

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE  
DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

Rue Saint Brice, 53

7500 TOURNAI

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de Santé

# **L'IMPLICATION DE L'EQUIPE PAR LE PROJET**

Travail présenté par Agnaou Karim

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2016-2017



**INSTITUT D'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE  
DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE**

Rue Saint Brice, 53

7500 TOURNAI

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation : Cadre de Santé

# **L'IMPLICATION DE L'EQUIPE PAR LE PROJET**

Travail présenté par Agnaou Karim

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2016-2017

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je tiens à témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à M. Vantomme, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Je désire aussi remercier tous les intervenants pédagogiques de la spécialisation cadre de santé à l'IEPSCF de Tournai, qui m'ont fourni les outils nécessaires à ma réussite professionnelle.

Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ma famille ainsi que tous mes amis et collègues pour leur confiance et leur soutien inestimable, sans lesquels je n'aurais probablement pas mené à bien ce projet d'Epreuve Intégrée.

## Exercice d'intégration tenant lieu de préface

« *Et elle est bonne, celle-là !* » L'équipe doit s'impliquer dans le projet. Et pourquoi pas par le projet, pour le projet... Et le cadre, lui, il s'implique et l'entreprise, s'implique-t-elle ? Faudrait pas que ce soit toujours les mêmes qui ... Et un projet devient un problème, un problème de ... pouvoir. Sans conteste, le projet est une vision qu'il convient d'abord de faire partager avant même d'espérer sa réalisation, et d'y œuvrer.

Et c'est même Dorine, la servante dans la pièce de Molière intitulé, complètement, « *Tartuffe ou l'imposteur* » qui dit : « *On n'exécute pas tout ce qui se propose ; Et le chemin est long du projet à la chose<sup>1</sup>* ». Avoir des projets, c'est être patient mais non (pas) chaland, c'est avoir de la patience mais être et rester actif. En effet, projeter est un verbe d'action signifiant jeter en avant et même diriger en avant.

« *Et que projetez-vous ?* » Le cadre ou l'équipe ; ou les deux impliqués de répondre : « une ébauche, une esquisse ». Il n'existe pas depuis la Renaissance de dess(e)ins sans perspectives ; donc pas de projets sans lignes de projection !

Et pas de projeteur sans projecteur ! Pour impliquer au projet, et probablement encore plus, pour impliquer par le projet, le projeteur a à allumer afin d'éclaircir et ainsi éclairer le parcours qui mène au projet. Au cinéma, même si la salle est obscure, une lumière donne à voir une possible réalité, une possible réalisation.

« *Et serions-nous des spectateurs ?* » Et pourquoi ne serions-nous pas des acteurs, premiers ou seconds rôles, figurants parfois, réalisateurs et producteurs. Allons, en route vers la vision devenue visée. Qui fait l'écran ? Qui fait écran ?

Et oui, un projet est une réalisation, une réalité en puissance. Et oui, la puissance, comme les exposants d'un projet<sup>projet</sup>, peuvent être positifs ou négatifs. Et la puissance négative, *the dark side of the light*, ne vient pas forcément de ...

Et enfin, le projet peut être ou devenir, mal utilisé ou mésuser, n'être qu'un alibi, une imposture ... comme peut l'être ou le devenir le management, très vogue, participatif. Méfions-nous des mots, suffit-il de dire pour que cela soit ?

Bonne lecture en compagnie de Karim, un *Chrysalide*.

**PATRICK**

---

<sup>1</sup> Molière, Tartuffe, Acte III, scène 1.

*« Le leadership traduit la capacité d'un leader à obtenir de ses équipes une adhésion forte  
et durable à la réalisation d'un projet ambitieux. »*

**Eric Jean GARCIA**

## Table des matières

Remerciements.....	
Introduction.....	1
DEMARCHE CONCEPTUELLE .....	
CHAPITRE I : LE PROJET OU DES PROJETS?.....	3
1. Introduction.....	3
2. Qu'est-ce qu'un projet ?.....	3
2.1. Définitions.....	3
2.2. Les acteurs du projet .....	4
2.3. Paramètres constitutifs du projet.....	5
2.4. Les activités avec un projet.....	6
2.5. La dimension temporelle du projet. ....	7
2.6. La méthodologie de projet .....	8
2.7. Du Projet aux différents types de projets.....	9
2.8. Elaboration et mise en œuvre du projet .....	11
2.9. La dynamique du projet .....	12
2.10. Finalités du projet .....	13
2.11. Les limites du projet.....	13
2.12. Vers un management de projet .....	14
2.13. Mais alors qu'est-ce que le management « par projet » ?.....	19
2.14. Conclusion .....	21
CHAPITRE II : MANAGEMENT OU LEADERSHIP ? .....	22
1. Introduction.....	22
2. Le Management .....	23
2.1. Qu'est-ce que le management ? .....	23
2.2. Fonctions et compétences managériales dans les managements autour du projet.....	23
2.3. Le management à l'hôpital.....	24

