



Les apports du lean à l'université

Retour d'expérience de l'université de Bordeaux

Sommaire

- 1. Le lean dans l'ESR : une démarche en plein essor**
- 2. Mais concrètement le lean c'est quoi ?**
- 3. L'approche de l'UB : l'hybridation du lean et du contrôle interne**

Le lean dans l'ESR : un démarche en plein essor





- Historiquement, le lean a été mis au point au sein des usines **Toyota** au Japon dans les années 80
- Beaucoup de **grands groupes industriels** ont mis en place des politiques d'excellence opérationnelle basées sur le lean (Agroalimentaire, automobile, aéronautique, pharmaceutique)
- Le lean est une démarche déployée par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) depuis 2008 **dans plusieurs ministères** : intérieur, justice, défense.
- Depuis plusieurs années, des **universités étrangères** se sont dotées d'une véritable politique d'excellence opérationnelle et déploient des lean alignées sur la stratégie de l'établissement (USA – Canada – UK – Australie - Pays-Bas – Norvège – Pologne)

Le lean dans l'ESR : un démarche en plein essor

- **Depuis 2017 le lean se déploie dans nos universités**
- **Des collègues se forment et se certifient sous l'impulsion du consortium EASI Lab porté par l'université de Bordeaux**
 - 24 collègues formés et certifiés green belts depuis 2020
- **Un réseau d'échange de bonnes pratiques se structure**
 - Réunion 1 fois par mois pour échanger sur les projets, le méthodes et les outils
- **Une participation au réseau international Lean in HE**
 - Lean in higher education, communauté de pairs qui regroupe des « lean paractionners » issus d'une centaines d'universités au travers du monde.
 - L'enjeu de ce réseau est de partager les bonnes pratiques, d'assurer une certaine homogénéité et éthique dans la pratique du lean dans l'enseignement supérieur.

Mais concrètement le lean c'est quoi ?

C'est avant tout un état d'esprit

	Ne pas juger, ne pas blâmer	Soyons durs avec le processus pas avec les personnes. Rendons plus simple le fait de suivre la règle plutôt que de la contourner.
	Imaginer comment faire plutôt que d'expliquer pourquoi ne pas faire	Lorsqu'une idée est proposée, commençons donc par nous demander comment on pourrait faire pour la réaliser et interdisons nous de penser que ce n'est pas possible !
	L'amélioration est infinie et commence par soi	Cessons de croire qu'on s'améliore une fois pour toute ! On peut toujours aller plus loin.
	Oublier la perfection	Acceptons qu'il vaut mieux 50% tout de suite que 100% jamais !

Mais concrètement le lean c'est quoi ?

Une amélioration globale vs une amélioration locale

- Le lean permet de travailler sur des cycles complets : de bout et non de manière « silotée »

Un travail collaboratif du cadrage du projet à la stabilisation du processus

- Travailler avec l'ensemble des parties prenantes : usagers, directions opérationnelles et experts métiers pour favoriser la compréhension mutuelle et abandonner les guerres de chapelle au bénéfice de l'établissement

Développement et autonomisation des personnes

- Les équipes sont formées tout au long des projets leur permettant ainsi de se familiariser avec les méthodes et outils utilisés et de les réutiliser sur d'autres sujets

L'approche de l'université de Bordeaux : l'hybridation du lean et du contrôle interne

