

Travailler en mode projet, entre incantation et opportunité

Hans Mazetier

Directeur du
développement et des projets

Office d'hygiène sociale de
Lorraine, Espace Parisot,
1, rue du Vivarais,
54519 Vandœuvre-lès-Nancy,
France

Quelle que soit la méthode employée, travailler en mode projet amène à faire évoluer son positionnement et à réinterroger sa posture professionnelle. Le mode projet, collaboratif ou individuel, tient une place de plus en plus importante dans les organisations médico-sociales ou sanitaires. Il s'agit d'accompagner la singularité de chaque situation dans un monde pluridisciplinaire, dans une logique de parcours sur des territoires.

© 2021 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – collaboration ; étape ; méthodologie de travail ; mode projet ; posture professionnelle

10

Le travail en mode projet repose sur une double acception. Il s'agit à la fois d'une méthodologie de travail mais aussi d'une modalité de management. Dans chaque formation, dans chaque structure, les professionnels entendent le terme projet, devenu un leitmotiv des champs social, médico-social et sanitaire.

Appel à projets, projet de soins, projet de vie, projet de service, projet d'établissement, les déclinaisons du terme projet revêtent désormais des définitions bien différentes, des tonalités subtiles qu'il convient de savoir décoder pour en apprécier pleinement les enjeux et ainsi ajuster les réponses. Tantôt défini comme un objectif ou un but à atteindre, le mot projet peut également prendre la forme d'une esquisse, d'un brouillon, d'une idée à formaliser, ou d'une étude de conception ou de faisabilité.

Manager les compétences dans un but commun

Définition

Christophe Midler, chercheur en sciences de gestion, définit le projet comme une « *création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » [1].

♦ **Le travail en mode projet suppose de devoir gérer, manager des compétences** pour les allier entre elles dans un but commun. À partir de ce postulat, le travail en mode projet prend tout son sens dans les organisations sociales, médico-sociales et sanitaires. La conjugaison des compétences et des expertises suppose ainsi pour le chef de projet de devoir en apprécier chacune à sa juste valeur, sans les hiérarchiser entre elles. Or, nous le savons, la nécessité d'accompagner des parcours de vie, au-delà des parcours de soins ou d'accompagnement social,

constitue désormais le dénominateur commun de toutes les interventions dans le champ de l'aide et de l'accompagnement humain. Il s'agit donc bien d'une logique collective au service d'un but commun. Celle-ci, que l'on nomme parfois développement social, requiert un savoir-faire et un savoir être, tant comme participant que cadre dirigeant.

♦ **La logique de développement social suppose de coordonner et d'articuler les compétences** autour de l'évolution du parcours de chaque situation individuelle, comprise dans son acception la plus globale et dans sa plus parfaite singularité. Cette définition repose sur celle que l'Organisation mondiale de la santé donne de la santé, à savoir « *un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » [2]. Cette définition, qui fait référence pour l'ensemble des professions de l'aide et de l'accompagnement, renvoie ainsi chaque professionnel à sa capacité d'articuler son domaine de compétences à celui de ses collègues au service de la personne accompagnée. Ne travaillerions-nous pas d'ores et déjà en mode projet sans le savoir, sans le nommer ?

♦ **Nous pourrions aisément dire que le mode projet est le seul et unique schéma de collaboration** permettant de garantir à la fois la continuité de l'aide et des soins (transmissions d'informations sur une situation individuelle entre collègues d'un même champ de compétences) mais aussi l'assurance d'accompagner la personne dans l'ensemble de ses composantes sociales, médico-sociales et sanitaires. Cet accompagnement reposerait sur la coopération entre membres d'une même équipe pluridisciplinaire (impliquant des réunions de supervision entre le corps médical, le corps social, le corps

Adresse e-mail :
hans.mazetier@ohs.asso.fr
(H. Mazetier).

éducatif, etc.). Il convient ainsi aux cadres et cadres intermédiaires de réunir les conditions d'une collaboration fructueuse. Celle-ci repose sur une juxtaposition de régimes d'action et de justification [3] et suppose un engagement des acteurs des équipes pluridisciplinaires dans la poursuite d'un objectif commun, celui de la santé de la personne.

De l'idée à l'action

La plus-value pour la personne ne serait donc plus à démontrer, dès lors que le mode projet serait engagé. Pourtant, le projet ne suppose-t-il pas de passer de l'idée à la conception, d'une projection dans l'avenir à une dimension plus opérationnelle ? Il convient ici de faire la distinction entre projet et opération, telles que Roger Pierre Declerck *et al.* les définissent. Il s'agit en effet d'appréhender la dimension de projet au regard de sa logique de production. Dès lors, il convient de distinguer la dimension unique (sous forme d'action simple), potentiellement complétée d'un caractère évolutif à forts degrés de liberté, de celle plus stable, plus encadrée et plus répétitive de la notion d'opération. Les processus en place sont ainsi très définis et arrêtés dans la fonction d'opération quand l'agilité intellectuelle et la réflexion séquentielle caractérisent la fonction de projet. Il revient ainsi aux organisations de prévoir et de réunir les conditions de l'innovation pour assurer à leurs équipes la capacité d'agir. De façon concomitante à la nécessité d'assurer une stabilité des accompagnements des personnes, les organisations doivent désormais envisager des formes plus souples d'action, favorisant l'observation, la culture de la proposition et de la critique constructive, la création pour conduire l'innovation.

