



© Sergey A. Pristyazhnyuk - Fotolia.com

# CHOISIR « LE PROJET » PLUTÔT QUE DES OBJECTIFS !

## Un processus d'intéressement des professionnels

Les évolutions du système de santé mises en œuvre dans les procédures de certification, de la nouvelle gouvernance et de la nouvelle loi de financement, amènent les établissements à s'interroger sur leurs pratiques managériales. À ce titre, toute méthode les propulsant vers la performance est immédiatement saisie et utilisée à bon ou moins bon escient...

De ce fait, aujourd'hui, on parle beaucoup de management par projet fédérant les acteurs autour de finalités, soi-disant communes et qui seraient susceptibles de les faire adhérer et participer à la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la qualité. Qu'en est-il réellement de cette perspective somme toute un peu illusoire quand on

sait que les critères de performance n'incluent jamais la question du sens et limitent même celle du bon sens ?

Moins qu'une dynamique de projet, c'est une dynamique par objectif qui domine. Objectifs quantifiés de surcroît !

Mais si les objectifs quantifiés fixent des résultats d'activité à atteindre, ils ne détiennent pas pour autant

le pouvoir de conception et d'aboutissement des projets dans leur dimension humaine. La capacité à aborder la notion de projet comme processus et à lui trouver un mode d'application pertinent qui fasse « sens » pour les professionnels est bien là la vraie difficulté dans un environnement de plus en plus régit par la seule question financière.

## « LE PROJET » : HISTOIRE ET ÉVOLUTION



À son origine, le mot « projet » signifiait : « idée que l'on met en avant ». Plus tard, il est appréhendé comme le fait de « dresser un premier état » (Dictionnaire étymologique et historique de la langue française). Le projet possède donc deux composantes: une intention que l'on met en avant et l'état d'une situation initiale.

On peut retenir alors deux aspects fondamentaux :

- L'envie de départ qui crée le mouvement, les valeurs fondatrices

du projet qui vont lui donner un sens et être à la base de la relation à l'autre, de la communication

- L'existant d'une situation qui va contribuer, à partir d'une analyse fine et au regard du but visé, à déterminer des opportunités d'amélioration.

Ces deux aspects fondamentaux nous amènent à distinguer le projet intentionnel ou projet « visée », du projet opérationnel ou « programmatique » (Ardoino, 1990).

Cette distinction est à faire pour mieux comprendre la nécessaire conjugaison de deux axes : celui du sens implicite et celui de la mise en œuvre explicite. L'un ne pouvant être dissocié de l'autre sous peine d'appauvrissement. Le but projeté doit osciller continuellement entre une visée à poursuivre et une programmation à réaliser. Formuler une finalité c'est se donner les moyens d'un passage entre l'implicite et l'explicite et de ne pas réduire le projet à une série d'objectifs (Boutinet JP., 1990).

La résurgence du concept de projet dans la première moitié du XXème siècle fait lien avec le concept d'intentionnalité mis en évidence par F. Brentano, philosophe psy-

chologue du XIXème siècle.

L'intentionnalité constitue pour Brentano la propriété essentielle de la conscience car elle permet d'élaborer une psychologie de l'acte. Selon lui, la conscience ne se caractérise pas par ses états mais par sa direction. La conscience est toujours tournée vers des objets qui lui sont extérieurs.

Cette idée reprise plus tard par Husserl, débouche sur la notion de visée. Pour Husserl, certaines visées se veulent être dévoilement des choses.

Le projet traduit la capacité de devenir de l'homme. "Le projet-visée relève de la vision du monde du sujet ou du groupe en projet. Les valeurs comme objet d'une quête dans l'action et la mise en jeu de

l'historicité du sujet permettent de concevoir le projet d'un point de vue phénoménologique comme un processus irrémédiablement associé à l'idée de l'humain. Le projet est ainsi pensé comme processus, ce qui rend impossible la maîtrise du projet de l'autre, parce que l'autre est toujours dans l'opacité de son rapport personnel au monde" (Donnadieu B. et Al, 1998).

Le concept plus récent défendu par J.P. Boutinet (1990) propose quatre phases fondamentales :

- Une phase de conception ou de définition
- Une phase d'organisation ou de planification
- Une phase opérationnelle ou d'exécution

- Une phase d'achèvement ou d'évaluation

Quelle que soit l'étape, un projet est avant tout conçu et mis en œuvre avec des individus. Aussi, entre la phase de conception et la phase d'évaluation, il y a des hommes et des femmes à rassembler autour d'une idée, des enjeux à identifier avec eux, des références à chercher, une analyse de l'existant à affiner, une finalité à valider consensuellement, des objectifs à partager et une mise en œuvre à planifier dans le temps.

