

Projet et Management

Le cadre au service des projets et la projet au service du cadre. 1/2

Stéphanie NEVEU

Descriptif : A travers cet article, l'auteur nous montre de quelle manière le recours au projet se révèle être un véritable outil de management

La conduite de projet est une démarche couramment déployée dans les organisations de travail que sont nos services de soins. Des théories et des méthodologies sont à ce titre régulièrement convoquées et manipulées durant notre année de formation de cadre de santé...et les acquis en la matière à transposer dès que sonne l'heure du « retour sur le terrain ».

L'utilisation du projet n'est pourtant pas un allant de soi. Il met en jeu une vision managériale complexe et polysémique du travail en équipe, s'éloignant des sentiers bordés et sécurisant de la pensée par objectifs, qui privilégie la planification et la rationalisation des organisations. Alors, pourquoi le projet ? A travers un exemple concret d'expérience de constitution d'un livret de conseils à l'usage des patients, voyons de quelle manière le recours au projet se révèle un véritable outil de management.

De la théorie...

Selon Boutinet, le projet est une anticipation opératoire, individuelle ou collective d'un futur désiré. Cette anticipation comprend deux composantes :

- Un but, qui est l'objectif du travail à engager
- Un plan pour atteindre cet objectif ; ce plan précise les étapes intermédiaires par lesquelles il doit passer

Ardoino partage cette vision du projet, en énonçant les deux dimensions dialogiques constitutives à tout projet :

- Le projet visée : c'est l'intention exprimée, ici et maintenant, de façon vague ou précise, de tenter de réaliser, de faire quelque chose, dans quelque futur, ou plus lointain, intention assortie ou non des moyens de sa réalisation c'est-à-dire de sa stratégie.
- Le projet programmatique : le détail ordonné, le plan ou le programme, le modèle, le scénario, la maquette, le schéma mis en forme logique de ce qui est anticipé.

Pour l'élaboration d'un projet, Boutinet évoque 3 étapes : une première phase d'analyse de situation (c'est le diagnostic initial faisant surgir un manque ou un problème), l'esquisse d'un projet possible (né d'un compromis entre le souhaitable et les contraintes), et enfin l'option méthodologique retenue (c'est la stratégie à mettre en œuvre au regard des objectifs à atteindre et des circonstances environnant l'action).

...A la pratique

La démarche de projet va émerger, puis se nourrir, d'un désir de changement, lui-même issu d'un constat d'insatisfaction. Nous sommes dans un service de chirurgie polyvalente de 40 lits. Le constat de départ est un manque d'information déplorée par les patients porteurs d'une sonde urinaire (l'urologie regroupant environ 25% de cas parmi les multiples spécialités représentées). Ceux-ci y réalisent leur séjour et parfois leur sortie sans un recours pédagogique formalisé. Les soignants leur dispensent des conseils pratiques au décours des soins, mais l'absence de support écrit en diminue l'appropriation par le patient et génère des disjonctions dans les conseils apportés. Les échanges avec les patients sont de plus limités par la brièveté des hospitalisations (DMS = 2,5 jours). Ce diagnostic permet également de mettre en exergue des écarts procéduraux dans les pratiques de soins. De plus, les manipulations ne répondent pas toujours aux règles de bonnes pratiques (respect du sondage clos, manipulations des robinets de vidange sans compresses imbibées d'antiseptique).

Différentes postures possibles du cadre

Différents types de réponses sont envisageables pour améliorer la situation globale. Après un temps de recherche documentaire succinct, il est possible de proposer, a minima, un document existant et produit par un laboratoire, tout en rappelant les règles de bonnes pratiques.

Mais la gestion par projet ne vise pas seulement une production, une évolution technique, mais est également utilisée pour son fort effet mobilisateur.

Ce qu'il y a de plus dans le projet, c'est la composante de négociation entre les acteurs qui y sont impliqués. Alors qu'un plan ou un programme peuvent être imposés, un projet s'élabore en interaction avec les différentes catégories d'acteurs qui y sont impliqués. Il en pose d'ailleurs le bénéfice secondaire de leur autonomisation. Pour le cadre, c'est une posture stratégique :

- de recherche en commun, mais conflictuelle d'une articulation optimale des convergences et divergences entre partenaires, engagés dans un processus d'échange de savoirs,
- de reconnaissance interactive de chaque partenaire
- utilisée dans le but d'aboutir à un contrat dont les partenaires espèrent tirer un bénéfice (d'efficacité, de professionnalisation, de reconnaissance – concrète ou symbolique, de gain de compétences...).

Le projet s'inscrit donc dans une logique contractuelle. Le Contrat qui scelle cette négociation peut selon le cas être implicite, ou explicite. Et souvent, les deux.

Le projet : un contrat social

Ce caractère négocié du projet entraîne une appropriation de celui-ci par les acteurs. Cette appropriation peut parfois être une "réappropriation" par certains de ceux-ci. Dans l'équipe du projet, les relations hiérarchiques ainsi que le cloisonnement entre services sont temporairement et partiellement suspendus au profit du projet. Celui-ci n'est réalisable que si les membres du groupe peuvent s'impliquer et trouver leur place selon les phases du projet.

La pédagogie par objectifs n'est pas une pédagogie du projet, dans la mesure où il n'y a pas de négociation ni d'adhésion des objectifs par les acteurs.

Dans un projet, il y a donc plus d'adhésion : il a appropriation, voire même intériorisation dans certains cas. Cette adhésion et cette appropriation se font selon des degrés divers selon les catégories d'acteurs et selon les projets. M. Vial y lit l'inscription d'un mode de pensée dite « pragmatique », conception privilégiant l'agir, la pluralité des logiques, la réalisation et la temporalité. En lien avec la complexité et la mouvance des systèmes, la posture pragmatique n'essaie pas de déterminer « quelle est la vraie façon de faire, mais plutôt de reconnaître les nœuds d'un réseau de pratiques susceptibles de produire des connaissances. Elle fonde donc son action sur la praxis, cette pratique questionnée, problématisée, à lucidité nécessairement relative, qui ne se réfère plus à une norme du vrai, mais à une norme de faisabilité ». A suivre...