

La gestion de projet LEAN

Réduire le gaspillage

Présenté by

Louissette Bizier

PMP, Lean Six Sigma Black Belt, CBBP



THE RIGHT DOOR

Consulting & Solutions Inc.

Right resources. Reliable results.



Semaine de développement professionnel 2019

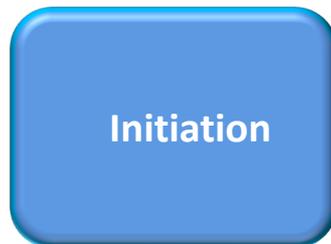
Objectifs

- Identifier les méthodes à intégrer lors de l'exécution d'un projet de transformation
- Identifier les sources de gaspillage lors de la gestion de projet
- Intégrer le gestion du changement à la gestion de projet

Dénouement de la session

- Les principes de la gestion de projet LEAN: 30 minutes
- Exercices sur le gaspillage: 30 minutes
- Gestion du changement: 30 minutes

Les processus de gestion de projet



Quel est le problème à adresser
Analyse de rentabilisation



- Quel produit (Portée, Qualité)
- Quelles tâches(Temps)
- Quelles ressources (Coût)
- Quels risques?

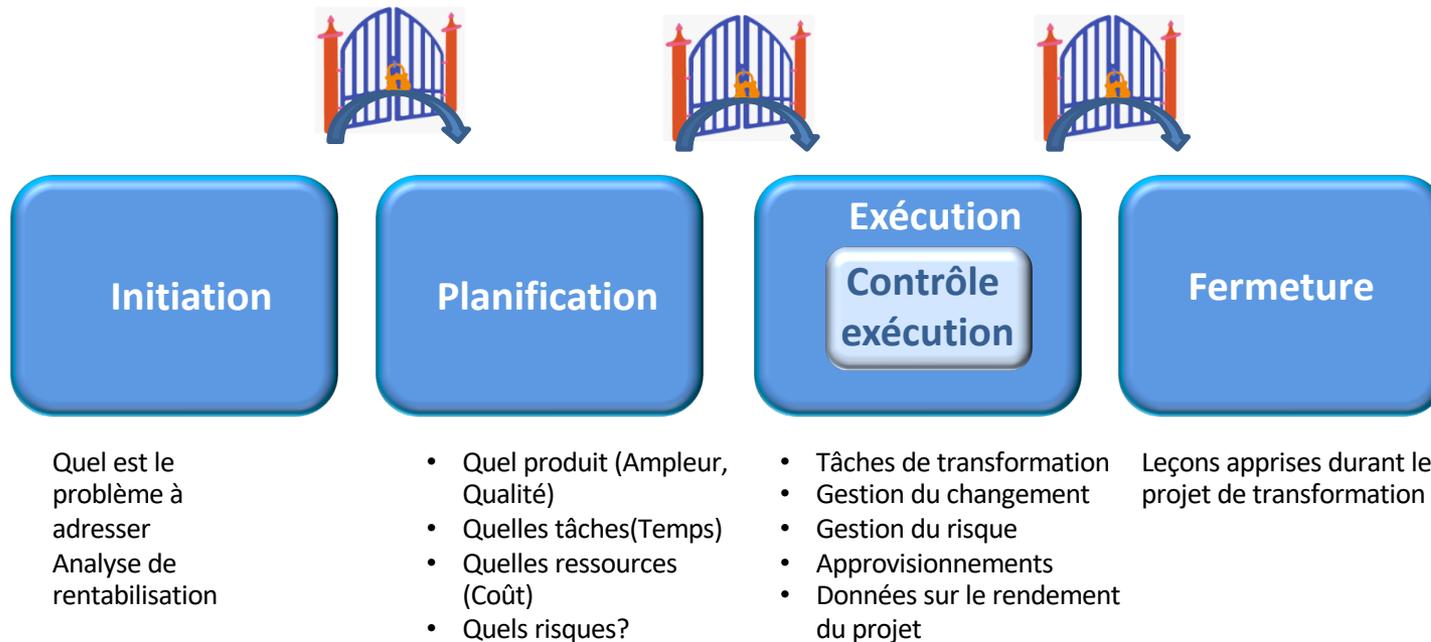


- Tâches de transformation
- Gestion du changement
- Gestion du risque
- Approvisionnements
- Données sur le rendement du projet



