

Définition d'un projet Lean

Proposition du Pôle santé HEC Montréal

Marie-Hélène JOBIN, Ph. D., Directrice
Pôle santé HEC Montréal

Un projet Lean est avant tout un projet d'amélioration qui présente certaines caractéristiques qui le distinguent des projets entrepris avec d'autres méthodologies. Par ailleurs, plusieurs méthodologies peuvent partager des traits communs et empruntent souvent des bonnes pratiques similaires. La méthodologie Lean n'a pas le monopole en matière d'amélioration!

L'objectif de ce document n'est pas de définir de façon puriste ou élitiste ce qu'est un projet Lean, mais plutôt d'aider une organisation à mettre en place les pratiques et les paramètres sous son contrôle pour faire du projet un succès.

En effet, un projet mené selon une approche Lean améliore les chances de succès de cette initiative et maximise aussi les bénéfices à long terme pour le processus ciblé et pour l'organisation dans son ensemble.

La progression de la culture Lean dans l'organisation est par ailleurs un cheminement à long terme. Nécessairement, les projets entrepris dans ce parcours, malgré toute la bonne volonté des participants, présenteront certainement des éléments perfectibles. Ce guide se veut aussi un outil d'évaluation *post mortem* pour identifier si les grands principes directeurs des projets Lean ont été appliqués dans notre démarche et pouvoir ainsi en tirer des leçons qui s'imposent et mieux faire dans le cadre d'un nouveau projet.

Nous avons identifié neuf caractéristiques qui définissent les projets Lean par rapport à d'autres approches. Tous ces éléments concourent de plus à mieux atteindre les objectifs de performance visés (qualité, accessibilité, continuité, efficacité, sécurité, etc.), en harmonie avec l'ensemble des parties prenantes et à assurer la pérennisation du succès dans l'organisation. Un projet Lean est un projet :

- Centré sur les besoins du client tout au long du projet
- participatif et mené en équipe
- d'une envergure limitée
- visant des objectifs spécifiques en lien avec la performance organisationnelle souhaitée
- balisé par une démarche structurante
- utilisant des outils généralement simples et standardisés dans l'organisation
- reposant sur une vision d'amélioration continue (bouclage) et

- cherchant à régler les problèmes au niveau des causes racines
- favorisant le maintien et ancrage des acquis dans les pratiques de l'organisation (standardisation)

Les sections suivantes détaillent chacune de ces neuf caractéristiques.

Centré sur les besoins du client tout au long du projet

Le projet Lean se caractérise par le souci constant de répondre et d'impliquer le client (patient, bénéficiaire, usager, etc.) tout au long de la démarche. Du diagnostic à la mise en œuvre et au maintien du projet, en passant par l'analyse et la recherche de solutions, le client est sollicité pour partager ses attentes et son avis aux différentes étapes. Le client contribue à la démarche par différents moyens tels les sondages, les *focus groups* ou encore par des données quantitatives recueillies à propos du service rendu. Il peut aussi participer de façon plus intense comme membre de l'équipe d'amélioration.

Cette participation du client se manifeste non seulement au départ, mais bien tout au long du projet. L'équipe retourne fréquemment auprès du client pour valider les faits, les besoins, la justesse des solutions proposées ou encore les plans de mise en œuvre envisagés afin de s'assurer de maximiser le succès, la pertinence et l'efficacité du projet.

Participatif et mené en équipe

Les projets Lean sont caractérisés par une participation des équipes naturelles impliquées dans le processus affecté par le projet. Les équipes peuvent être appuyées par des spécialistes ou des animateurs ou encore des conseillers, mais le noyau dur est composé de personnes qui œuvrent au sein du processus. L'équipe est dirigée par une personne déléguée, qui ne sera pas nécessairement le responsable du processus ou du département qu'on appellera le responsable (chef) de projet. Si le responsable du projet n'est pas le responsable du processus ou du département, ce dernier aura tout de même un rôle important à jouer dans le pilotage du projet en prenant le rôle de champion du projet.

Un projet Lean se distingue d'autres types de projets par la participation des gens du milieu et par le leadership exercé par le milieu. L'implication des employés dans toutes les étapes du processus (élaboration des outils, choix des solutions, démarche d'implantation et assurance de la pérennisation) constitue un élément moteur dans la mobilisation des employés et des différentes parties prenantes. Cependant, l'apport d'un œil externe est souvent bénéfique.

