

Le Lean Dans Les Services Publics : Perspectives De Son Application Dans Les Administrations Publiques Au Maroc

Ismail Ait Abdelmalek¹, Souad Houfaïdi²

¹(Doctorant au Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel (LMPGI),
CED Sciences de l'ingénieur, Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique (ENSEM),
Hassan II University of Casablanca, Casablanca, Maroc)

²(Professeur au département génie électrique, Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel
(LMPGI), Ecole Supérieure de Technologie (ESTC), Hassan II University of Casablanca, Casablanca, Maroc)
Corresponding Author ; Ismail Ait Abdelmalek

Résumé : Les services publics ont pu bénéficier de l'adoption des techniques de gestion issues de l'usine pour améliorer leurs performances. Le Lean est l'une de ces techniques qui a connu un grand succès ces dernières années, il est utilisé sous diverses appellations comme Lean management, Lean office ou tout simplement Lean administratif.

Au Maroc, les services publics font l'objet d'une critique croissante et sont accusés d'inefficacité opérationnelle et de mauvaise gestion, car ils n'arrivent plus à satisfaire les besoins des citoyens dans les conditions d'efficacité et de qualité requises en comparaison avec d'autres pays.

Dans cet article nous nous intéressons au Lean management comme démarche d'amélioration des services publics. A travers une étude bibliographique et l'examen des expériences menées dans certains pays, nous essayons de dégager des éléments clés pour une adoption réussie du Lean dans les services publics au Maroc.

Mots-Clefs : Services publics, Lean management, amélioration, performance.

Date of Submission: 16-11-2018

Date of acceptance: 30-11-2018

I. Introduction

Il n'est pas à démontrer que la gestion de la chose publique impacte d'une façon directe ou indirecte les aspects économiques, sociales et politiques d'un pays. Il est également clair que la réforme des administrations publiques est souvent un défi difficile et complexe, car elle touche à la fois aux volets culturel, technique et politique, et implique généralement des changements fondamentaux dans les règles du jeu aussi bien pour les fonctionnaires que pour les citoyens.

Le besoin de renforcer l'efficacité et l'efficience du secteur public a conduit les services publics, dans beaucoup de pays, à déployer des démarches de simplification et de rationalisation administratives et à adopter des outils et des modèles de gestion inspirés du monde industriel. Il s'agit de donner naissance à une nouvelle éthique qui correspond à une culture d'entreprise. En effet, les problèmes rencontrés aujourd'hui par les services publics ont caractérisé pendant longtemps les activités industrielles avant que ces dernières n'introduisent le Lean management pour améliorer la performance de leurs processus, surtout en ce qui concerne la lutte contre les gaspillages et la simplification des procédures. Le Lean qui a été créé depuis les années 1950 par TOYOTA, sous le nom « Toyota Production system » (TPS), constitue une percée dans la gestion industrielle des entreprises et a progressivement fait son apparition dans les services.

Au Maroc les services publics sont très médiatisés, constituant un sujet omniprésent des critiques des citoyens, de la société civile, des organisations économiques nationales et internationales et aussi des discours prononcés par le Roi à maintes reprises ; Ce qui reflète un dysfonctionnement au niveau de leur mode de gestion devenu synonyme de rigidité, de lenteur et de bureaucratie. En effet, les rapports des instances nationales et internationales ne cessent de rappeler les grandes pannes de l'administration marocaine, représentée par les services publics qui sont en face des usagers. Ainsi, dans son rapport annuel de 2017 intitulé (Le Maroc à l'horizon 2040 : Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique) la banque mondiale souligne que le coût de fonctionnement de la fonction publique marocaine est élevé par rapport à la qualité des services rendus. Ces services sont d'ailleurs mal perçus par les usagers selon l'avis du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) « la perception des services publics par les usagers reste globalement négative. La relation à l'administration est vécue par le citoyen comme un rapport de forces qui lui est défavorable ; Le service rendu est perçu comme une faveur plutôt qu'un droit. » (Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental Auto-saisine AS n° 13 / 2013). Ce même constat est réitéré par le Roi dans son discours en 2016, « Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'administration sont aussi

nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours de combattant. » (Extrait du discours de sa Majesté le Roi Mohammed IV à l'occasion de la première session de la première année législative de la dixième législature 2016). De ce fait, les administrations publiques sont appelées à relever de nombreux défis pour améliorer leurs services et répondre aux attentes des citoyens de manière la plus efficace possible.

Cet article a pour objectifs de présenter, dans un premier temps, les apports du Lean management dans l'amélioration des services publics ainsi que les difficultés et barrières à son application, en se basant sur une étude bibliographique et l'examen de quelques expériences menées dans certains pays, et d'étudier dans un deuxième temps, les possibilités et les perspectives d'adoption de cette démarche dans les services publics au Maroc.