Leçons apprises durant le projet de transformation

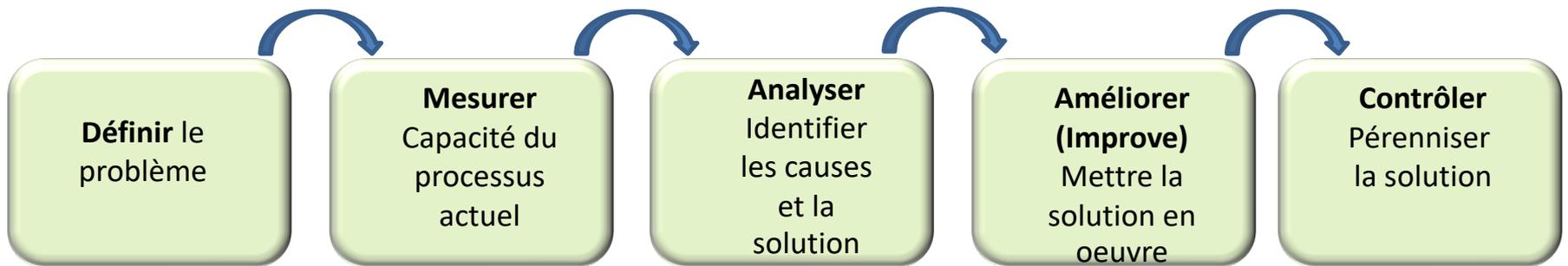
Les contrôles de gestion de projet



- 4.1.3 Intégrer dans le cadre des projets et des programmes une approche par points de contrôle*

* Directive sur la gestion de projets et programmes, SCT Avril 2019

Transformation LEAN de processus DMAIC



Voix du Client
Vue d'ensemble du
processus actuel
Énoncé du problème

Vue détaillée du processus

- Analyses des causes fondamentales
- Conception du processus To-Be
- Chaîne de valeur

Activités de transformation

Transition vers les
Opérations
Capacité du processus
améliorée

La gestion de projet LEAN

Projets de Transformation



Initiation

Définir
(As-Is)

Quel est le problème à adresser
Analyse de rentabilisation

Planification

Mesurer
Analyser
(To-Be)

- Quel produit (Portée, Qualité)
- Quelles tâches(Temps)
- Quelles ressources (Coût)
- Quels risques?

Contrôle
exécution

- Tâches de transformation
- Gestion du changement
- Gestion du risque
- Données sur le rendement du projet

