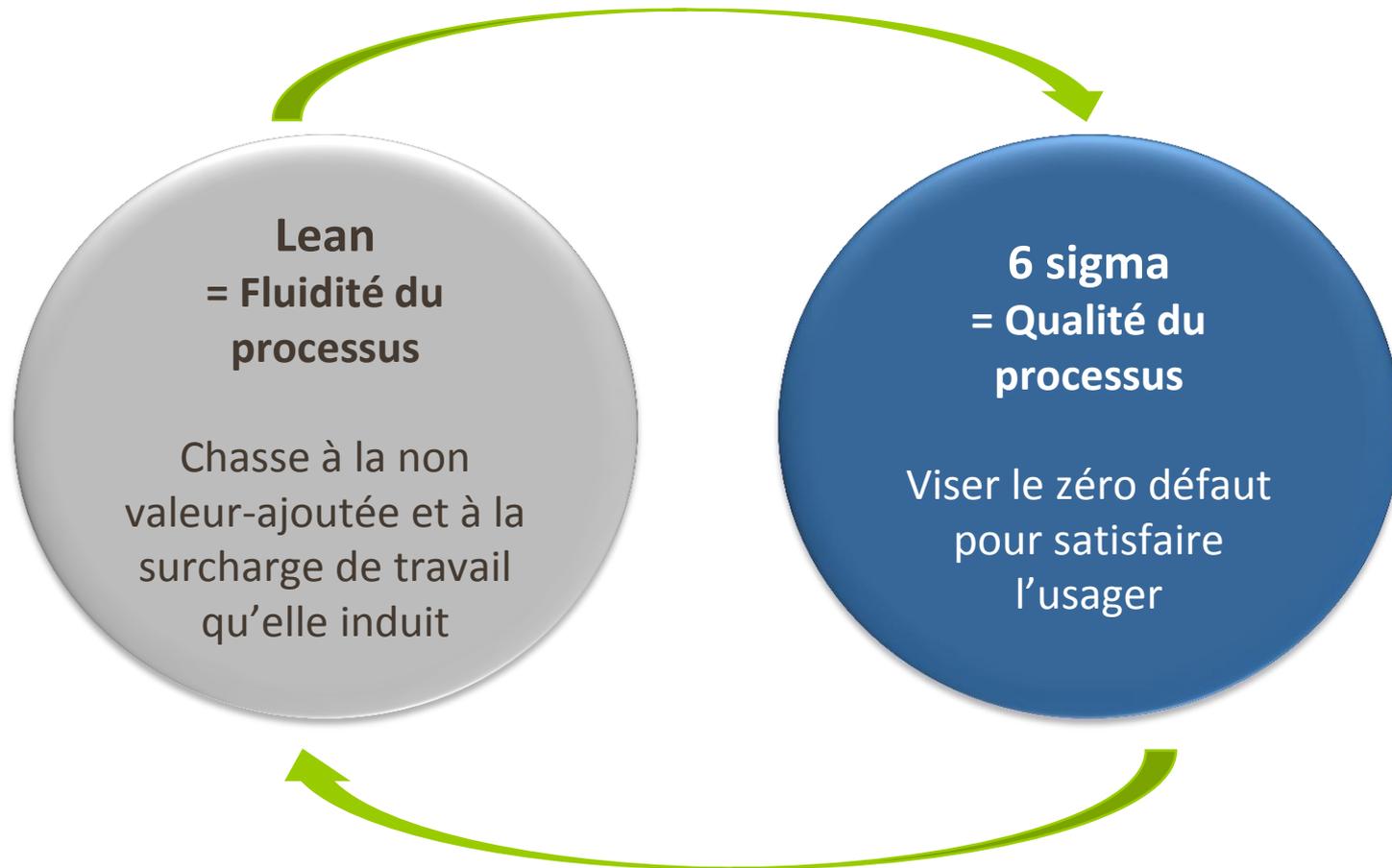
A



B

La combinaison du lean et du 6 sigma

Éliminer les gaspillages revient à éliminer les causes de défaut



Faire bon du 1^{er} coup revient à accélérer le processus en évitant le retravail