Vers une méthodologie précise

Si les modèles organisationnels sont actuellement fortement bousculés, compte tenu des contraintes exogènes à gérer (crises sanitaires, effet de la contraction budgétaire sur les anciens modèles de tarification, etc.), les acteurs et les structures doivent malgré tout respecter un certain nombre de prérequis pour poursuivre leurs missions. Cela nécessite de construire le futur et de conduire l'innovation, le changement, en s'attendant au respect de certaines étapes, que l'on nomme méthodologie de projet.

♦ **Tout projet démarre par une phase amont**, à travers une volonté politique ou stratégique affirmée, qui amène les instances de gouvernance, les conseils d'administration et les autres bureaux à inscrire leurs orientations en y associant des contraintes et des moyens. Après l'affirmation

de cette orientation, qui se traduit concrètement par la construction d'un cahier des charges du projet, une période de gel verrouillant une option de travail doit être respectée afin de laisser celui-ci arriver à maturation pour ensuite le développer.

♦ **Les repères ou les jalons de la méthodologie de projet ne varient pas**, quel que soit le contexte de réalisation. Ils permettent notamment de vérifier collectivement l'avancée du projet, de sa phase de conception à l'étape de développement et de réalisation. Plusieurs outils de gestion de projet (diagramme de Gantt¹, diagramme *Program evaluation and review technic*² [PERT], carte mentale, etc.) existent, mais nous retiendrons ici deux dimensions : le pilotage et l'évaluation. Le phasage d'un projet à mener dans le temps, en cinq étapes, est essentiel :

• **observation, diagnostic, recueil des besoins.** Cette première étape essentielle permet de confirmer le besoin pressenti à couvrir. Le phasage de cette étape dépend du volume et de la cible du projet et peut s'appuyer sur différents outils d'analyse et d'évaluation ;

• **conception, construction des hypothèses de travail.** La deuxième étape de la méthodologie de projet consiste à concevoir la réponse en formulant différentes hypothèses de travail. La dimension collective de cette étape est essentielle afin d'appréhender l'ensemble des dimensions internes et externes du projet. Cette étape peut être démultipliée au regard de l'approche souhaitée par le commanditaire du projet et doit aboutir à la retenue d'une hypothèse ;

• **écriture du projet, recherche de partenaires.** En fonction des contraintes propres au projet, il peut être nécessaire de passer par la phase d'écriture, afin de stabiliser l'objet de projet. La recherche de partenaires opérationnels et financiers intervient à ce niveau ;

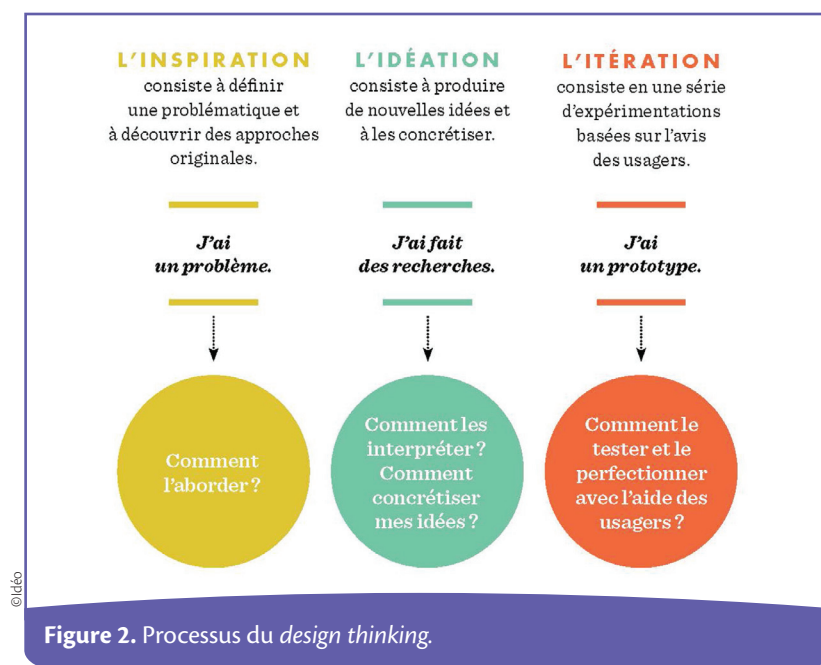
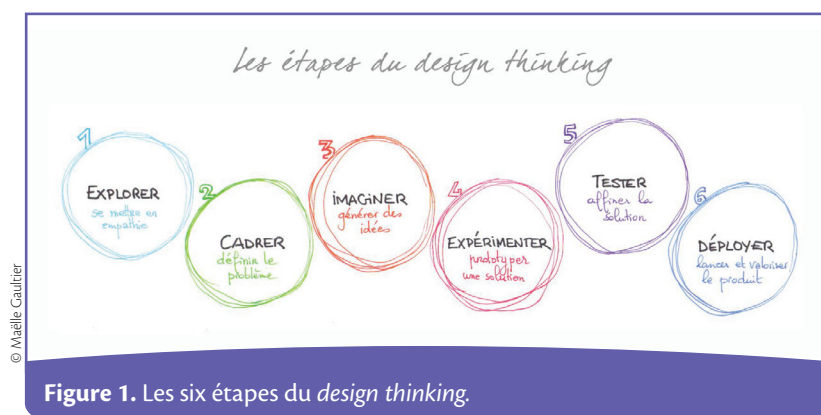
• **développement, prototypage.** Le développement d'un projet doit s'inscrire dans le respect le plus total du cahier des charges initial, afin de concevoir un prototype prenant en compte l'ensemble des contraintes propres à chaque projet ;