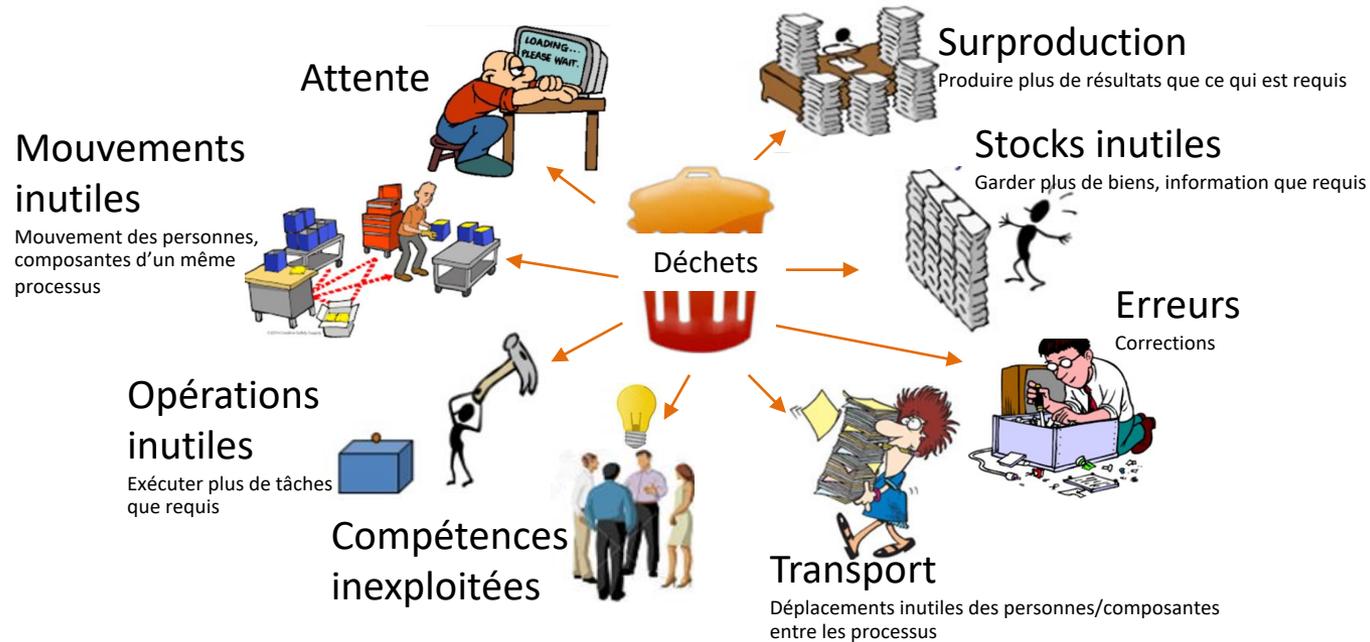
Fermeture

Leçons apprises durant le projet de transformation

Contrôler la
pérennité

Transition vers les Opérations
Capacité du processus améliorée

Obsession du LEAN : réduire le gaspillage



Réduction du gaspillage pendant la gestion de projet



- Autant la valeur que le gaspillage peuvent être créés tout au long de la durée d'un projet
- Portée
 - Valeur (qualité) : ce que le client veut
 - Gaspillage (glissement): ce que le client refuse de payer
- Coût - ressources
 - Identifier que les ressources essentielles
- Temps
 - Identifier que les activités essentielles

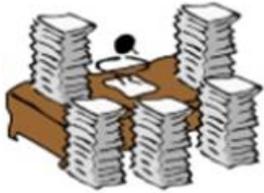




Compétences inexploitées (Ressources)



- Identifier les compétences requises/disponibles
- Expert exécute des tâches administratives
- Tâches répétitives pouvant être automatisées
- Réunions multiples avec beaucoup de participants
- Stratégie “Push vs Pull”
 - Agents limités à des tâches spécifiques (répartition)



Surproduction (Portée)



Livrables

- Vérifier les fonctions requises avec le client et communiquer les besoins essentiels aux ressources
- Instaurer des activités de contrôle de la qualité

Documents de gestion

- Éviter des table de matières longues et complexes pour franchir les points de contrôle
- Simplifier les exigences pour justifier les demandes de changements
- Réutiliser les documents de planification pour produire les rapports d'avancement



Mouvements excessifs (Temps)



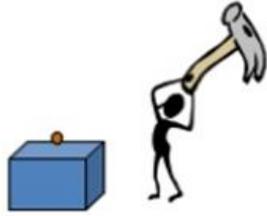
- Pendant l'exécution, surveiller le passage d'une tâche à l'autre



Source: Gerald Weinberg, Quality Software Management: Vol. 1 System Thinking

- Chercher de l'information, des personnes, des locaux, des équipements

Tâches excessives (Temps)



Tâches inutiles

- Éviter les activités de contrôle inutiles
 - Approbation système et signature manuelle
 - Approbation par toute la hiérarchie
 - Approbation par les comités
- Éviter de réviser les documents à outrance (format, terminologie, formulation, ponctuation, etc).
Produire de façon “suffisamment bonne”
- Saisir les mêmes informations à plusieurs endroits
- Réconcilier des informations stockées à plusieurs endroits



Transport et déplacement



- Déplacement de personnes pour des réunions
- Déplacement des documents plutôt que l'utilisation de liens
- Impression de documents digitalisés



Temps d'attente (Coût)



- Lors de la planification, réduire les temps morts
- Pendant l'exécution, gestion du risque.
Atténuer le temps d'attente pour:
 - Les approbations
 - L'octroi des contrats
 - La sécurité
 - La disponibilité des information, explications, réponses
 - La disponibilité des équipements, locaux



Stocks inutiles (Coût)



Trop de documents, courriels, biens, données, etc. Pendant l'exécution du projet, organiser les documents de projet au fur et à mesure qu'ils deviennent disponibles, produire les normes à suivre et les lignes directrices dès le départ :

- Classification et versions des documents
- Logiciels à utiliser
- Données à saisir dans les systèmes



Erreurs (Coût)