II. Revue De Littérature

1.1 Définition du Lean

Le terme « Lean » signifie littéralement maigre, il est apparu pour la première fois dans le livre « The machine That changes the world » de [1], paru en automne 1990, qui a inspiré les entreprises du monde entier à adopter la pensée Lean. Les auteurs y décrivent le Lean comme un moyen « d'ajouter de la valeur, de réduire les gaspillages et d'initier un processus d'amélioration continue ». Dès lors, le nombre de livres et d'articles traitant le Lean n'a cessé d'augmenter, et vouloir en donner une définition précise se révèle chose difficile surtout qu'il y a peu d'accord entre les universitaires et les praticiens sur le sens exact et le contenu du concept et que les fondements théoriques de nombreuses études sont incohérents. En effet, certaines études se limitent à souligner les fondements philosophiques de la pensée Lean [2], tandis que d'autres discutent seulement des techniques et outils Lean [3]. Toutefois, les définitions citées par différents auteurs, permettent d'appréhender le Lean comme étant un mode de gestion axé sur la création de la valeur pour l'utilisateur final à travers l'élimination des gaspillages qui résultent des activités à non-valeur ajoutée. A ce titre, [3] décrit sept types de gaspillages (En Japonais « Muda ») : Surproduction, Temps d'attente, Production des pièces défectueuses, Transports excessifs, Mouvements excessifs, Sur-process, Stocks excédentaires. Il évoque également deux autres catégories d'événements qui perturbent les activités de production que sont : la variabilité « Mura » et la surcharge « Muri ».

Les organisations qui veulent adopter le Lean, doivent généralement appliquer les cinq principes fondamentaux de cette démarche, définis par [4] à savoir : Définir la valeur, cartographier le flux de valeur, créer un flux continu, travailler en flux tiré (Pull) et tendre à la perfection.

1.2 Le Lean dans le secteur public

Le Lean est apparu comme l'un des concepts innovants de gestion actuellement utilisés dans le cadre des nombreuses réformes et des efforts de modernisation inspirés par le Nouveau Management Public (NMP) « Une approche dans l'administration publique qui utilise les connaissances et expériences acquises en gestion des affaires et autres disciplines pour améliorer l'efficacité et la performance générale des services publics dans les bureaucraties modernes. » [5]. Dans la perspective du NMP, les citoyens ne sont pas considérés seulement comme des simples utilisateurs, mais comme des clients de l'administration, il s'appuie principalement sur les partenariats public-privé pour apporter l'expertise managériale du secteur industriel au secteur public. Dès lors, le Lean devient un phénomène de plus en plus populaire dans le secteur public.

Depuis son apparition dans le secteur industriel vers 1990, le Lean n'a cessé d'attirer l'attention des universitaires et des praticiens. Il a été appliqué aux services avec un certain succès [6]. [7] ont examiné 105 revues internationales et identifié 154 articles dont le titre contient le terme Lean, ils ont conclu que l'application du Lean est passée de la production à d'autres secteurs, tels que les services publics. [8] indique que, indépendamment du secteur, il existe une grande possibilité que les principes de la pensée Lean puissent être appliqués à cette organisation, même si ces principes proviennent du secteur de la construction automobile. Ce constat est confirmé par [9], qui ont procédé à la classification de 214 articles identifiés dans une revue systématique de littérature basée sur le type d'industrie, ils ont remarqué que le Lean est appliqué dans divers domaines et que les activités de soins de santé et de bureau étaient les domaines d'application les plus populaires. [10] affirme de son côté que beaucoup de processus dans le secteur public peuvent gagner une plus grande efficacité en adoptant l'approche Lean.

Cependant, le transfert du Lean au secteur public ne se fait pas aisément, comme l'avance [11], en remplaçant la matière par des données et des informations, la production par le traitement et l'exécution des tâches administratives, mais nécessite généralement beaucoup d'adaptations. Ainsi, [12] prévient que lors du transfert d'outils et de techniques du secteur privé vers le secteur public, les gestionnaires publics doivent accorder une attention particulière aux lois qui cadrent et peuvent limiter l'action administrative, aux relations patronales-syndicales qui peuvent limiter les opérations gouvernementales et aux coûts. Donc, pour pouvoir

mettre en œuvre une telle approche, tirée de l'organisation du secteur de la fabrication, dans le domaine public, les concepts et même les techniques utilisées doivent être largement adaptés.

En effet, une comparaison simple entre les entreprises publiques et privées démontre un certain nombre de différences majeures entre les deux secteurs. La notion même de valeur peut poser problème dans le travail de bureau, car les usagers considèrent à première vue une bonne partie de ce travail comme du gaspillage.