« Quand on a un marteau, tous les problèmes finissent par ressembler à des clous »

- **Tout projet ne doit pas être mené par le lean**
- **Les questions à se poser avant de faire du lean :**
 - Est-ce un sujet stratégique pour l'établissement et/ou l'équipe concernée ?
 - Est-ce que le sujet cible un processus de bout en bout ?
 - Est-ce un processus complexe (volume, parties prenantes,...) sans solution déjà décidée ou identifiée ?
 - Est-ce un processus sur lequel il existe une vraie insatisfaction des usagers

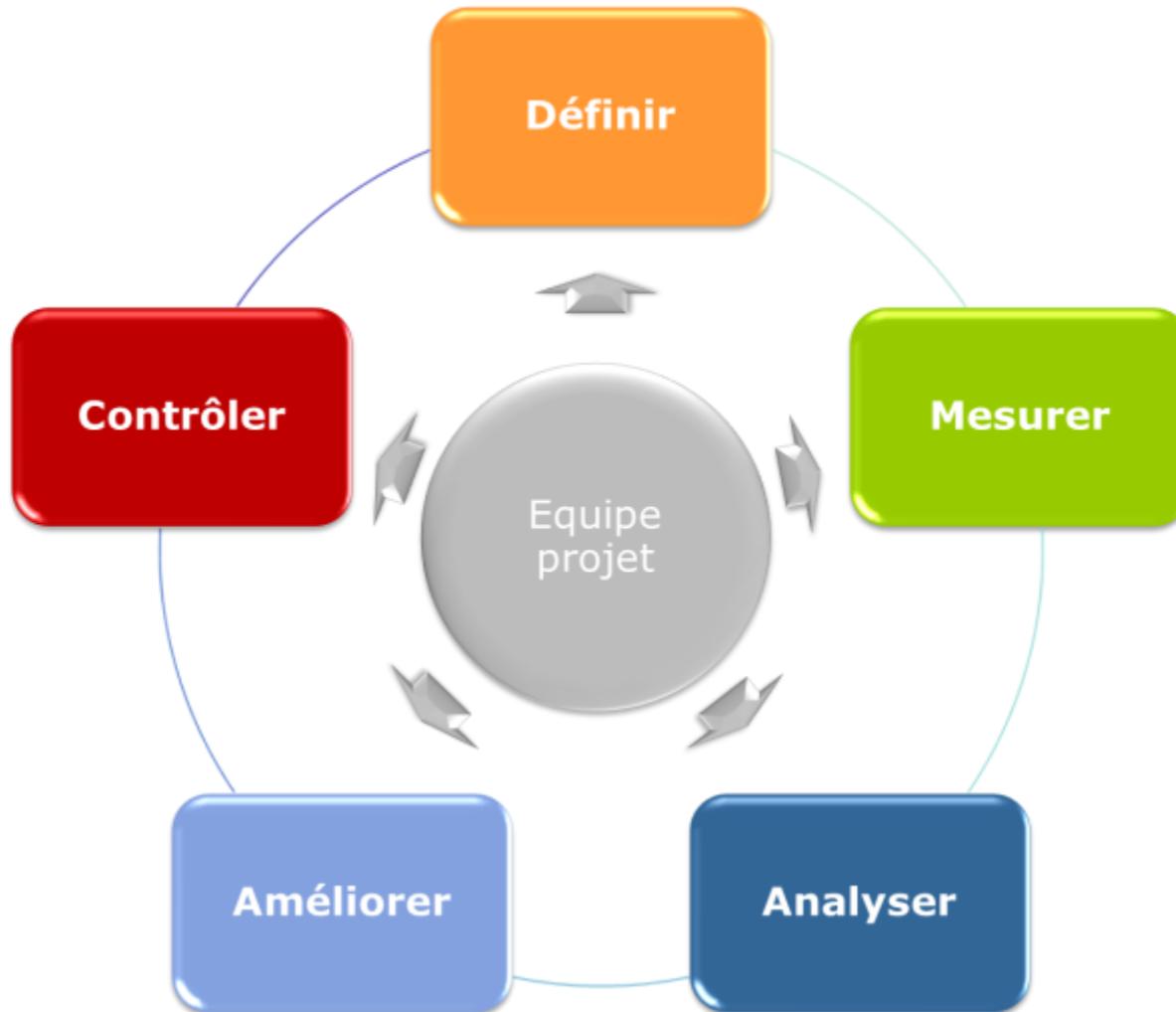
Les 3 dimensions sur lesquelles on travaille lorsqu'on mène un projet en lean 6 sigma