D'une envergure limitée

Les projets Lean se réalisent dans un temps défini variant généralement autour de 8 à 12 semaines, demeurant ainsi des projets qui peuvent être réalisés par le milieu. Les projets plus longs auront avantage à être découpés en de multiples projets et menés en séquences plutôt que dans le cadre d'un projet unique souvent trop complexe et appelant de multiples intervenants.

L'intérêt des projets courts est aussi de garder l'intérêt de l'équipe et de donner des résultats relativement rapidement aux participants pour favoriser leur engagement dans l'approche Lean.

Un chantier d'amélioration (Kaizen, Kaizen Blitz, RIE, etc.) est souvent planifié au cœur du projet, mais ce modèle n'est pas obligatoire. Ce type d'évènement est généralement de courte durée (i.e. 5 jours consécutifs) et constitue un moment fort de la démarche. Chaque chantier est cependant précédé d'une préparation soigneuse et de collecte de données. Le chantier sera aussi suivi d'une période de mise en œuvre et de pérennisation. Ces chantiers sont intenses et doivent disposer de la délégation du pouvoir et des ressources nécessaires à l'essai immédiat des solutions proposées.

Visant des objectifs spécifiques en lien avec la performance organisationnelle souhaitée

Les projets Lean sont en phase avec les objectifs stratégiques visés et le projet clinique de l'établissement. Plus souvent qu'autrement, les projets mobilisant viseront l'amélioration des services, l'accès ou encore la continuité des soins. Cependant, les objectifs d'amélioration de la productivité ou tout autre aspect de l'excellence organisationnelle peuvent être visés.

Les projets Lean se caractérisent par la spécificité des objectifs visés. Ce qui veut dire que des indicateurs et des cibles accompagnent les objectifs visés au départ.

Finalement, les projets Lean seront assortis d'un appareillage de mesure avant, pendant et après le projet pour assurer une évaluation adéquate des bénéfices réalisés, mais aussi pour assurer que les acquis se maintiennent dans le temps.

La mesure de performance est aussi essentielle puisqu'elle permettra de capitaliser sur l'accomplissement du projet pour communiquer dans l'établissement et aussi pour reconnaître la contribution de chacun et le succès du projet.

Balisé par une démarche structurante

Les projets Lean dans une organisation seront menés à travers une démarche structurante et standardisée pour l'ensemble des différents projets menés ailleurs dans l'organisation. Les

étapes peuvent varier d'une organisation à l'autre, mais doivent minimalement présenter certains les éléments suivants :

- *assurer une gestion des contours du projet (l'envergure, l'équipe, les objectifs visés)*
- *fournir un cadre pour documenter en profondeur le problème en se basant sur la littérature, sur des faits, des données probantes ou des observations et sur les besoins du client*
- *analyser les faits et documenter les liens de cause à effet*
- *offrir un cadre de conception et d'analyse pour les différentes pistes de solution envisagées (peut inclure aussi la possibilité d'inclure un projet pilote)*
- *mettre en place des solutions*
- *pérenniser les acquis*
- *évaluer en continu et mettre en place les contrôles et les audits*
- *célébrer la réussite*
- *Boucler vers un autre problème*

Essentiellement, toutes les démarches d'intervention en Lean sont menées à travers le cycle d'identification et de solution de problème basé sur la roue de Deming, autrement dit le cycle PDSA (Plan – Do – Study – Act). On retrouve plusieurs modèles en 5, 6 7 8, 10 ou 12 étapes commercialisées quelques fois sous différents vocables (ex. DMAIC, RDMAIC, etc). Dans un projet Lean, il est important de retrouver l'ensemble des étapes complétées, de l'analyse à l'implantation et le contrôle du nouveau processus.