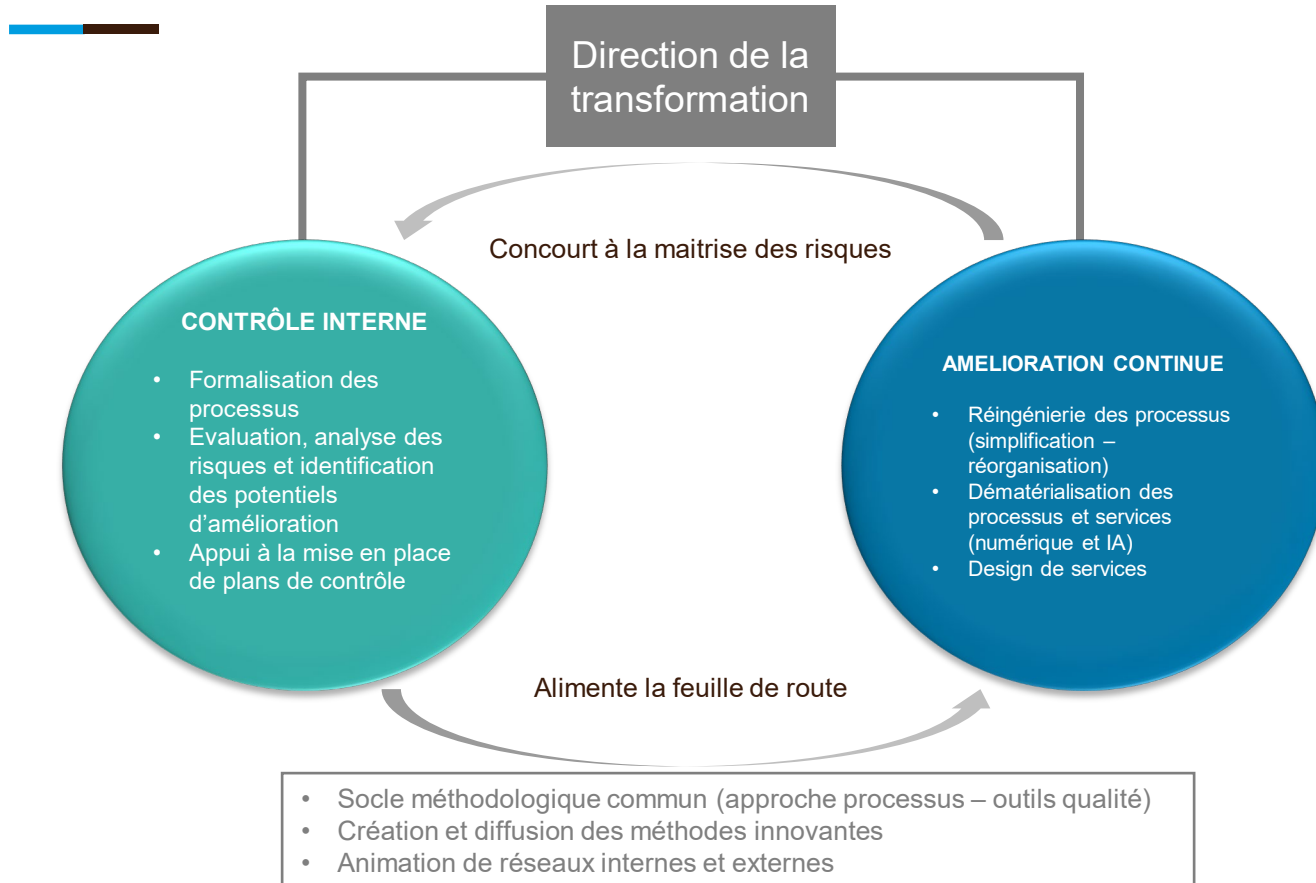
Le contexte

- **La réorganisation du pôle Pilotage et Aide à la Stratégie avec la création de la direction de la transformation**
 - Juin 2020 : Le comité d'audit interne a approuvé l'intégration du contrôle interne au sein de la direction de la transformation et l'utilisation de lean comme méthodologie socle
 - Septembre 2020 : création de la DT qui regroupe l'amélioration continue et le contrôle interne
- **L'arrivée de deux nouveaux commissaires aux comptes (Deloitte et EY) avec de nouvelles exigences en matière de contrôle interne comptable et budgétaire nous conforte dans notre idée d'allier AC et CI**
 - Le CAC audite des processus de bout en bout (cycles) et vérifie l'existence :
 - De logigrammes de processus
 - De cartographies des risques et de plans d'actions associés
 - De la documentation
 - De plans de contrôle des procédures

La structuration

- **2 black belts au sein de la direction de la transformation qui sont en charge de projets transversaux**
- **6 green belts (DSI – RH – Patrimoine – Recherche – Finances) qui sont en charge de projets sur leur périmètre propre et des relais dans les directions opérationnelles**

L'approche de l'université de Bordeaux : l'hybridation du lean et du contrôle interne



Etape 1: Définir les objectifs et le périmètre de travail



Pourquoi ?

- Partager la commande
- Définir les objectifs communs aux différentes parties prenantes
- Préciser le périmètre de travail
- Composer le groupe de travail



Les acteurs

- Le(s) sponsor(s)
- Le(s) propriétaire(s) du processus
- Les personnes identifiées pour les travaux



Livrables

- Une charte de projet qui définit :
- Rappelle les objectifs du travail entrepris
 - Définit les bornes du processus à étudier
 - Clarifie les rôles de chacun sur le projet
 - Définit les indicateurs de réussite



La méthodologie

Quels sont les objectifs que nous poursuivons au travers de cette délégation ?



