

## Management

# Participer à un groupe projet au sein d'une institution : un atout pour s'inscrire dans une dynamique de changement ?

**Corinne BEUNEL**

**Novembre 2008**

**Descriptif :** Le phénomène de mondialisation induit de nombreux changements au sein des institutions hospitalières. La certification, anciennement appelée accréditation et mise en place par l'Anaes, devenue aujourd'hui HAS a pour objectif d'améliorer la qualité des soins. Cependant, elle provoque des résistances de la part des équipes soignantes. Un travail de réflexion a été mené afin d'étudier en quoi le management par projets peut contribuer à l'appropriation du changement par les équipes.

Les organisations hospitalières sont en pleine évolution. De nombreux changements sont induits par le phénomène de mondialisation et notamment par la mise en place de la certification. Les institutions connaissent de grandes mutations depuis le Siècle des Lumières où nous sommes passés d'un monde traditionnel à un monde moderne. A partir de 1970, la mondialisation s'amplifie avec la naissance de la micro-informatique et c'est aussi en 1975 que se développe l'analyse systémique, créée par E. MORIN et que la notion de projet apparaît. Les professionnels de santé doivent s'adapter à ces changements et y répondre, en gardant au centre de leurs préoccupations la personne soignée. Les équipes sont amenées à la mobilité, à l'évolution de leurs pratiques professionnelles et à une perpétuelle remise en question de leur savoir-faire et de leurs compétences. Les changements peuvent induire des désorganisations, des doutes, des questionnements et/ou des résistances.

Parallèlement, nous assistons depuis 1970 à une démocratisation du projet due à la crise et la montée de l'individualisation. Avant 1970, le projet s'intéressait exclusivement aux projets d'innovation technique et aux projets de société circulant dans les milieux de l'aménagement, de la planification et du monde politique. A partir des années 70, le projet concerne principalement les individus ou les groupes notamment avec les notions de projet d'orientation ou d'insertion du jeune, de projet de formation ou de carrière de l'adulte, de projet pédagogique ou bien encore de projet d'établissement. Ce projet dit « de deuxième génération » devient uniquement attestatoire et constitue un moyen pour lutter contre les précarités et les changements liés à la crise. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus parler de projet global concernant de grands ensembles sociaux mais d'une pluralité de projets touchant l'individu dans son identité et l'établissement dans sa singularité. Une culture du projet est née dans les établissements hospitaliers.

## **La résistance au changement.**

Le changement ne peut être évité. Bien que parfois désagréable et embarrassant, le changement peut aussi être positif. En effet, le mariage, la naissance d'un enfant ou une promotion de travail sont des exemples de changements heureux. Mais, changer les habitudes fait peur. En effet, le changement, c'est créer ce qui n'est pas, c'est faire différemment, c'est aussi se réinventer et donc rompre avec le présent qui peut être parfois confortable, c'est créer un nouveau contexte. Il est important de souligner que le changement diffère selon qu'il soit choisi ou au contraire imposé. Mais, tout changement, bon ou mauvais, qui se produit chez une personne ou une organisation nécessite qu'on s'y adapte et qu'on s'en occupe.

Le modèle pionnier de LEWIN, père de la psychologie sociale et de la dynamique des groupes, a montré dès 1944, lors d'une expérience sur la modification des habitudes alimentaires, que la résistance au changement des individus provient de leur attachement aux normes du groupe. Il en a déduit que tout changement doit être porté par le groupe et agir sur ces normes partagées. La résistance au changement est un terme plutôt connoté négativement. En effet, lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre ou à un changement signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion. Il est important de souligner qu'avant cette résistance apparaît la confusion, empreinte d'anxiété, de malaise et d'inconfort, le changement étant synonyme d'inconnu. La confusion est une étape nécessaire et doit être respectée.