Le projet doit chercher un minimum de cohérence au regard des finalités explicitées et un minimum de pertinence vis-à-vis de la situation analysée.

## DU CONCEPT DE PROJET À LA MISE EN PRATIQUE

Après une formation licence, maîtrise puis un master avec l'université d'Aix Marseille portant sur les processus projet, la transmission des savoirs et les dispositifs d'évaluation, j'ai proposé aux professionnels de l'établissement où j'exerce en tant que responsable qualité, une réflexion sur la notion de projet et sur ses différentes composantes et applications.

La démarche initiée en 2001 dans le cadre de la procédure d'accréditation et du programme d'amélioration de la qualité a déclenché, entre autres, la mise en place

d'une première fiche projet. Une utilisation sporadique de cette fiche m'a incitée à revoir l'initiative dans son ensemble et à réfléchir sur une modélisation du processus projet afin de le rendre plus lisible pour les professionnels.

Cette modélisation de type linéaire construite autour d'un axe central représentant le temps, prend en compte le « projet visée » et le « projet programme » tels que définis dans le chapitre précédent et comporte une quinzaine d'étapes allant de la constitution du groupe projet à l'évaluation finale (se reporter au

schéma de la modélisation en fin d'article).

Des temps de régulation y sont positionnés favorisant ainsi une intégration actualisée ou rétroactive des éléments à prendre en compte à des étapes clés du processus. Par exemple au moment de la formulation de la finalité, puis lors de la déclinaison des objectifs et enfin, au cours de leur mise en œuvre. Ces temps de régulations estimés incontournables par le comité de pilotage du Programme d'Amélioration de la Qualité de l'établissement, sont systématiquement

réalisés en présence du Responsable Assurance Qualité. Toute autre régulation nécessaire au bon déroulement d'un projet est laissée à l'initiative du chef de projet.

Ce travail de modélisation a permis de réajuster régulièrement la fiche projet et de la valider.

Aujourd'hui, tel un guide méthodologique, la fiche reprend chaque étape du processus et offre une traçabilité de la gestion d'un projet dans toute sa chronologie :

### Projet « visée »

- **Présentation du projet (intitulé, chef de projet, responsable, groupe de travail, dates des réunions et ordre du jour, calendrier prévisionnel)**
- **Tableau récapitulatif des régulations et des validations**
- **Description du contexte de départ et des enjeux**
- **Finalité provisoire du projet**
- **Plan de communication**
- **Références**
- **État des lieux**
- **Finalité admise du projet**
- **Validation**

### Projet « programme »

- **Objectifs et actions d'amélioration avec planification, résultats attendus et indicateurs de mesure**
- **Inventaire des moyens nécessaires**
- **Étude de coût**
- **Validation**
- **Mise en œuvre**
- **Évaluation**

Chaque étape est à renseigner ou non selon la dimension du projet ou de l'action. Cette fiche est actuellement alimentée au travers d'un document bureautique reprenant la trame définie.

Prenant conscience de la limitation de ce système en terme de suivi d'avancement, une démarche conjointe a été initiée entre le Centre Hospitalier et la société Kalitech, avec laquelle nous travaillons déjà efficacement dans les domaines de la gestion documentaire, la gestion des risques, et la gestion des enquêtes. Cette collaboration abouti aujourd'hui à une gestion de projet informatisée qui met en avant le respect de la

méthodologie, mais aussi et surtout, la facilité d'utilisation, afin d'assurer l'implication indispensable des personnels.

Tous les responsables médicaux, paramédicaux, administratifs et logistiques ont été formés à la démarche projet et sont utilisateurs de la fiche. Tous les projets de l'établissement sont référencés. Les chefs de projet (membres du comité de pilotage) sont identifiés ainsi que les responsables à qui ils délèguent éventuellement la conduite d'un projet ou d'une action. La totalité du Programme d'Amélioration de la Qualité est suivie par le service qualité qui fait part régulièrement de l'état d'avancement