Livrables

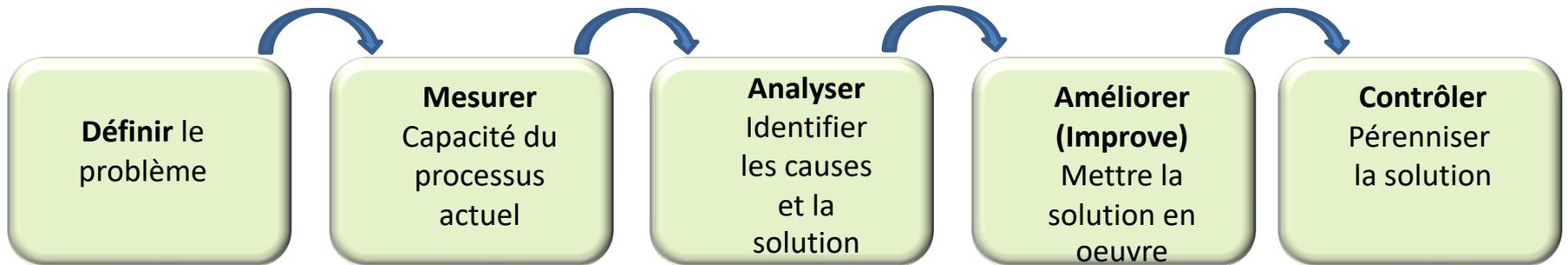
- Affectation des tâches aux ressources qui n'ont pas les compétences requises
- Tâches de contrôle de la qualité insuffisantes/inefficaces

Documents de gestion

- Plan de projet irréaliste
- Hypothèses fausses
- Collecte de données fausses ou non probantes pour la prise de décision
- Rapport d'avancement basé sur des données insuffisantes/optimistes

Exercice

- Utilise la méthode LEAN pour améliorer la gestion de projet



- Identifier la source de gaspillage dans chaque situation

Situations 1-5

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
1. La charte de projet ne précise pas les contraintes et les hypothèses								
2. Le procès-verbal rapporte toutes les discussions qui ont eu lieu pendant la rencontre								
3. Les clients doivent remplir une demande de changement mais ils ne peuvent pas trouver le formulaire. Ils demandent de l'aide de leurs collègues.								
4. Les rapports d'avancement rapportent tous ce qui s'est passé depuis le dernier rapport								
5. Tous les courriels entre le gestionnaire du projet et le client sont gardés dans un dossier.								

Solutions 1-5

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
1. La charte de projet ne précise pas les contraintes et les hypothèses						✓		
2. Le procès-verbal rapporte toutes les discussions qui ont eu lieu pendant la rencontre					✓			
3. Les clients doivent remplir une demande de changement mais ils ne peuvent pas trouver le formulaire. Ils demandent de l'aide de leurs collègues.		✓						
4. Les rapports d'avancement rapportent tous ce qui s'est passé depuis le dernier rapport					✓			
5. Tous les courriels entre le gestionnaire du projet et le client sont gardés dans un dossier.			✓					

Situations 6-10

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
6. La présentation pour les hauts gestionnaires est de 30 pages.								
7. La facture est enregistrée dans le système financier et dans le journal du projet.								
8. Un contrat est imprimé, signé, digitalisé et envoyé au fournisseur pour signature.								
9. Une ressource n'a pas sa cote de sécurité et ne peut pas commencer le travail prévu.								
10. Le gestionnaire de projet cherche toutes les feuilles de temps et les factures reçues à date.								

Solutions 6-10

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
6. La présentation pour les hauts gestionnaires est de 30 pages.					✓			
7. La facture est enregistrée dans le système financier et dans le journal du projet.		✓						
8. Un contrat est imprimé, signé, digitalisé et envoyé au fournisseur pour signature.		✓					✓	
9. Une ressource n'a pas sa cote de sécurité et ne peut pas commencer le travail prévu.	✓							
10. Le gestionnaire de projet cherche toutes les feuilles de temps et les factures reçues à date.		✓						