Le lean : un état d'esprit



La démarche de travail : le DMAIC





16^{ème}

ÉCOLE QUALITÉ

du 10 au 12 Septembre 2018

RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR UN PROJET MENÉ À L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

- **Le projet : la gestion financière des convention de recherche**
- **L'élément déclencheur**
- **La vision de l'encadrement supérieur**
- **La vision de l'équipe**
- **Ma vision suite aux entretiens**

L'organisation du projet



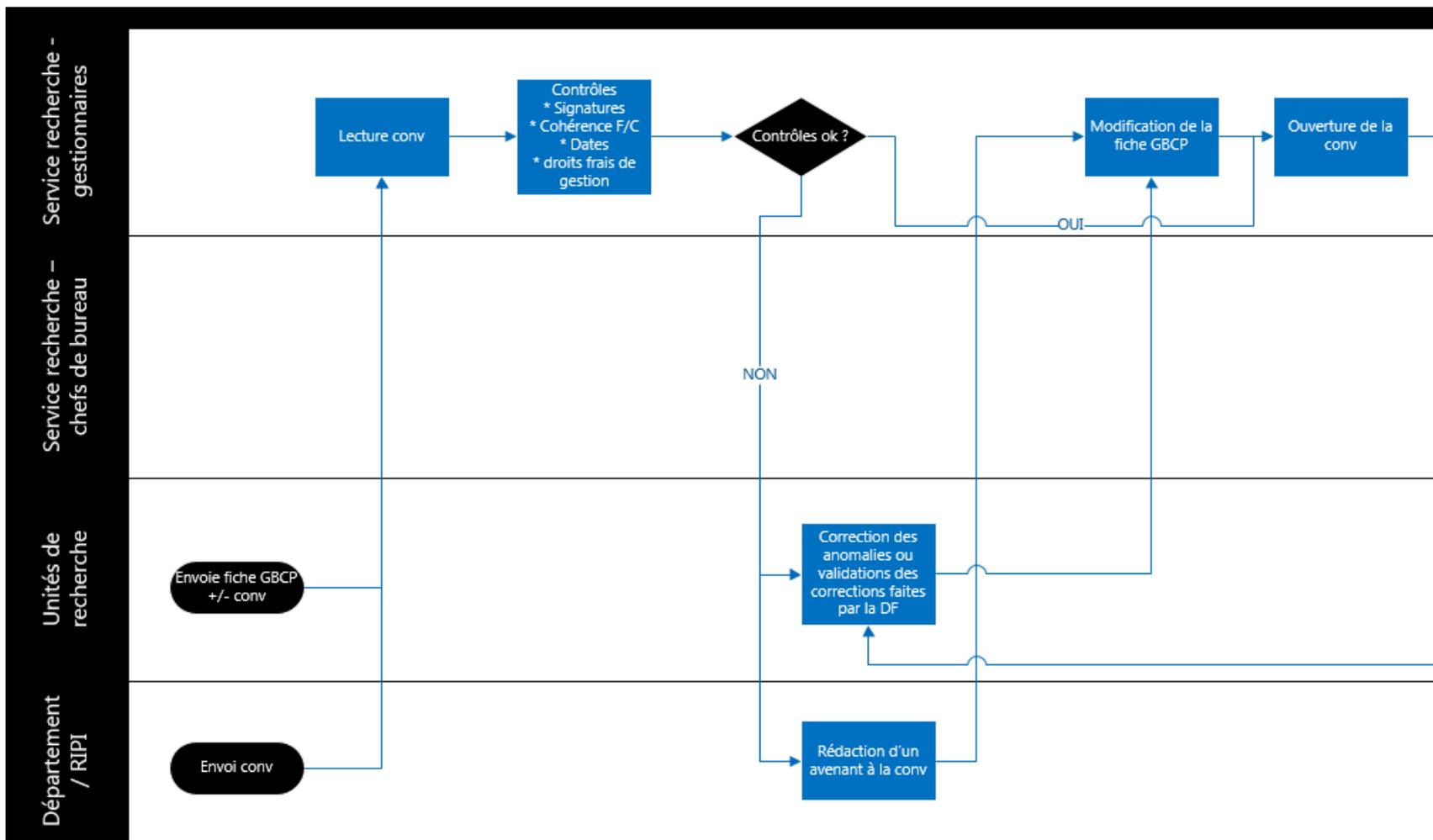
- **Une réunion de travail hebdomadaire de 3h**
- **Composition de l'équipe projet :**
 - **Toutes les gestionnaires**
 - **Encadrement intermédiaire**

