

LA GESTION DE PROJET

Introduction	2
I. Le projet	2
A. Définition du projet	3
B. Types de projet	3
C. Caractéristiques d'un projet	3
D. Triangle des acteurs	4
II. Management de projet	5
A. Caractéristiques d'un projet :	5
B. Méthode	5
1. Cadrage	5
2. Préparation	6
3. Exécution et suivi	6
4. Retour sur la planification	6
III. Eléments d'organisation d'un projet	7
A. Maîtriser Technique –Coûts -Délais	7
B. Pouvoir motiver	7
C. Maîtrise de la technique	7
D. Être objectif	7
E. Pouvoir communiquer facilement	7
F. Structure du management	7
1. coordination interne	7
2. coordination fonctionnelle	8
3. structure matricielle	8
4. structure d'équipe autonome	8
G. La relation client – fournisseurs	8
IV. La conduite de projet et ses étapes (cf. diapo 46 – 54)	9
A. Diagnostic de situation	9
B. Définir les orientations du projet	9
C. Définir le plan d'action	9
D. Mise en œuvre du plan d'action	9
E. Evaluer le projet	9
F. Les risques du projets (cf. diapo 55)	9

Introduction

Distinction entre :

- conduite de projet = conduite technique et méthodologie
- gestion de projet = Méthodologie + moyens et ressources
- Management de projet = Méthodologie + moyens et ressources + gestion RH (équipe, interface, interlocuteurs, acteurs...)
- Management par projet : Style de management caractérisé par le fait qu'il n'y a pas de structures figées => Les équipes évoluent en fonction des évolutions du projet => variation des organigrammes fonctionnels . Ex : Cabinet de conseil avec équipe de consultant dont un est chef de projet en fonction de son expertise. C. MIDLER : « Un exemple de projet complexe : la Twingo »

I. Le projet

Le projet est un moyen pour fédérer des équipes, des métiers différents pour aboutir à un même objet.

Fait l'objet d'une norme qualité (ISO)

Loi de Juillet 91 => Notion de projet dans les H^x : Méthodologie, décloisonnement, obligation d'élaboration de projet.

Les projets font appel à la transversalité (= dépasser les filières). La logique d'approche/métier s'oppose à la logique de projet => difficulté à l'H^{al}

Dans le projet d'établissement, il existe des éléments imposés :

- Projet Médical
- Projet de soins
- Projet social
- Projet de gestion = Projet de management
- Projet patrimonial (= investissements)
- Projet du système d'information (circulation de l'info. autour PMSI et infos de gestion, dossier patient...)
- Projet Qualité et EPP (=dynamique qualité, certification...)
- Coopération externe => Ordonnance Juppé : l'offre de soin est appréciée au niveau régional sur le secteur privé et public. Un H^{al} ne peut plus faire tout seul => obligation de partenariat => création des GIP (Groupement d'Intérêt Public), SIH, GIE (Groupement d'intérêt Economique), GCS (Groupement de Coopération Sanitaire = toute forme de statuts regroupés : Ex. : Cité sanitaire de St Nazaire : H^{al} public + PSPH + Clinique), Réseaux, GCSSM (englobe réseau médicosocial)...
- Projet d'enseignement et de recherche.

Tous ces éléments sont transposables au projet de pôle.

A. Définition du projet

Vouloir réaliser une idée nouvelle
Volonté/vision de l'avenir (ce que l'on souhaite faire)
Gestion d'un passage d'un état à un autre.

Définition Iso 10006 : « Processus unique consistant en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

- Processus de pilotage
- Limité dans le temps et dans l'espace
- But et objectif => circonscrire le projet
- Calendrier
- Coûts et ressources liés au projet (= cahier des charges).

Différent de processus de résolution de problème
Unique, éphémère, démarche collective et participative
Le projet est un vecteur de changement :

- ⇒ redéfinir certaines organisations
- ⇒ Progrès et risque (risque de tout perdre) => conditionne la résistance au changement (qu'est ce qu'on gagne ? Qu'est ce qu'on perd ?)