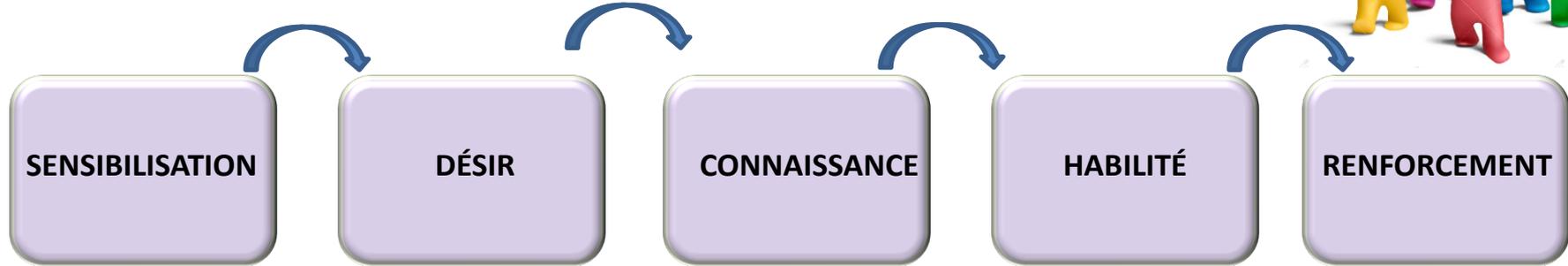
Situations 11-15

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
11. Une personne bilingue aura la tâche de traduire tout le matériel de communication.								
12. Le gestionnaire de projet modifie le plan du projet à la réception des feuilles de temps								
13. Tous les livrables du projet sont soumis à l'approbation du Comité								
14. On trouve plusieurs versions du plan de projet								
15. L'horaire du gestionnaire de projet est mobilisé par une série de rencontres.								

Solutions 11-15

Situations								
	Attente	Mouvement excessif	Inventaire excessif	Sur traiter	Sur produire	Erreurs	Transport	Talent inexploité
11. Une personne bilingue aura la tâche de traduire tout le matériel de communication.								✓
12. Le gestionnaire de projet modifie le plan du projet à la réception des feuilles de temps						✓		
13. Tous les livrables du projet sont soumis à l'approbation du Comité				✓				
14. On trouve plusieurs versions du plan de projet			✓					
15. L'horaire du gestionnaire de projet est mobilisé par une série de rencontres.		✓						