- **Grâce à l'aide d'outils très simples comme le SIPOC ou le swimlane diagram (cf. slide suivante), nous avons mis à plat :**
 - **10 processus** pour les conventions de recherche « normales »
 - **10 processus** pour les conventions de recherche IdEx
- **Cela nous a permis :**
 - D'identifier les 1ers dysfonctionnements
 - De commencer à instaurer un échange au sein de l'équipe
 - D'identifier les indicateurs qui nous manquaient pour faire notre analyse (plan de collecte de données)



Feuille de calcul
Microsoft Excel

Exemple d'outil : le swimlane diagram



- **Le manque de données disponibles a nécessité d'opérer une campagne de mesure avec l'appui des gestionnaires**
- **Durant plusieurs semaines, elles sont allées récolter des données à l'aide d'un questionnaire**

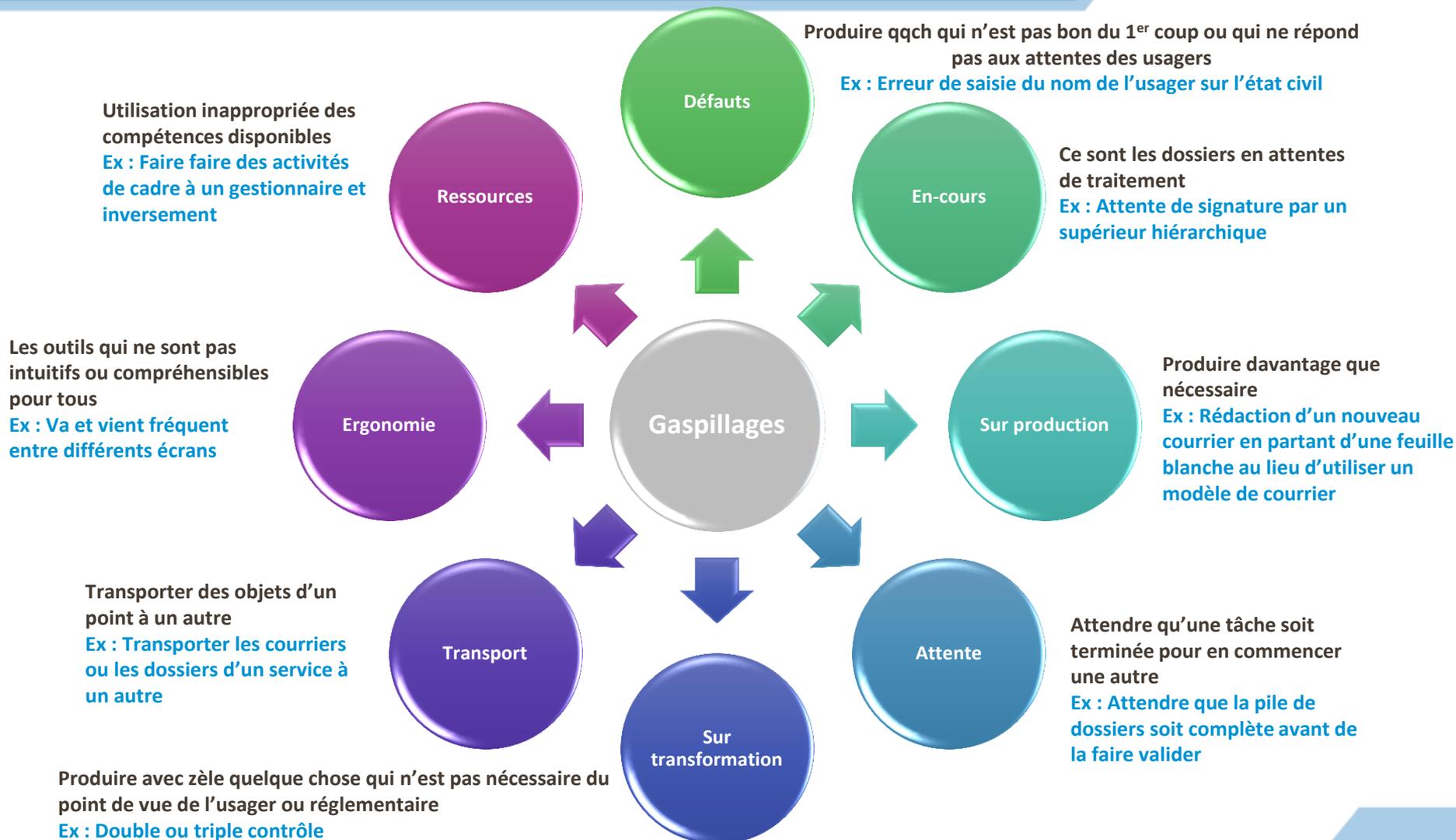


Feuille de calcul
Microsoft Excel

- **L'analyse statistique des données a permis d'obtenir un état des lieux objectif qui nous a aidé à dépasser les idées reçues**

- **3 séances de travail ont été consacrées à la recherche de solutions aux dysfonctionnements observés (cf. slide suivante) soit par les gestionnaires elles-mêmes, soit à l'aide des mesures**
- **Ces 3 séances ont permis de mettre en place des actions d'amélioration prioritaires pour le service dont notamment :**