Il convient aussi de souligner que le Lean est souvent utilisé dans les services publics pour améliorer la qualité technique plus que la qualité fonctionnelle, ce qui signifie que l'accent est souvent mis sur l'amélioration de la performance instrumentale du service, plutôt que sur la façon dont le service est fourni [13]. En effet, une variété d'outils et de techniques est utilisée lors de la mise en œuvre du Lean tels que l'approche 5S, la cartographie des flux de valeur, le contrôle visuel, la gestion juste-à-temps, la gestion de la qualité totale, la réingénierie des processus métier [14]. Par exemple, en Espagne et depuis une dizaine d'année, certains conseils locaux ont commencé à adopter le Lean à travers l'utilisation systématique de trois outils : les 5S, les ateliers Gemba Kaizen et la cartographie des processus, qui ont abouti à des améliorations liées à la réduction des gaspillages et à une meilleure qualité. Cependant, l'accent est toujours mis sur l'utilisation des outils, alors qu'un état d'esprit Lean commençait à peine [15]. La question qui se pose donc est de savoir comment et dans quelles mesures le concept Lean peut être adapté et appliqué avec succès dans le secteur public.

Nous avons vu que le Lean peut être défini, interprété et appliqué de différentes manières. Dans le paragraphe qui suit, nous allons citer quelques modèles qui ont été élaborés pour aider les organisations dans divers secteurs, y compris les services publics, à mettre en œuvre le Lean.

1.3 Modèles pour la mise en œuvre du Lean dans les services publics

Les services publics cherchent généralement à améliorer les procédures, les processus et les pratiques. Ils aspirent à changer les mentalités et à diriger les comportements. Par conséquent, la démarche de mise en œuvre du Lean dans les services publics dépend largement des objectifs à atteindre. En effet, il n'existe pas de recette magique et il n'y a pas une voie unique pour l'application du Lean. C'est ainsi que plusieurs modèles théoriques ont été développés pour aider les organisations à mettre en œuvre le Lean, quel que soit leurs domaines d'activité. En particulier, les modèles décrits ci-dessous ont inspiré les services publics dans différents pays pour mener à bien une démarche Lean.

1.3.1 Modèle développé par Kotter

[16] a proposé un modèle, basé sur l'examen des expériences menées dans le secteur privé. Il fournit un cadre en huit étapes, en cas de préoccupation concernant un changement organisationnel durable :

1. La création d'un sentiment d'urgence pour obtenir une meilleure coopération des gens.
2. La constitution d'un groupe qui a suffisamment d'énergie et de pouvoir pour diriger l'organisation à travers les processus de changement (coalition directrice).
3. Le développement d'une vision et d'une stratégie. Une bonne vision permet d'atteindre trois objectifs : Tout d'abord, elle permet une précision des buts à atteindre par le changement, deuxièmement, elle motive les gens à participer au changement par des actions bien orientées et finalement elle aide à coordonner les activités des divers intervenants d'une façon rapide et efficace.
4. La communication de la vision du changement : elle permet aux personnes impliquées dans une entreprise ou une activité d'avoir une compréhension commune de leur métier.
5. L'implication des gens dans les processus de prise de décision concernant le changement et faire en sorte que tous les employés soient inquiets de l'efficacité du changement pour leur organisation et de la façon de l'atteindre.
6. La génération des gains à court terme : Ces gains doivent être visibles et non ambiguës. Ils apportent la preuve que les sacrifices en valent la peine, permettent de récompenser les acteurs, aident à affiner la vision et les stratégies, et participent à la création du dynamisme.
7. Consolider les gains et produire plus de changement.
8. Ancrer les changements dans la culture d'entreprise.

1.3.2 Le modèle "Iceberg" introduit par Hines

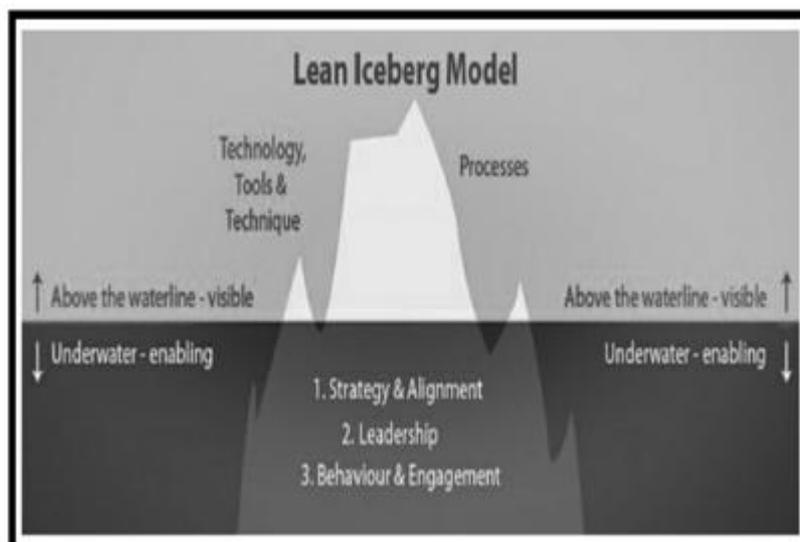


Figure1 : The Lean Iceberg Model [17]