B. Types de projet

	IMPOSE	VOLONTAIRE
PROGRESSIF	Changement prescrit (loi)	Changement construit (peu de résistance)
BRUTAL	Changement de crise	Changement adaptatif

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
CHANGEMENT PAR RUPTURE	Rôle fort du management Dépasser les inerties	Stress +++ Budget +++ (sous estimation) Histoire -, individus -
CHANGEMENT PAR AMELIORATION CONTINUE	Individu + Adaptation progressive et apprentissage	Lent Peu dynamique

C. Caractéristiques d'un projet

Une finalité => impact sur la structure. Mettre en place les pôles n'est pas une finalité => A quoi cela sert ?

Mission => formalisée sous forme d'un contrat interne => détermine le cahier des charges :

- Objet
- Calendrier
- Coûts
- Méthodologie
- Evaluation

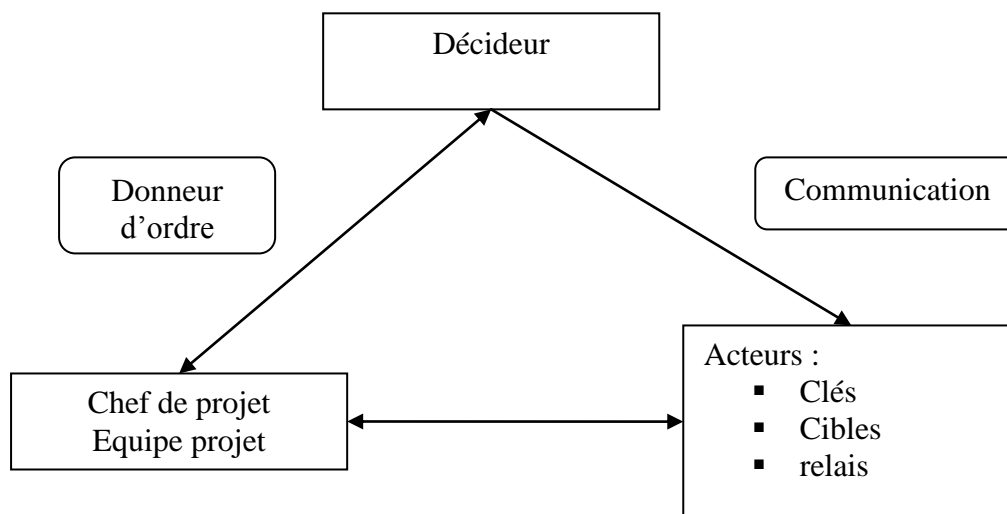
Des partenaires

Une planification : étapes intermédiaires, ressources nécessaires, suivi de l'avancement

Pilotage : Chef de projet, équipe, instance de décision. Décideur différent du chef de projet.

Une stratégie : coordonner la mise en œuvre en fonction de la situation et des forces en présence.

D. Triangle des acteurs



Le chef de projet maîtrise la méthodologie et anime une équipe permanente de projet.

Le client final (acteur cible) est toujours interrogé => questionnaire, enquête de satisfaction => c'est la base du travail.

Les acteurs clés => personnes indispensables au projet (experts)

Les acteurs relais => relayent et mobilisent autour du projet (en interne = encadrement, en externe = mairies...) => actions ponctuelles et limitées.

⇒ le décideur doit toujours garder son libre arbitre pour décider => différent du chef de projet (autorité fonctionnelle). Dans les pôles, le chef de pôle n'est pas chef de projet.

⇒ Attention à la présence des partenaires sociaux dans l'équipe projet.

Un projet peut être simple techniquement mais complexe socialement (=acceptabilité sociale) et inversement. Prendre en compte la dimension politique et économique.

Respecter l'équilibre Technique \Leftrightarrow Coût \Leftrightarrow délai

Décomposer l'action en étapes associées à un échéancier et un plan de travail.

Avancer en contrôlant et en évitant les dérives.

Faire évoluer l'organisation

Evaluer les actions et les résultats.