 - Revoir le format et le circuit de la fiche GBCP (→ Réduction de $\frac{3}{4}$ des échanges entre les UR et les gestionnaires)
 - Revoir le processus de validation de salaire (→ gain de 0,5 ETP)
 - Simplifier le processus DC (→ gain de 4 semaines de travail pour les 11 gestionnaires en période de clôture)
 - Revoir les portefeuilles des gestionnaires

Exemple d'outil : la chasse aux gaspillages



Stéphane Minaberry – DGSA Finances Achats

« Le lean nous a permis de nous réinterroger sur notre fonctionnement et nos pratiques. C'est une forme d'introspection sur nos activités. Après de profondes transformations réglementaires en matière financière en 2017 (GBCP), j'y ai trouvé 3 intérêts majeurs : repenser l'organisation de nos process et gagner en efficacité, responsabiliser les acteurs sur leurs tâches et renforcer la dynamique collective du service. »

Julien Clavery – Chef de bureau

"Le Lean a su rassembler l'équipe autour de notre volonté d'amélioration. Il nous a permis de déceler nos faiblesses et de gagner en efficacité. »

Audrey Bapsalle – Gestionnaire financière

« Ce projet nous a permis de travailler plus étroitement avec les autres structures de l'université avec lesquelles nous en sommes en lien au quotidien. »