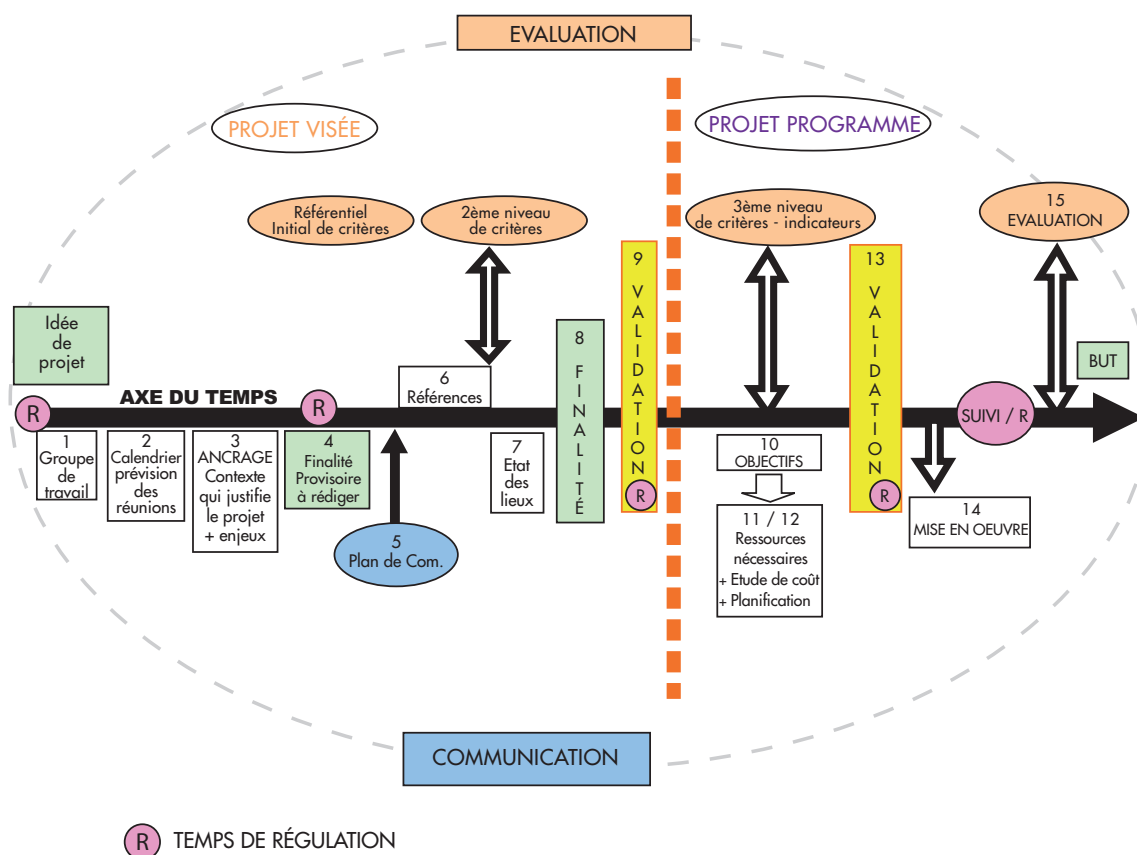
des projets au comité de pilotage de l'établissement. En conclusion, cette démarche s'est inscrite dans le temps pour différentes raisons. La charge de travail ayant considérablement augmenté depuis 2002 dans l'établissement, il a fallu prendre en compte une réduction de disponibilité des professionnels concernés et, de ce fait, un processus d'appropriation rendu plus difficile. D'autre part, la mise en place de nouveaux outils provoque parfois des résistances et il est préférable de prendre le temps de les aborder avec les agents afin qu'ils en comprennent les enjeux, pour eux-mêmes et pour l'institution. De plus, le paramétrage du logiciel

s'est effectué progressivement en fonction des modifications effectuées sur la fiche projet au fur et à mesure de son utilisation sur ces dernières années.

La phase de généralisation est une phase difficile car elle nécessite une disponibilité et une implication partagées, un suivi régulier et une volonté institutionnelle affirmée. De sa réussite dépendra la performance de l'établissement tant dans ses dimensions quantitatives que qualitatives.

Anne Lise HAEFFNER  
Responsable Assurance Qualité,  
CH de Château du loir.  
annelise.haef@mageos.com

## MODELISATION DU PROCESSUS PROJET



### BIBLIOGRAPHIE

**ARDOINO J. (1990).** Le projet Repères et notes de lectures, analyse multi-référentielle in Encyclopédie philosophique universelle, dictionnaire 2T, Paris : PUF

**BOUTINET J.-P. (1990).** Anthropologie du projet, Paris : PUF.

**DONNADIEU B., GENTHON M., VIAL M. (1998).**

Les théories de l'apprentissage.

Quel usage pour les cadres de santé, Paris : Masson.

**MADERS HP, GAUTHIER E., LE GALLAIS (2000).**

Conduire un projet d'organisation, 2ème édition, Paris : Les Editions d'Organisation

**RAYNAL S. (1999).** Le management par projet, cinquième tirage, Paris : Les éditions d'Organisation

**RUSS J. (1998).** Histoire de la philosophie, de Socrate à Foucault, Paris : Hatier.