D'après [17], Hines et al. introduisent un modèle appelé "The Iceberg Model" pour la mise en œuvre du Lean. Il comprend deux composantes principales : La première, au-dessous de l'eau, on y trouve trois éléments à savoir la stratégie et l'alignement, le leadership, et les comportements et l'engagement. La deuxième, au-dessus de la ligne de flottaison, elle comprend la technologie, les outils et les techniques, et la gestion des processus. Le modèle fait de la stratégie un élément de base, soutenu par un leadership décisif et une main-d'œuvre responsable, puis utilise une gamme d'outils et de techniques pour améliorer les processus. Ce modèle permet aussi de constater que la partie visible d'un processus représente 10 % et la portion invisible 90 %, c'est à dire que dans une entreprise la connaissance et la compréhension que les dirigeants et les employés ont de l'organisation et du fonctionnement de celle-ci correspond à environ 10 % de la réalité, alors que 90 % de l'entreprise et de son environnement leur échappe complètement ou en partie.

1.3.3 Le modèle en Trois phases de Nightingale et Srinivasa

[18] ont développé un modèle qui permet de réaliser un changement radical et progressif selon trois phases :

1. La phase stratégie, dans laquelle la justification de la transformation est établie et l'engagement de la direction de l'organisation est exprimé.
2. La phase planification, qui consiste à analyser et à définir les états actuels et futurs de l'entreprise, puis à élaborer un plan de transformation pour concrétiser la vision future.
3. La phase exécution, au cours de laquelle le plan est mis en pratique.

Le déroulement de ces phases se fait en obéissant aux sept principes formulés par les mêmes auteurs à savoir:

- Adopter une approche holistique de la transformation de l'entreprise.
- Engagement sûr du leadership pour inciter et institutionnaliser les comportements de l'entreprise.
- Identifier les parties prenantes et déterminer leurs propositions de valeur.
- Mettre l'accent sur l'efficacité des entreprises avant l'efficience.
- Dresse une liste des interdépendances internes et externes d'entreprise.
- Assurer la stabilité et la fluidité au sein de l'entreprise.
- Faire valoir l'apprentissage organisationnel.

Les trois modèles précités montrent que la démarche Lean peut prendre plusieurs formes dans différentes organisations sans pour autant apprécier la supériorité d'un modèle sur un autre. Cependant, ils permettent de dégager quelques éléments communs pour la mise en œuvre de la démarche Lean dans les services publics :

- La démarche est inscrite dans la vision et la stratégie de l'organisation.
- Les usagers sont au centre de la démarche et la valeur définie à partir de leurs besoins.
- Les hommes ont un rôle essentiel : Du manager qui initie et soutient la démarche, en passant par l'agent ou leader du changement qui se charge de la mise en œuvre, à tout le personnel pour mieux identifier les problèmes.
- La formation aux principes de l'approche Lean à travers des actions sur le terrain.
- Consolider les gains et promouvoir la pensée Lean à tous les niveaux.
- La pérennisation du progrès à travers l'amélioration continue.

On peut donc conclure que pour une mise en œuvre réussie du Lean dans les services publics, il faut agir de manière concomitante sur le système de management, le système opérationnel et les comportements.

III. Apports et difficultés de mise en œuvre du Lean dans les services publics

3.1 Apports du Lean dans les services publics

Plusieurs pays ont adapté le Lean au contexte des services publics en s'inspirant des modèles cités dans le paragraphe précédent et ont pu améliorer leurs performances. Le projet global de réforme CHANGE2 (2008), dans la ville allemande de Mannheim est un excellent exemple qui illustre de nombreux aspects du modèle de Kotter en fonctionnement [19].