La résistance au changement est normale et nous devons nous y attendre. Le changement signifiant nouveauté et inconnu, on y résiste instinctivement. Les causes de la résistance au changement sont multiples. L'individu lui-même peut être résistant car il a peur, parce qu'il a des doutes sur l'intérêt des modifications induites par le changement, parce qu'il ne veut pas déranger une certaine stabilité. Le collectif ou système social est régi par des normes, des valeurs, des rites, des intérêts et des droits qui peuvent être de l'ordre du sacré et auxquels il ne faut pas toucher. Les pressions politiques peuvent être source de résistance ainsi que les modalités évoquées pour mettre en œuvre le changement. Enfin, le changement doit être légitime pour ne pas créer ou peu de résistances.

## **Le management par projets.**

« Afin de maintenir l'équipe en état de performance, le manager doit utiliser des moyens participatifs [1] » . Le management par projets est un outil adapté qui permet la participation des membres d'une équipe. Neuf entretiens réalisés auprès de cadres de santé exerçant auprès d'équipes en unités de soins ont montré que le management par projets peut être un outil de management intéressant pour défier les résistances liées au changement. Tous l'utilisent dans leur exercice professionnel au quotidien et nous disent que cet outil de management est efficace à certaines conditions.

En premier lieu, il semble que la notion de consensus d'équipe, d'uniformité, sans oublier cependant qu'une équipe est composée d'individus uniques, est un critère majeur dans le management par projets. Puis, le management par projets peut contribuer à l'appropriation du changement par les équipes car c'est un outil présentant une méthodologie précise qui cadre, qui sécurise et permet ainsi de clarifier le projet. Dans un troisième temps, l'information, la communication autour du projet sont primordiales pour que celui-ci puisse vivre et pour que les équipes puissent se l'approprier. Aussi, il est montré que les équipes

s'approprient mieux le projet si elles y participent activement voire même, si elles en sont les auteurs. C'est ce qui a été appelé la dynamique autour du projet. Enfin, si le projet est en cohérence ou fait référence à une problématique du terrain, à la connaissance des soignants ou bien encore à leurs pratiques au quotidien, celui-ci va être mieux accepté et les équipes vont y adhérer plus facilement. Il faut donner du sens au projet.

### **En conclusion**

Cette recherche met en avant plusieurs choses. En premier lieu, le management par projets est un outil de management intéressant pour défier les résistances dues au changement souvent imposé par les institutions. Ensuite, la résistance est aussi un outil de management du cadre, tout comme peut l'être la résistance. En effet, elle est positive dans le sens où elle conduit, si elle est « mise en mots », exprimée, à une réflexion et individuelle et collective, qui permet d'avancer. Enfin, le cadre de santé a un rôle important afin d'optimiser les chances ou les conditions de réussite d'un projet. Celui-ci se doit avant tout de communiquer avec l'équipe, de travailler en partenariat avec celle-ci et d'animer le groupe projet. Il se doit d'être impartial c'est-à-dire qu'il doit être neutre et doit inviter les membres de l'équipe qui ne composent pas l'équipe projet à y participer, à s'y impliquer. Plusieurs méthodes existent à savoir qu'il doit écrire et mettre à disposition les compte-rendus de réunions autour du projet, ce qui permet de le contractualiser mais aussi d'entériner les décisions prises. Il doit également recueillir les idées de chacun, idées qui vont pouvoir faire évoluer le projet. Le cadre de santé se doit de connaître la méthodologie du projet, qui comme nous l'avons vu, est une condition de réussite. Un projet bien mené, simple, avec des objectifs clairs et des moyens posés, va être un projet réussi. L'équipe aura pu surmonter ses peurs et ainsi lever les résistances inhérentes au changement annoncé. Le projet permet l'apprentissage et c'est un critère que doit énoncer le cadre de santé auprès de l'équipe afin de la valoriser et de la reconnaître. « Si apprendre c'est comprendre, c'est avant tout se comprendre soi-même dans un projet qui se construit en construisant la personne professionnelle [2] »

### **REFERENCES:**

[1] O. DEVILLARD, La dynamique des équipes, Editions d'Organisation, Collection- Les références- 2005.

[2] M. VIAL et B. DONNADIEU, Les théories de l'apprentissage, quel usage pour les cadres de santé ?, Editions Masson, Paris, 1998, 128 pages