

Qu'est-ce qu'un projet Lean ?

Marie-Hélène JOBIN, Ph. D., Directrice

Ariane-Hélène Fortin, M. Sc., Professionnelle de recherche

Pôle santé HEC Montréal

La méthodologie Lean fait sa place dans notre système de santé et une bonne partie des établissements ont fait leurs premiers pas en matière de Lean. L'expertise québécoise se développe et les apprentissages se transmettent, les projets s'enfilent et défilent aux quatre coins du Québec. Certes, le Lean s'inscrit dans les pratiques d'amélioration continue et vise à mieux atteindre les objectifs de performance visés (qualité, accessibilité, continuité, efficience, sécurité, etc.). Toutefois, tout projet d'amélioration continue n'est pas nécessairement un projet dit Lean. Qu'est-ce qu'un projet Lean, au juste ? Certaines caractéristiques distinguent les projets Lean des projets d'amélioration continue entrepris avec d'autres méthodologies. Voici donc neuf caractéristiques des projets Lean.

Un projet Lean est un projet... centré sur les besoins du client. Du diagnostic en passant par l'analyse, la recherche de la solution jusqu'à la mise en œuvre et au maintien du projet, le client est sollicité pour partager ses attentes et son avis aux différentes étapes.

Un projet Lean est un projet... participatif et mené en équipe. Les équipes naturelles peuvent être appuyées par des spécialistes ou des animateurs ou encore des conseillers, mais le noyau dur est inévitablement composé des personnes qui œuvrent au sein du processus et qui y sont impliqués.

Un projet Lean est un projet... d'une envergure limitée. Il se déroule dans un temps défini variant généralement autour de 8 à 12 semaines, demeurant ainsi réaliste et réalisable par le milieu. Les projets plus longs auront avantage à être découpés en de multiples projets et menés en séquence plutôt que dans le cadre d'un projet unique souvent trop complexe et appelant de multiples intervenants.

Un projet Lean est un projet... qui vise des objectifs spécifiques en lien avec la performance organisationnelle souhaitée. Il est en phase avec les objectifs stratégiques visés et le projet clinique de l'établissement. Plus souvent qu'autrement, le projet vise l'amélioration des services, l'accès ou encore la continuité des soins. Les objectifs d'amélioration de la productivité et d'excellence organisationnelle peuvent aussi être visés mais l'optimisation n'est pas la norme dans les projets Lean. Des indicateurs et des cibles accompagnent les objectifs dès départ et feront l'objet de mesures à différent temps choisis.

Un projet Lean est un projet... balisé par une démarche structurante. Essentiellement, 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 (cycle PDSA : Plan – Do – Study – Act). On retrouve plusieurs variantes de modèles en 5, 6 7 8, 10 ou 12 étapes, commercialisées sous différents vocables (ex. DMAIC, RDMAIC, etc). Un projet Lean regroupe l'ensemble des étapes, de l'analyse à l'implantation jusqu'au contrôle du nouveau processus.

Un projet Lean est un projet... qui utilise des outils généralement simples et standardisés dans l'organisation. Plusieurs sont des outils que l'on retrouve dans les coffres à outils des approches de qualité : analyses de Pareto, diagramme d'Ishikawa et autres techniques de recherche des causes, matrices de tout genre (résistance, sélection, correspondance), graphiques divers, etc. Les outils du Lean regroupent aussi les formalismes pour la modélisation des processus (VSM, BPMN, ANSI, etc.) et des outils spécifiques tels que l'analyse de la valeur ajoutée, le 5S, le Kanban, le SMED, l'AMDEC, le Poka-Yoke, le Management visuel, etc. Le Lean propose de plus des outils de pilotage tels que les dossiers de justification (« chartes » de projets) et le A3. L'objectif du Lean n'est pas d'utiliser des outils, mais bien de solutionner des problèmes en étant outillé adéquatement et en mettant à contribution les outils appropriés à la situation.

Un projet Lean est un projet... qui repose sur une vision d'amélioration continue (bouclage). La fin d'un projet amène le *post mortem* qui permet de souligner les forces et apprendre des difficultés pour mettre à contribution les compétences acquises dans d'éventuels projets. De plus, à la conclusion du projet, l'équipe se remet en action et sélectionner un autre projet pour poursuivre la roue de l'amélioration continue.

Un projet Lean est un projet... cherchant à régler les problèmes au niveau des causes racines. C'est à ces causes que les solutions seront apportées et non pas aux problèmes eux-mêmes ou à leurs symptômes. Les projets Lean cherchent à régler de façon durable les sources de contre-performance. La validation des causes identifiées doit ensuite s'appuyer sur des données probantes qui confirment les liens supposés.

Un projet Lean est un projet... favorisant le maintien et l'ancrage des acquis dans les pratiques de l'organisation (standardisation). Il favorisera l'ancrage de l'amélioration non pas dans les personnes qui ont porté le projet, mais bien dans le processus en lui-même, dans une volonté ferme de pérenniser les acquis. Cela peut se réaliser, par exemple, par une modification quant à la formation des personnels, des procédures et de l'environnement de travail ou par la mise en place de systèmes de contrôle et d'audit.

Neuf caractéristiques des projets Lean se présentent comme autant de conseils de réalisation largement éprouvés. 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 mais elle regroupe les éléments essentiels pour faire de vos projets un succès! Alors, faites-vous des projets Lean ?