La ville de Mannheim (310 000 habitants) met en œuvre une démarche d'amélioration continue depuis plus de 10 ans, avec les objectifs suivants : maintenir le niveau de prestation malgré l'accroissement des tâches et la diminution des recettes, augmenter la rentabilité et réduire des coûts. L'implication des employés et des représentants du personnel ont permis de réaliser des changements considérables. Cette ville ne cherchait pas, au début, à réaliser de grands projets de réformes mais à atteindre des objectifs plus modestes mais réalisables. La réorganisation a permis de réduire le temps de traitement des dossiers et le nombre de personnes responsables. Le travail en équipe a été renforcé, tout comme la satisfaction des clients et du personnel. Une crise budgétaire imminente (état d'urgence) a été l'élément déclencheur d'une nouvelle réflexion sur la façon dont la ville a géré ses ressources, le maire présentait une vision de transformation fondée sur sept objectifs stratégiques, l'ouverture du dialogue avec les employés, la communication bidirectionnelle, une culture orientée vers la collaboration, la suppression des cloisonnements administratifs internes, le développement d'un partenariat avec la participation des citoyens, des entreprises et des universités.

Le Lean est aussi courant au Danemark, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et dans de nombreux autres pays du monde occidental. En Suède par exemple [13], 90% des hôpitaux utilisent Lean au moins dans une certaine mesure, il est également utilisé dans d'autres services du secteur public tels que la police, les écoles et les autorités publiques. En France, la Direction Générale de Modernisation de l'Etat (DGME) a lancé un projet de modernisation de l'administration en 2007 sous l'appellation de « Leviers d'Efficacité pour une Administration Nouvelle », sous-entendu LEAN [20]. L'objectif est de permettre à l'Administration de répondre plus efficacement aux besoins des usagers, tout en réduisant les coûts et les délais par l'élimination des gaspillages. Le projet a permis d'obtenir des résultats positifs :

- Les tribunaux de Rouen, de Poitiers et de Montpellier par exemple ont réduit le délai de traitement des procédures, le gain de temps est compris entre 20% et 25%.

- Dans la Somme, un département pilote pour le déploiement du Lean a été créé dans les préfectures. Les agents, formés aux outils du Lean tels que le Poka Yoke, les diagrammes Ishikawa, ont appris à faire bien du premier coup, les délais de traitement des permis de conduire ont été réduits de plus de 50%, passant de 91 à 39 jours en trois mois.

La recherche de [10] permet de relever les apports du Lean dans le renforcement de l'efficacité opérationnelle des services publics. Les auteurs ont constaté deux types de résultats Lean : tangibles qui se réfèrent à des résultats mesurables et intangibles qui se réfèrent à des résultats plus qualitatifs.

Les résultats tangibles sont nombreux, notamment :

- Amélioration des temps d'attente des clients pour le premier rendez-vous dans le secteur de la santé d'une moyenne de 23 à 12 jours.

- Amélioration du temps de réception pour les patients de 48%.

- Amélioration des délais de traitement. Par exemple, un bureau européen de l'immigration a pris des décisions quatre fois plus vite et amélioré l'efficacité du traitement des fichiers de 25%.

Les résultats intangibles qui offrent des avantages à l'utilisateur, à l'organisation et au personnel peuvent être résumés comme suit :

- Changement culturel pour se concentrer sur les besoins des clients et encourager le travail en équipe.

- Concentration sur la prévention plutôt que sur la correction des erreurs.

- Soutien au développement d'une culture d'amélioration continue.

- Une meilleure compréhension de l'ensemble du système et de son adéquation.

- Meilleure satisfaction et confiance du personnel en soi et dans l'organisation.

Les principes du Lean, principalement appliqués dans le secteur manufacturier, ont été donc adaptés et déployés avec succès dans d'autres secteurs publics et privés.

3.2 Difficultés de mise en œuvre du Lean dans le secteur public

Malgré les effets positifs du Lean, sa mise en œuvre dans les services publics se heurte à plusieurs difficultés. [15] ont indiqué quelques obstacles à surmonter pour une application efficace du Lean dans le secteur public, par exemple l'absence de lien entre les dimensions stratégique, opérationnelle et politique, et la bureaucratie traditionnelle du service public. En plus, le travail de bureau comporte une grande part d'aiguillage et de validation, traduite par une présence opérationnelle marquante de la ligne hiérarchique. Il est aussi fondamental de souligner la résistance interne qui est un obstacle à la mise en œuvre de la pensée Lean. [21] ont examiné les déterminants de la mise en œuvre du Lean dans les organisations du secteur public Danois, leurs entrevues avec les gestionnaires révèlent que la résistance des employés et des cadres intermédiaires constitue

un obstacle au succès du Lean. Par conséquent, une mise en œuvre réussie du Lean ne dépend pas uniquement de l'application d'outils et de techniques appropriés, mais aussi de l'engagement des hauts dirigeants ainsi que de l'implication des employés. D'un autre côté, [22] ont mené une étude de cas dans un bureau de relations avec les citoyens en Italie. Leurs résultats ont montré que l'approche Lean dans le cas du secteur public doit accorder une attention particulière aux opinions des citoyens qui sont des « clients privilégiés », pour orienter correctement les actions d'amélioration et éviter la création de nouvelles inefficacités. En effet, un large consensus, place l'homme et le système de management au cœur de cette approche.