Gestion de projet = Gestion du changement

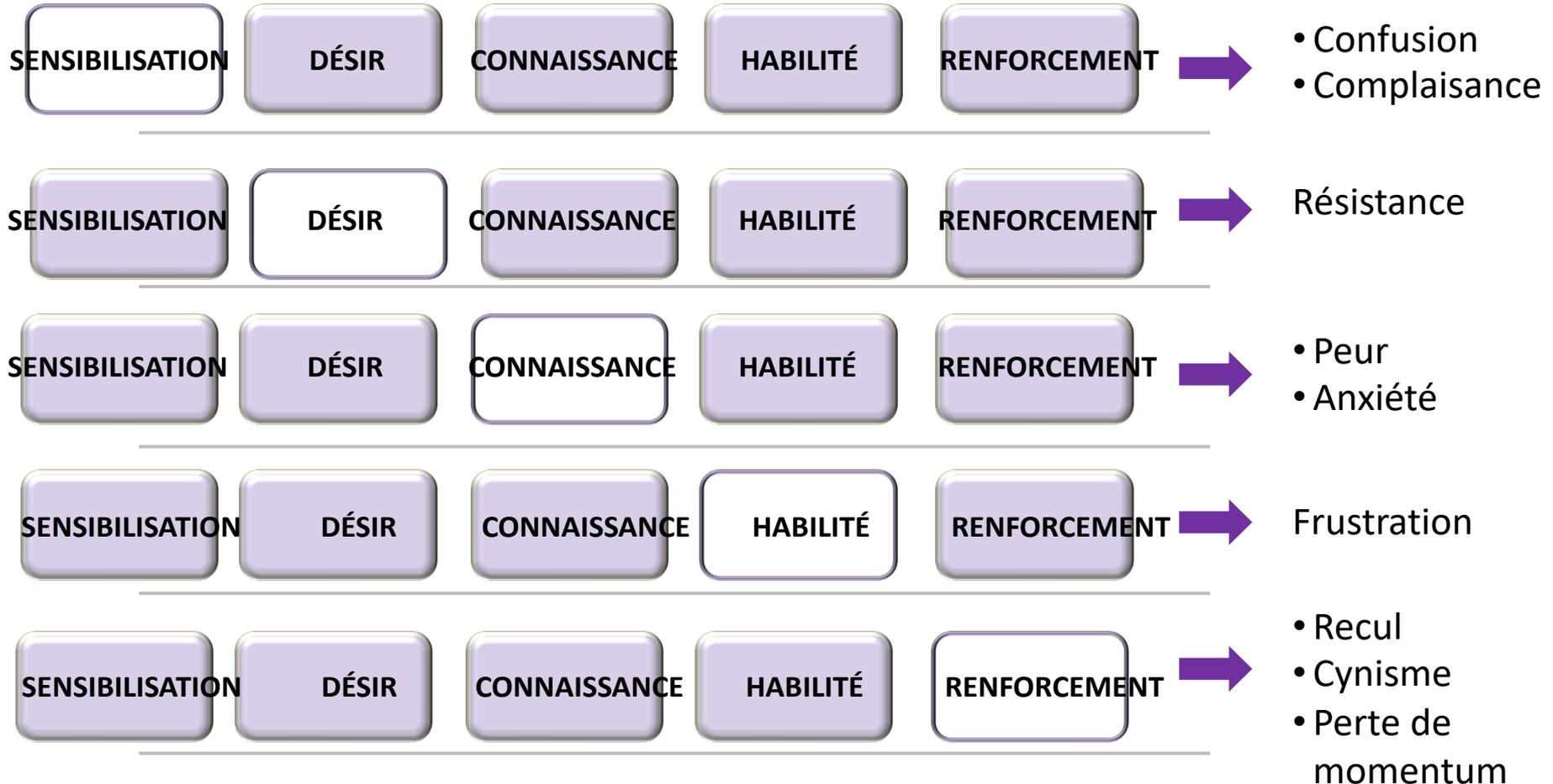


- Modèle de conduite du changement orienté individu

- ADKAR

- **Sensibilisation:** tous doivent être sensibilisés au gaspillage
- **Désir:** Quels sont les incitatifs pour éviter le gaspillage ainsi que les conséquences de gaspiller
- **Connaissance:** Formation, coaching, information
- **Habilité:** capacité et autorité pour éliminer le gaspillage
- **Renforcement:** pérennité de l'initiative en surveillant des indicateurs de performance

Une étape manquante de ADKAR = changement raté

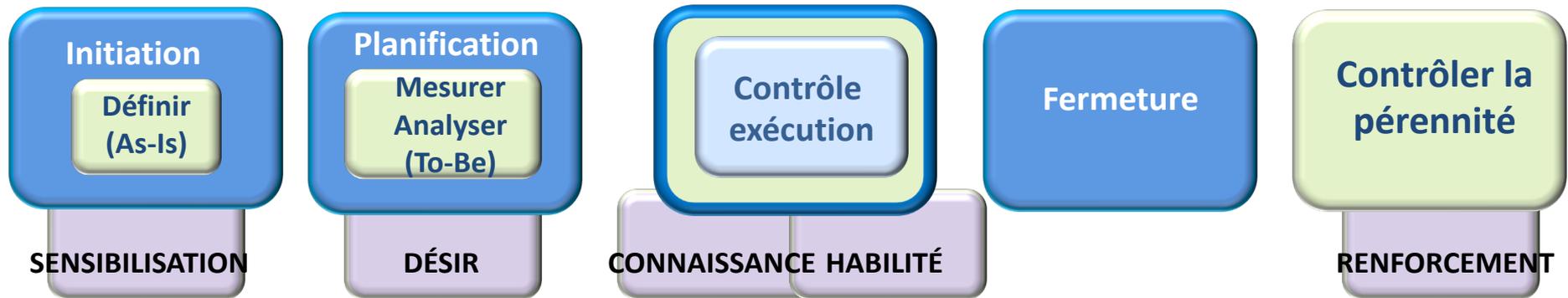


Gaspillage relié à la gestion du changement



- **Sensibilisation:** Participation des intervenants
 - Talent inexploité : intervenants communiquent entre eux
- **Désir:** Analyse des lacunes
 - Erreur: critères inadéquats pour analyser les lacunes
 - Surproduction: trop d'analyse – utiliser une référence de base
- **Connaissance:** Procédures, formation, coaching
 - Talent inexploité : formation entre collègues, coaching
 - Mouvement excessif: formation juste-à- temps, en ligne
 - Inventaire excessif: théorie trop importante, matériel de formation inutile
- **Habilité:** capacité et autorité pour éliminer le gaspillage
 - Talent inexploité : retreindre l'initiation des changements au niveau de la gestion
- **Renforcement:** pérennité des initiatives grâce aux indicateurs de performance
- Délais: Mise à jour des description de postes, indicateurs
 - Tâches excessives: trop d'indicateurs

Méthodologies intégrées



- Gestion de Projet
- Développement du produit
- Gestion du changement

Conclusion

Conditions de réussite de la gestion de projet

- Initiative multidisciplinaire
- Le gestionnaire doit avoir une bonne compréhension de l'agencement de toutes les pièces
- Le gestionnaire doit être spécialisé dans la méthode de développement du produit
- Combinée avec le LEAN produira
 - Produit de qualité
 - Respect des délais
 - Respect des budgets