Favoriser l'apprentissage et transformer le management.

II. Management de projet.

Prévoir, animer, contrôler.

On part de la base de départ et on veut atteindre un objectif :

- \Rightarrow déterminer un cap = Vision
- \Rightarrow mettre en place des moyens humains et matériels
- \Rightarrow un plan de travail
- \Rightarrow un méthode

Tenir compte des obstacles en fonction de la visibilité. Le chef de projet a une lecture en fonction du cap, l'équipe projet a une lecture en fonction de la visibilité. En faisant le point régulièrement.

A. Caractéristiques d'un projet :

- \Rightarrow Taille : budget, heure de travail, durée
- \Rightarrow Nature : industriel, artistique, sportif, hospitalier
- \Rightarrow Novateur
- \Rightarrow Collectif/individuel
- \Rightarrow Pluridisciplinaire ou spécialisé
- \Rightarrow Ouvert (études de différentes méthodes...) ou fermé (application précise)
- \Rightarrow Reproductible ou non
- \Rightarrow Principal ou sous projet

Pour travailler \Rightarrow découpage du projet en sous projets puis synthétiser de façon globale.

Attention : un projet d'établissement n'est pas la somme des projets de services ou de pôles.

B. Méthode

1. Cadrage

Définir le projet dans ses grandes lignes.

- \Rightarrow Eléments diagnostiques :
 - dimension rétrospective (bilan)
 - dimension d'actualité (état des lieux)

- dimension prospective (changement prévisible à court terme)
- Le diagnostique comporte une dimension **interne** (point fort/faible), et une dimension **externe** (menace/opportunité) => MOFf :

- ⇒ Définir la (ou les) problématique(s).
- ⇒ Vendre le projet => hauteur de vue, intuition, bon sens, apport des expériences passées, démarche structurée.
- ⇒ Cadrage en 7 points :
 - Projet
 - Objectif (délais, coûts, techniques...)
- = Quoi ?
 - Technique (étude de faisabilité, expérience...)
 - Planning
 - Moyen
- = Comment ?
 - Management
 - Communication (interne et externe)
- = Organisation

2. Préparation

Mise en place de l'équipe et du chef de projet et cibler les acteurs

Découper : Par exemple dans le projet d'établissement, possibilité de découper selon les sous projets, ou en fonction des grandes orientations politique (PEC des urgences, développement de l'ambulatoire...)

Planifier

Mesurer le gestion des coûts

3. Exécution et suivi

Lancer les actions

Analyser périodiquement

Effectuer les synthèses => maîtriser les objectifs

Actions correctives

Finalisation du projet

4. Retour sur la planification

Donne un cadre de travail (tâches, cheminement, objectif, vision d'avenir)

Fil conducteur du projet

Connaissance de chacun de l'état d'avancement

Planning « intelligent » en terme de délais, d'adaptabilité aux aléas (trop long ou trop court = démotivant) => objectif tenables et motivants

Pour tenir les délais => définir des jalons => Attention aux glissements de délais

Le GANTT : représentation des tâches sur un calendrier avec la durée

III. Éléments d'organisation d'un projet

A. Maîtriser Technique – Coûts -Délais

Maîtrise des coûts directs (investissements) et indirects (temps "homme", mobilisation des ressources. Dans les H^x, le temps n'est pas encore comptabilisé.

Maîtrise des délais => élément de motivation considérable.

Pouvoir de décider : capacité d'arbitrer lors de confrontation à des problèmes. Appartient au chef de projet (= maître d'œuvre). Contrôle d'efficacité (moyen // résultat), d'efficacité et de conformité (// règles définies)

B. Pouvoir motiver

Passer par un aménagement du management :

- Délégation
- Communication (50% de la réussite du projet). Dire ce qu'il faut quand il faut => en fonction de la maturité du projet => donner des repères, tenir au courant, rassurer, informer, intéresser... Les défauts de communication laissent toujours place à la rumeur.

C. Maîtrise de la technique

Projet = améliorer la qualité. C'est une démarche transversale, de processus => vise la finalité et non pas les étapes => démarche qualité (à quoi et à qui ça sert = finalité client).