IV. Perspectives du Lean dans le service public au Maroc

L'absence d'études sur l'approche Lean dans les services publics au Maroc, nous a conduits à effectuer des visites préliminaires sur le terrain, des entrevues avec quelques agents travaillant dans les services de la préfecture de Casablanca, ainsi que des analyses de la documentation relative à certains processus administratifs. Nous avons constaté que les procédures sont complexes, qu'il y a plusieurs niveaux de validation impliquant des pertes de temps, qu'une partie des dossiers n'est pas tracée dans le système d'information, et un lead time non maîtrisé. Nous avons aussi remarqué que les locaux sont mal aménagés obligeant les fonctionnaires à faire des déplacements inutiles, et que les agents manquent de formation sur les techniques de gestion. Ces constats nous amènent à conclure que les services publics marocains présentent des opportunités d'amélioration, et sont un champ favorable pour l'application de la démarche Lean. Cette approche peut répondre aux soucis des services publics pour l'amélioration de leur qualité à travers une démarche d'amélioration continue. Parmi les points forts et les opportunités pour l'adoption d'une telle démarche, [23] ont cité :

- Une prise de conscience des avantages des méthodes de gestion en vue de faciliter l'accès des citoyens aux services administratifs de base et d'alléger les charges de l'administration.
- Réforme des structures des administrations publiques selon une approche orientée vers les performances, les résultats et les usagers.
- Introduction dans certaines administrations des méthodes déjà utilisées dans le secteur privé.

En effet, la volonté pour la promotion du Lean, comme démarche d'amélioration continue, au Maroc a pris forme en 2011, dans le projet INMAA (l'Initiative Marocaine pour l'Amélioration) initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de Nouvelles Technologies (MICNT) et l'ANPME (l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise), en partenariat avec le Cabinet Mc Kinsey & Company. Dès lors, Les premières entreprises marocaines ont commencé à découvrir les avantages des techniques de la production Lean née dans les usines japonaises, les bonnes pratiques issues de cette démarche ont commencé à être adaptées au contexte marocain et le Lean n'a cessé de gagner du terrain. Les efforts déployés pour la réforme des services publics sont aussi en phase avec les objectifs du Lean en ce qui concerne la lutte contre les gaspillages, la simplification et la standardisation des procédures et l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers. Ainsi, bien que le terme Lean ne soit pas prononcé, ses outils sont adoptés dans certaines mesures.

La dynamique de mise à niveau des services publics s'est traduite d'abord, par la mise en place d'un référentiel des procédures administratives qui vise à uniformiser les pratiques au niveau de l'administration afin de simplifier les procédures et de clarifier les missions des services. Ce référentiel impose aux administrations de codifier, selon un modèle unifié, les conditions et les procédures relatives aux services proposés aux usagers. Dans le même sens, le ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration a mis en place un programme national d'amélioration de l'accueil des usagers dans les administrations publiques marocaines. Pour mettre en œuvre ce programme, le ministère a élaboré un guide méthodologique selon la démarche DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) ; l'objectif étant d'améliorer les conditions d'accueil des usagers en aménageant les espaces, en réduisant les temps d'attente et garantir un service de qualité.

Par ailleurs, les dispositions entamées sont prises pour répondre à des contraintes semblables à celles qui ont poussé les entreprises japonaises à adopter le Lean telles que :

- La réduction des ressources matérielles et humaines qui obligent à n'utiliser que le « juste nécessaire » de ressources.
- La mauvaise perception de la qualité des services par les usagers.
- Un contexte de reconstruction, donc de croissance.

Cependant l'application de ces dispositions risque de se confronter aux difficultés relatives à l'implantation de la démarche Lean telles que : Le manque d'une stratégie impliquant les différents intervenants (dirigeants, employés et citoyens) pour accompagner les activités entreprises dans le cadre de la réforme administrative, la résistance au changement, l'absence d'une vision claire sur les impacts des réformes sur la population et d'une communication bidirectionnelle. Face à ces défis et aux éventuels obstacles à l'adoption du

Lean, les services publics au Maroc peuvent s'inspirer des expériences menées ailleurs pour adapter la démarche Lean à leur contexte et bénéficier des avantages de cette méthode de gestion.

En effet, les expériences menées dans le secteur public présentent des similitudes avec la littérature sur les facteurs de réussite du Lean et les obstacles devant cette démarche, et les résultats sont tout à fait en accord avec certains enseignements tirés de la littérature générale sur la démarche Lean.

