

Projet et Management

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

Stéphanie NEVEU

Mai 2009

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

Un mode opératoire en quatre étapes

Quatre phases procédurales sont suivies :

- La phase de conception : en reliant le projet à son contexte, elle pose le sens et le plan, permet d'aboutir à la constitution d'un groupe de travail avec des acteurs déterminés. Ces derniers sont choisis sur le mode du volontariat, une seule consigne étant postulée au départ : la nécessité de regrouper des soignants issus de différentes unités de soins, ceci afin de diversifier les expériences et les points de vues. Une multiplicité des approches métier est également voulue : les champs infirmiers et aides-soignants sont donc représentés. L'intégration de l'infirmière hygiéniste viendra guider les réflexions en alimentant le questionnement sur les bonnes pratiques à l'intérieur de son domaine d'expertise.

- La phase d'organisation : elle choisit les options organisationnelles parmi les possibles définis par la mise en lien du contexte général (cadre politique et socio-économique) et le contexte spécifique (comprenant les besoins de l'institution - liés à ses missions, à son organisation, aux dysfonctionnements, aux nécessités de fonctionnement et de rentabilité, à l'évolution des métiers, aux changements culturels - , mais aussi les besoins des personnes - liées aux personnalités et aux histoires, au fonctionnement quotidien, aux interactions de nature diverses, aux enjeux et projets personnels – et enfin le cadre normatif - soit l'ensemble des lois, règlements, ou toute autre norme de nature juridique, législative, éthique, déontologique, auxquels est soumise l'institution). Elle met en tension les objectifs et les moyens.

- La phase opérationnelle : c'est la mise en œuvre de la phase précédente. La planification des réunions est réalisée dès la première séance. Les rôles sont répartis, en fonction des domaines de prédilections de chacun (rédaction, domaine de recherche), des moyens techniques existants (informatique, documentaire). Le cadre y remplit des fonctions d'organisation, d'animateur et de coordinateur. Il est aussi le rapporteur, qui gère l'information entre les différents membres du groupe, et entre le groupe et le reste de l'institution (diffusion des comptes-rendus de réunions).

- La phase d'évaluation : elle est multidimensionnelle, selon le critère ciblé et le processus analysé.

- * Critère de Continuité
 - o Objectif : Adéquation de l'effet global à atteindre au contexte
 - o Evaluation : L'effet global à atteindre respecte-t-il les données du contexte ?
- * Critère de Pertinence
 - o Objectif : Adéquation des objectifs du projet à l'effet global à atteindre.
 - o Evaluation : Les objectifs du projet sont-ils pertinents par rapport à l'effet global à atteindre ?
- * Critère d'Efficacité
 - o Objectif : Adéquation du produit aux besoins.
 - o Evaluation : Le produit a-t-il permis d'atteindre l'effet global ?
- * Critère d'Adhésion
 - o Objectif : Adéquation de l'effet global à atteindre et des objectifs aux besoins des personnes.
 - o Evaluation : L'effet global à atteindre, les objectifs, rencontrent-ils les besoins des personnes ?
- * Critère de Faisabilité
 - o Objectif : Adéquation des objectifs aux moyens prévus.
 - o Evaluation : Les objectifs peuvent-ils être atteints avec les moyens prévus ?
- * Critère de Cohérence
 - o Objectif : Adéquation des moyens prévus aux objectifs.
 - o Evaluation : Les moyens prévus permettent-ils d'atteindre les objectifs ?
- * Critère d'Applicabilité
 - o Objectif : Adéquation des moyens prévus aux moyens effectifs.
 - o Evaluation : Les moyens prévus sont-ils ceux qui conviennent, et sont-ils suffisants en regard des nécessités de terrain ?
- * Critère d'Efficiences
 - o Objectif : Rapport entre le produit et les moyens effectifs.
 - o Evaluation : Le produit est-il obtenu avec le minimum de moyens ?
- * Critère de Conformité
 - o Objectif : Adéquation de l'effet global à atteindre et du produit au cadre législatif, éthique, déontologique
 - o Evaluation : L'effet global à atteindre, le produit, respectent-ils le cadre législatif, éthique, déontologique ?

L'évaluation finale est satisfaisante puisque répondant positivement à l'ensemble des critères. L'efficacité est testée après présentation du travail à l'ensemble des responsables des services, ainsi qu'à un échantillon de collègues, de patients et de praticiens (avec questionnaires d'évaluation à remplir). Au final des réajustements ont été opérés, notamment au niveau de la description du système de sondage, qui est apparue insuffisamment claire pour le patient. Le format est également réadapté.