Utilisant des outils généralement simples et standardisés dans l'organisation

Les outils utilisés dans la réalisation des projets Lean sont en grande partie ceux qu'on retrouve dans les coffres à outils des approches de qualité. Les plus connus sont les analyses de Pareto, les graphiques de tout genre, le diagramme d'Ishikawa et les autres techniques de recherche des causes, les matrices de tout genre (résistance, sélection, correspondance) et les formalismes pour la modélisation des processus (VSM, BPMN, ANSI, etc.). De plus, des outils spécifiques tels que l'analyse de la valeur ajoutée, le 5S, le Kanban, le SMED, l'AMDEC, le Poka-Yoke ou le Management visuel seront mis à contribution, selon les situations.

Le Lean propose aussi des outils de pilotage tels que les dossiers de justification (« chartes » de projets) et le A3.

Les outils utilisés par les équipes de projets peuvent varier selon la nature du projet, mais doivent être standardisés au sein de l'organisation. Par exemple, on ne peut pas avoir des formalismes de documentation des processus qui varient d'un projet à l'autre.

L'objectif du Lean n'est pas d'utiliser des outils, mais bien de solutionner des problèmes. Sans se perdre dans la complexité et le raffinement des outils, l'équipe aura cependant intérêt à reposer sur des outils éprouvés qui maximiseront l'efficacité du travail et l'essaimage ailleurs dans l'organisation.

Reposant sur une vision d'amélioration continue (bouclage)

À la conclusion du projet, l'équipe doit se remettre en action et sélectionner un autre projet pour poursuivre la roue de l'amélioration continue. Comme le projet est souvent découpé à partir d'une problématique plus large, il y a une multitude d'autres projets d'amélioration qui peuvent être mis sur pied à la conclusion d'un projet.

C'est aussi l'occasion pour assurer un *post mortem* du projet complété. La documentation de la démarche se réalise tout au long du projet, mais c'est à la conclusion de la démarche qu'on analysera la conduite du projet et les éléments perfectibles. Tantôt une étape aura été moins bien réussie, tantôt un outil aura été utilisé avec succès ou avec difficulté, ce moment est une occasion pour apprendre pour mieux faire dans le prochain projet Lean.

Il est important de développer dans une organisation le droit à l'erreur et de mettre en place les conditions pour une organisation apprenante. La culture Lean s'acquière progressivement et doit être partagée par le plus grand nombre. On ne peut pas du jour au lendemain demander à tous les participants de maîtriser tous les aspects de la démarche et du coffre à outils et savoir d'instinct comment les appliquer à leur plein potentiel. En ce sens, le *post mortem* est un moment clé, non pas pour le projet, mais bien davantage pour la progression du Lean dans l'ensemble de l'organisation.

Dans la foulée, on évalue aussi les acquis organisationnels découlant du projet. Est-ce que les participants ont acquis des compétences? Peuvent-elles être mises à contribution dans d'autres projets?

Cherchant à régler les problèmes au niveau des causes racines

Les projets Lean cherchent à régler de façon durable les sources de contre-performance. Il sera donc de mise de fouiller dans la recherche des faits les causes racines des problèmes rencontrés. C'est à ces causes que les solutions seront apportées et non pas aux problèmes eux-mêmes ou à leurs symptômes.

Plusieurs outils sont à disposition pour aider à explorer de façon systématique les fondements d'un problème. En particulier, la technique des 5 pourquoi ou encore le diagramme cause-effet d'Ishikawa ou l'AMDEC sont des outils largement répandus pour explorer intuitivement les

racines d'un problème. La validation des causes doit cependant suivre et s'appuyer sur des données probantes qui confirment les liens identifiés.

*Favorisant le maintien et l'ancrage des acquis dans les pratiques de l'organisation
(standardisation)*

Un des éléments les plus caractéristiques des projets Lean par rapport à d'autres types de projets d'amélioration est la volonté de pérenniser les acquis. On cherchera donc à tout prix à faire des améliorations apportées des pratiques permanentes. On aura alors des modifications au niveau de la formation des personnels, des procédures de travail et de l'environnement bâti pour concrétiser ces changements. La mise en place de systèmes de contrôle et d'audit est une manifestation concrète de la volonté de standardisation.

En bref, un projet Lean favorisera l'ancrage de l'amélioration non pas dans les personnes qui ont porté le projet, mais bien dans le processus en lui-même. De ce fait, les acquis ne sont pas dépendants des personnes en place et de leur longévité dans l'emploi, mais bien sûr des bases stables du système.