Seulement dans la pratique, beaucoup d'organisations commencent avec les outils en isolant complètement les besoins des usagers (contribuables), le besoin stratégique de changement et les besoins de leurs employés. Il est certain que l'approche par outils peut donner des résultats substantiels, tels que la réduction des stocks, la réduction du temps de cycle ou d'autres avantages financiers à court terme. Cependant, selon la vision du Lean, il ne suffit pas d'obtenir des résultats positifs, mais il est également nécessaire que les résultats soient alignés sur les propositions stratégiques de l'administration visant à satisfaire les intérêts publics. En d'autres termes, l'efficacité du service peut être compromise si les administrations publiques se concentrent uniquement sur l'amélioration de la productivité grâce à la mise en œuvre des outils de l'approche Lean. D'un autre côté, les inefficacités ou gaspillages risquent d'altérer les processus si l'accent est mis uniquement sur les usagers. Par conséquent, ce n'est qu'en mettant l'accent sur ces deux aspects à la fois qu'une amélioration durable peut être obtenue.

En outre, un large éventail de facteurs individuels, organisationnels et environnementaux affecte le sort du Lean dans les services publics. En effet, le but du Lean est d'augmenter constamment la valeur du produit ou du service fourni. Cette valeur est généralement définie comme étant la qualité du produit, ou du service, divisée par le prix. Or, mesurer la valeur dans les services est extrêmement difficile du fait que l'utilisateur n'est généralement pas conscient du prix du service et que les dépenses liées à la prestation du service ne sont pas maîtrisées. En plus, le Lean prend du temps, du fait que la formalisation des processus est plus difficile, la visibilité sur les flux et les interactions entre processus sont réduites, et les niveaux d'exigence des usagers sont parfois difficiles à établir. L'environnement des services public est aussi caractérisé par les décisions politiques qui réglementent le niveau du service empêchant ainsi l'organisation de toujours répondre aux besoins des usagers. Enfin, comme dans toute démarche de changement organisationnel, il est possible que l'effet du Lean soit réduit et qu'il stimule une résistance au sein de l'organisation. Cependant, la communication de bonnes pratiques peut favoriser l'adhésion des employés, les résultats rapides, comparés aux grands projets complexes, ont également été rapportés comme un élément de réussite de la mise en œuvre du Lean.

Les gestionnaires publics demeurent responsables de la productivité des services et de la satisfaction des citoyens. Le Lean management à cet effet peut être très bénéfique comme démarche d'amélioration continue adaptée à leur contexte. Ainsi, pour la mise en œuvre du Lean avec succès dans les services publics marocains, nous suggérons, dans un premier temps, que les dirigeants soient en contact permanent avec les différents niveaux de l'organisation, et contribuent avec intérêt à la simplification des processus pour donner une vision claire sur les activités faites par différentes personnes, dans différents services, afin de pouvoir distinguer celles à valeur-ajouté de celle à non- valeur-ajouté pour les usagers. Ces derniers jouent un rôle primordial dans l'amélioration de la gouvernance des services publics et ils doivent être au cœur du système. L'importance de la place de l'utilisateur dans le système est d'ailleurs mise en gras dans le rapport de la banque mondiale qui préconise « La réforme des services publics doit placer l'utilisateur au cœur du système, en tant que bénéficiaire et régulateur, et s'attacher à rendre les services administratifs plus efficaces, en simplifiant les procédures et en renforçant la reddition des comptes... » (La Banque mondiale 2017).

V. Conclusion

Les principes et les outils du Lean ont permis à de nombreuses entreprises manufacturières de mener à bien des programmes d'amélioration, et par conséquent bénéficier des avantages de cette méthode de gestion surtout en ce qui concerne la création de valeur, l'élimination des gaspillages et la satisfaction des usagers. En outre, plusieurs études et expériences ont montré que ces principes peuvent également être appliqués à la gestion des services publics. En effet, trois clés principales pour la réussite du Lean dans les services publics ont été identifiées ; Tout d'abord, l'élaboration d'une vision et d'une stratégie centrées sur les besoins des usagers et dont les objectifs sont clairs et communiqués aux différents acteurs. Ensuite, l'implication du personnel par la formation, la responsabilisation et la compréhension de ses attentes. En fin, La pérennisation du progrès grâce à l'amélioration continue. Il faut souligner le rôle primordial de la communication tout au long de la démarche pour faire face au cloisonnement des services, vaincre la résistance au changement, éclairer les circuits de l'information et assurer la collaboration entre les différents acteurs.