Quels sont les points de vigilance à garder à l'esprit en cas de délégation ?



Quel est le périmètre de cette délégation ?



Nom du projet	
Objectifs relatifs au périmètre de travail	
Inclure dans le projet	
Définir le projet	
Exclure du projet	
Objectifs et indicateurs du projet	
Objectifs (ce que l'on cherche à améliorer)	Indicateurs de réussite

Etape 2: Mettre à plat le processus existant et élaborer le processus cible



Pourquoi ?

- Clarifier des rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes du processus
- Identifier les dysfonctionnements du processus actuel
- Elaborer une cible améliorée



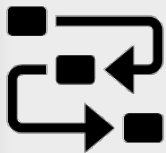
Les acteurs

- Au moins 1 représentant de toutes les structures qui interviennent sur le processus
- Contrôleur interne

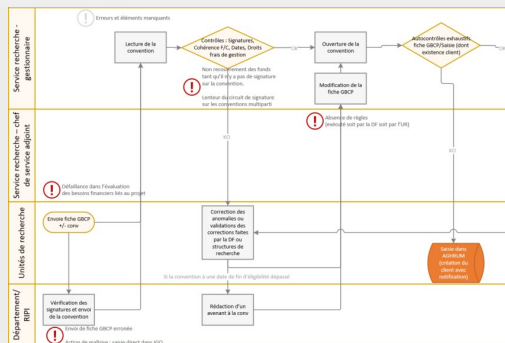


Livrables

- Cartographie du ou des processus actuels
- Liste des potentiels d'amélioration
- Cartographie du ou des processus cibles
- Plan d'action pour déployer le processus cible



La méthodologie



Etape 3 : Mettre en place une cartographie des risques sur le processus cible



Pourquoi ?

- Sécuriser le nouveau processus
- S'assurer de sa stabilité dans le temps



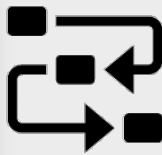
Les acteurs

- Groupe de travail
- Contrôleur interne
- Référents contrôle interne le cas échéant



Livrables

- Cartographie des risques
- Plans d'actions avec échéances
- Cotations et priorisation des risques
- Définition des indicateurs de suivi des risques



La méthodologie

Détail du Risque	Source	Impact	Type de processus	Impact	Risque	Impact	Probabilité	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR1	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR2	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR3	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR4	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR5	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR6	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR7	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR8	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR9	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR10	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR11	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR12	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR13	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR14	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR15	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR16	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR17	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR18	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR19	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
FR20	DA	7	Processus interne	Impact	Risque	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact

L'approche de l'université de Bordeaux : l'hybridation du lean et du contrôle interne

Rendre plus efficaces les deux approches amélioration continue et contrôle interne

- L'apport par rapport au contrôle interne classique : projection quasi systématique sur une cible améliorée là où le contrôle interne se cantonne normalement à décrire et maîtriser les risques sur le processus existant
- L'apport pour l'amélioration continue : permet de sécuriser et de stabiliser les nouveaux processus imaginés par l'élaboration et le pilotage de cartographies des risques

Travailler de manière homogène et plus efficace sur des sujets connexes qui visent in fine toujours une transformation/amélioration des modes de faire

- Gain de temps pour les acteurs que l'on ne sollicite pas plusieurs fois sur un même sujet
- Accroissement de la force de frappe de la DT nous sommes 3 à travailler sur les projets (pas 2+1)
- Accroissement du nombre de sujets traités de bout en bout : que les commanditaires entrent par la porte de l'amélioration continue ou du contrôle interne on améliore et on sécurise leur processus

Accroître la transversalité avec d'autres métiers de l'amélioration continue :

- **L'audit**
 - Car nous traitons des recommandations d'audit
 - Car nous rendons auditables tous les processus sur lesquels nous travaillons en mettant à disposition la documentation produite à disposition des auditeurs internes ou externes
- **Le contrôle de gestion et l'observatoire**
 - Qui nous aident à identifier les bons indicateurs pour s'assurer de la stabilité de nos processus
 - Qui nous aident dans les phases de mesures du lean
 - Que nous alimentons en données (notamment sur les tableaux de bord stratégiques Président et DGS)