Il faut :

- Personnel motivé
- Méthode rigoureuse (norme ISO) mais souple
- Pérennité de l'équipe

D. Être objectif

Le chef de projet ne doit pas être juge et partie. Il est force de proposition et de décision.

E. Pouvoir communiquer facilement.

F. Structure du management

1. coordination interne

Chef de projet = interface, coordinateur des différentes équipes.

2. coordination fonctionnelle

Pas de relation hiérarchique => prise de décision uniquement fonctionnelle. Sous l'autorité d'un directeur => coordonne les services avec des personnes responsables nommées par chaque service => d'où, nécessité de s'entendre avec les chefs de service pour utiliser les ressources => il faut planifier pour organiser les disponibilités et éviter les conflits d'intérêts.

3. structure matricielle

Le chef de projet a une autorité fonctionnelle, horizontale sur les correspondants de chaque service. Chaque acteur est à l'intersection d'une autorité fonctionnelle et d'une autorité hiérarchique, et à l'intersection des impératifs de service et de nécessité du projet => fonctionnement matriciel par processus => supprimer les interfaces entre les ressources.

4. structure d'équipe autonome

Personnes détachées du service et affectées le temps du projet => management par projet. Dépendant du chef de projet hiérarchiquement.

⇒ Assurer la motivation sur la durée. Plusieurs conditions :

- Structure favorisante
- Chef de projet conscient des facteurs psychologiques sur la motivation => capacité de manager du chef de projet.
- Personnes intéressées par le travail dans le projet.
- Points d'étapes réguliers
- Bilans réguliers

G. La relation client – fournisseurs

Distinguer les tâches de management de projet et les tâches de réalisation du projet. Les personnes ont une double charge => le responsable du projet est client en termes de temps par rapport à chaque service (= fournisseur) => estimer le temps nécessaire.

⇒ Etablissement de contrat interne avec les services => engagement sur des objectifs.

DONC :

⇒ Les chefs de projet : motiver, communiquer, animer, organiser, prévoir, décider, analyser, gérer, faire faire => manager (plus qu'expert). Donc nécessite des qualités

- personnelles :
- humaines
- de manager
- de communication

⇒ L'équipe projet => profils complémentaires :

- Des spécialités
- Des expériences
- Des caractères
- Des personnalités

⇒ Les modes de coordination (cf. diapo 46 – 47) : MINTZBERG définit 5 mode de coordination :

- Par ajustement mutuel (pas de chef => maturité d'équipe)
 - Supervision directe (chef non expert : manager, centré sur l'équipe)
 - Standardisation des procédés (chef = expert => supervise les tâches)
 - Standardisation des résultats (chef ou expert => centré sur le processus)
 - Standardisation des qualifications (expert => centré sur les compétences de l'équipe)
 - => induit le mode de décision et le mode d'autorité et de commandement.

IV. La conduite de projet et ses étapes (cf. diapo 46 – 54)

A. Diagnostic de situation

Se déroule en plusieurs étapes :

- ⇒ Diagnostic rétrospectif (base documentaire...)
- ⇒ Etat de lieux actuel (observation, entretiens collectif ou individuels...)
- ⇒ Dimension prospective = Anticipation de données futures, réglementaires, environnementales, et intégration au projet. Prise en compte des éléments démographiques et épidémiologiques...

Elaboration participative => partager le même diagnostic. Quand le diagnostic est effectué => analyse stratégique interne et externe (cf. MOFf) => définition des problématiques de l'institution, d'ordre matérielle, ou non (i.e. notoriété, image...) => définir la vocation et l'ambition du projet. Permet le positionnement de la qualité des produits et services et l'image de la structure d'ici à 5 ans par exemple.

B. Définir les orientations du projet

En réponse aux points forts et faibles, et à la vocation et l'ambition.

C. Définir le plan d'action

D. Mise en œuvre du plan d'action

E. Evaluer le projet

F. Les risques du projets (cf. diapo 55)