Reconnaître et réaffirmer le sens d'un management participatif

Ce travail s'achève par la confection d'un livret de conseils sanitaires qui pourra prochainement être remis au patient. Au-delà du produit résultant du travail mené, la conduite de projet s'avère un exercice managérial complet. La combinaison d'un ensemble de fonctions productrices de sens en démontre l'intérêt pour les acteurs mobilisés.

- Fonction de production de sens : Dans tout ce mouvement de va-et-vient entre l'action et la réflexion, il y a une recherche dans tout projet : recherche de se rapprocher de valeurs que l'on défend, recherche d'atteindre des finalités qui souvent sont très éloignées des préoccupations quotidiennes, recherche de s'ouvrir à d'autres réalités. A travers l'analyse des soins dispensés auprès des patients sondés, la place de celui-ci en tant qu'acteur potentiel de ses soins, plutôt que destinataire passif, est questionnée et reposée.

- Fonction opérationnelle : Le projet permet d'atteindre les objectifs de l'organisation, il contribue au développement du système qu'est l'unité de soins. Toutes les pratiques de soins liées à la manipulation de la sonde urinaire, à la prévention des infections, à l'éducation thérapeutique du patient, ont été discutées et révisées dans un contexte de recherche et d'élaboration de conseils. Les membres du groupe de travail, par le biais d'échanges avec leurs collègues, ont alimenté des réflexions qui ont pu faire « tache d'huile » en s'étendant bien au-delà du groupe de travail lui-même.

- Fonction sociale : Le projet rassemble les personnes, en les amenant à œuvrer ensemble vers un même but. Il est lieu de confrontation d'acteurs différents, soit par leur position institutionnelle, soit par le rôle qui leur est assigné dans le projet. Cette dimension sociale qui traverse tous les projets place à tout moment les acteurs dans des situations potentiellement conflictuelles, ce qui les entraîne à la négociation.

- Fonction de dynamisation : Le projet est vu à la fois comme une occasion de créer collectivement, d'innover, et à la fois de mobiliser les énergies, de motiver les personnes en leur donnant un but à atteindre et en proposant des modes d'organisation nouveaux. Cette dynamique est contagieuse ! Le mode projet, lorsqu'il devient un outil de mobilisation des connaissances et d'interrogation des pratiques, est réclamé quasi-spontanément par les membres d'une équipe qui y trouve des leviers à ses apprentissages et à sa professionnalisation. Pour le cadre, il s'agit de faire preuve d'une souplesse qui seule permettra le surgissement des innovations...Il faut, à priori, accepter les surprises...Attention : Elles sont souvent bonnes !... Cette dynamisation est également nourrie par la valorisation des acteurs participants au projet : le travail accompli est reconnu comme leur production, le résultat d'une implication intellectuelle (travaux de recherche, élaboration conceptuelle) et matérielle (temps, mise en forme de la maquette). Cette reconnaissance est symboliquement affirmée lors de la mise en page du document, par l'identification nominative de chaque acteur.

- Fonction pédagogique : Par son caractère réfléchi et novateur, le projet est en lui-même porteur de développement de compétences nouvelles, que ce soit à travers l'hétéroformation ou à travers l'autoformation. Cette fonction pédagogique est de plus en partie induite de façon informelle par les fonctions précédentes. La formation entre pairs a été d'autant plus motrice que le groupe de travail a été constitué de manière hétérogène, avec des soignants de diverses provenances (urologie, urgences, médecine) et expertises (infirmière hygiéniste). La diversité des expériences et des enjeux (selon les priorités professionnelles de chacun) a permis l'appropriation des données échangées et négociées.

Conduire un projet, c'est manager dans la complexité

Alors, c'est vrai, le projet est chronophage et par définition long et complexe à mettre en œuvre. Il nécessite de plus une phase préopératoire d'analyse, permettant au cadre d'acquiescer un minimum d'informations quant au contexte dans lequel il doit envisager une intervention de changement induite par le projet à mener (environnement, ressources, contraintes, acteurs, systèmes d'actions concrets et enjeux, ...). Mais l'enjeu est de taille : le management par projet est un acte qui pose la reconnaissance des soignants comme auteurs de leurs pratiques et des évolutions à décliner au sein des organisations de soins.

Bibliographie

- Ardoino J, Propos actuels sur l'éducation : contribution à l'éducation des adultes, Ed. L'Harmattan, Paris, 2004, 170 pages
- Boutinet JP, Anthropologie du projet, Ed PUF, Collection Quadrige Paris, 1990, 432 pages
- D'Herbemont O. et César B., La stratégie du projet latéral, Ed. Donod, Collection stratégies et management, 1996, 240 pages
- Figari G, Ardoino J, Evaluer : quel référentiel ?, Ed De Boeck Université, 2006, 196 pages
- Vial M, Se former pour évaluer : Se donner une problématique et élaborer des concepts, Ed. De Boeck, Bruxelles, 2001, 280 pages