Au Maroc, le modèle de développement doit être repensé en faisant de la bonne gouvernance des services publics une composante principale, qui se focalise sur la qualité des services rendus au lieu de se concentrer uniquement sur les intrants ou continuer d'appliquer des modèles non adaptés au contexte et aux problèmes locaux. Dans ce sens, le « Lean » présente une solution efficace pour une utilisation rationnelle des ressources de l'administration et la garantie d'une performance accrue, ceci grâce à une concentration sur les

besoins réels des usagers, à l'adoption d'une nouvelle vision pour les services publics de demain et au développement des modalités de délivrance des prestations par ces services à travers des partenariats public-privé afin de pouvoir bénéficier de l'expertise du secteur industriel surtout au niveau managérial.

Des études futures, basées sur l'observation participative pourraient mieux éclairer les facteurs clés et les étapes du processus de mise en œuvre du Lean dans les services publics au Maroc, et concrétiser les avantages et les succès rapportés dans la littérature et réalisés dans d'autres pays.

Références

- [1]. J.P. Womack, D.T. Jones, et D. Ross, *The machine that change the world* (New York : Rawson Associates, 1990).
- [2]. T. Ohno, *Toyota Production System : Beyond Large Scale Production* (Productivity Press, 1988).
- [3]. R. Shah, et P. T. Ward, *Lean manufacturing : context, practice bundles, and performance*, *Journal of Operations Management*, 21, 2003, 129–149.
- [4]. J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Thinking Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation* (Simon & Schuster Inc, Edition 2003).
- [5]. C.Hood, *The new public management in the 1980s Variations on a theme*, *Accounting, Organisations and Society*, 20(3), 1995, 93-109.
- [6]. C. K. Swank, *The lean service machine*, *Harvard Business Review*, Octobre 2003 Online Version.
- [7]. J.S. Arlbjørn, P.V. Freytag, et H.D. Haas, *Service supply chain management A survey of Lean application in the municipal sector*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), 2011, 277-295.
- [8]. L. Eirian, *'Better for Less' Lean Sigma for the Public Sector*, London, TEAL Consulting Ltd 2013.
- [9]. S. Wael Hadid, Afshin Mansouri, *The Lean-performance relationship in services a theoretical model*, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(6), 2014, 750 – 785.
- [10]. Z. Radnor, P. Walley, A. Stephens, et G. Bucci, *Evaluation of the Lean approach to business management and its use in the public sector*, Bureau du chercheur en chef (Scottish Executive Social Research, 2006).
- [11]. C. Hohmann, *Guide pratique des 5S Pour les managers et les encadrants* (Éditions d'Organisation, 2006).
- [12]. E. A. Scorsone, *New development : What are the challenges in transferring Lean thinking to government?*, *Public Money & Management*, 28(1), 2008, 3-7.
- [13]. E. Drotz, *Lean in the public sector : Possibilities and limitations*, Linköping University Electronic Press, Thesis, 2014, No. 1677.
- [14]. Z. Radnor, et R. Boaden, *Editorial : Lean in public services—Panacea or paradox ?* *Public Money & Management*, 28(1), 2008, 3-7.
- [15]. S. Barraza, T. Smit, S. Dahlgaard- Park, *Lean-kaizen public service : An empirical approach in Spanish local governments*, *The TQM Journal*, 21(2), 2009, 143-167
- [16]. J.P. Kotter, *Leading Change* (Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1996).
- [17]. Z. Radnor, *Transferring Lean into government*, *Journal of Manufacturing Technology Management* 21(3), 2010, 411-428.
- [18]. D.J. Nightingale et J. Srinivasan, *Beyond the Lean Revolution Achieving Successful and Sustainable Enterprise Transformation* (Broadway, New York, NY 10019, 2011)
- [19]. A. Kriegel, C. Hübel, *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners ; Public administration reform. Theme 9 Making change happen*. Florian Hauser, European Commission, 2017.
- [20]. F. Parisot, *gouvernance : le lean, c'est bon pour le service public*, www.usinenouvelle.com, 2012.
- [21]. E.R.G. Pedersen et M. Huniche, *Determinants of Lean success and failure in the Danish public sector A negotiated order perspective*, *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), 2011, 403-420.
- [22]. L.Di Pietro, R. Mugion et M. Renzi, *An integrated approach between Lean and customer feedback tools : An empirical study in the public sector*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 2013, 899-917.
- [23]. M. Lizette et M. Gianluca, *Innovation dans l'Administration Publique dans la Région Euro-Méditerranéenne L'état de l'administration publique au Maroc*, 2004.

Ismail Ait Abdelmalek "Le Lean Dans Les Services Publics : Perspectives De Son Application Dans Les Administrations Publiques Au Maroc "International Journal of Engineering Science Invention (IJESI), vol. 07, no. 11, 2018, pp 12-19