• **évaluation.** L'évaluation d'un projet repose sur des critères précis qui s'inscrivent en cohérence avec le cahier des charges et les attendus d'impact. Cette étape doit nécessairement renvoyer les porteurs de projet à réinterroger le recueil de besoins au regard du cahier des charges établi préalablement. Si les modalités de construction méthodologique peuvent varier suivant les contextes ou les contraintes, les étapes restent identiques pour tout type de projet.

Notes

¹ Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, représente visuellement, sur un calendrier linéaire, l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet.

² Le diagramme *Program evaluation and review technic* est un schéma-réseau, qui permet de distinguer les différentes tâches en fonction de leur durée et des acteurs en réseau, afin d'optimiser les délais de réalisation.



la personne accompagnée non seulement au cœur des interventions, mais aussi de l'utilisation qu'il ou elle aura du produit, du service ou de l'intervention. Cette démarche qualifiée d'agile se décline de la conception du projet et de la méthodologie employée à l'évaluation qui en est faite.

La méthode agile de travail en mode projet peut prendre plusieurs formes, mais un certain nombre d'invariants sont communs à toutes les méthodes employées. Appelée *design thinking*, la méthodologie de projet centrée sur l'utilisateur est destinée à concevoir des projets à partir de la compréhension effective de ses besoins. Elle se fonde sur un ensemble d'étapes qu'il convient de respecter : explorer, cadrer, imaginer, expérimenter, tester, déployer (figure 1). En réajustant de façon perpétuelle le projet aux besoins de l'utilisateur, le groupe porteur de projets doit relancer une itération permettant d'affiner et d'améliorer le projet final (figure 2).

Conclusion

Quelle que soit la méthode employée, le fait de se placer en tant que professionnel dans un mode projet amène à réinterroger sa posture professionnelle. Ce mode de travail a investi les organisations sociales, médico-sociales ou sanitaires. Ce changement de paradigme tient à une évolution de la société induisant nécessairement celle des pratiques, mais repose aussi sur une volonté de faire reconnaître l'agilité d'un secteur d'activité où la diversité des interventions et des modes d'accompagnement est dense. •

Références

- [1] Giard V, Midler C. Pilotages de projet et entreprises : diversité et convergences. Ecosip. Paris: Economica; 1993. p. 18.
- [2] Organisation mondiale de la santé. Préambule. Constitution de l'Organisation mondiale de la santé. In: OMS. Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé. N° 2. Débats et actes finaux de la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin au 22 juillet 1946. Juin 1948. p. 16. apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official_record2_fre.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- [3] Boltanski L, Thévenot L. De la justification. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard; 1991.

Déclaration de liens d'intérêts
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.

La pensée agile, centrée sur l'utilisateur

En méthodologie de projet dans les secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, la place de l'utilisateur final est essentielle, tant les professionnels associés à un projet sont tous engagés pour accompagner, aider et soigner la personne. La personne vulnérable doit ainsi être au centre des préoccupations et donc de la méthodologie employée.

Travailler en mode projet pour répondre à un besoin humain implique de s'affranchir d'un certain nombre de prérequis communément admis. Nelson Mandela disait : « Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, est fait contre moi. » Il est important de concevoir un projet non à partir de ce que les professionnels imaginent et jugent bon pour la personne, mais bien à partir des besoins précis formulés par elle ou par la cible du projet.

Il s'agit ainsi de développer une culture de l'approche expérientielle, plaçant l'utilisateur, le patient ou