3.	Le Leadership.....	25
3.1.	Qu'est-ce que le leadership ? .....	25
3.2.	Typologie de leadership.....	26
3.3.	Le pouvoir ou l'autorité ? .....	26
3.4.	De la quête d'autonomie aux styles de leadership .....	29
3.5.	Conclusion .....	43
CHAPITRE III : DES GROUPES OU UNE EQUIPE ? .....		44
1.	Introduction.....	44
2.	Le(s) groupe(s).....	44
2.1.	Qu'est-ce qu'un groupe ?.....	44
2.2.	Niveaux de distinction des groupes .....	45
2.3.	La dynamique de groupe.....	45
2.4.	Influence du groupe .....	45
3.	L'équipe.....	46
3.1.	Qu'est-ce qu'une équipe ? .....	46
3.2.	Composantes internes de l'équipe .....	46
3.3.	Principes d'une équipe.....	47
3.4.	Les caractéristiques d'une équipe .....	47
3.5.	Stades de développement d'une équipe .....	49
3.6.	Dynamiques d'une équipe.....	49
4.	Conclusion .....	50
CHAPITRE IV : L'IMPLICATION DES EQUIPES .....		51
1.	Qu'est-ce que l'implication ?.....	51
1.1.	Théorie de l'implication.....	51
1.2.	Conditions de l'implication.....	53
1.3.	Conséquences de l'implication .....	53
2.	Autres leviers d'implication autour du projet .....	54
2.1.	La communication .....	54



2.2. La reconnaissance .....	55
2.3. La créativité .....	55
3. Conclusion .....	56
CONCLUSIONS DE LA PARTIE CONCEPTUELLE .....	57
DEMARCHE OPERATIONNELLE .....	
1. Situations et styles de leadership dans les managements autour du projet.....	59
1.1. Le management « de » projet et ses styles de leadership.....	59
1.2. Le management « par » projet et ses styles de leadership .....	64
CONCLUSIONS DE LA PARTIE OPERATIONNELLE.....	67
CONCLUSIONS GENERALES ET PERSPECTIVES .....	69
Conclusions générales.....	69
Perspectives personnelles et professionnelles.....	71
BIBLIOGRAPHIE .....	

## Introduction

La notion de projet a toujours existé et ce, depuis des millénaires, à travers la réalisation de grands travaux ou de grandes constructions. Les pyramides d’Egypte, les temples aztèques ou encore les routes romaines sont la preuve que l’homme a sans cesse cherché à s’organiser dans l’accomplissement de différentes entreprises. Mais c’est au cours de ces trois dernières décennies avec la révolution informatique que ce concept sera formalisé et deviendra partie intégrante des méthodologies d’éducation, d’insertion mais surtout de management. En effet, notre société se modernisant de plus en plus, elle devient au fil du temps une « société de projets » où dès le plus jeune âge, l’homme est confronté à cette notion dans les sphères personnelles, scolaires et professionnelles. Ainsi, dans les représentations sociales, le projet représentera un but à atteindre dont la gestion sera le vecteur de transformations fortes des pratiques managériales. Seulement ce qui nous apparaît comme une solution intéressante pour l’implication de l’homme dans son travail nous amène tout de même à nous poser les questions suivantes ; à savoir, que porte précisément ce concept de projet ? Pourquoi le management qui s’en inspire est-il si efficace en théorie et parfois difficile à mettre en œuvre sur le terrain ? De quels facteurs dépend l’implication du personnel à ce type de management ?

D’où la réflexion : Comment l’infirmier chef d’unité peut-il impliquer son équipe par le projet ? Telle est la question de départ que nous étudierons tout au long de cette épreuve.

Au cours de ce travail de recherche, nous développerons par chapitre les différents concepts et les notions importantes en rapport avec cette problématique. Ainsi, ces aspects théoriques nous aideront à comprendre les liens qui existent entre eux et surtout l’influence du cadre dans l’implication de l’équipe aux projets. Dans une logique discussive, nous organiserons notre écrit en suivant un fil conducteur constitué de deux paradigmes diamétralement opposés qui sont l’autorité et le pouvoir. D’ailleurs, ces derniers dont nous nous sommes inspirés sont souvent revenus lors de nos différentes lectures.

Dans la première partie de cette démarche conceptuelle, en restant dans notre réflexion paradigmatique autorité-pouvoir, nous déterminerons le concept capital de ce travail qui n’est autre que le projet, ses caractéristiques diverses et variées ainsi que son utilisation dans différents types de management. En deuxième partie de ce mémoire, nous définirons deux notions clés de notre fil conducteur qui sont le management et le leadership. Nous les confronterons au sujet de notre problématique de départ c’est-à-dire le projet, et nous les déclinons sur tous leurs aspects.

Dans le troisième chapitre, nous commencerons par cerner le champ de notre problématique qui n'est autre que l'équipe pour le chef d'unité en y associant la notion de groupes pour un leader. Puis enfin, dans le dernier chapitre, nous tenterons de répondre à une partie de notre problématique de départ en termes d'implication. En effet, il n'existe pas de trame toute faite mais nous proposerons un panel de possibilités et de conditions nécessaires à mettre en œuvre pour un manager afin d'impliquer son équipe.

# DEMARCHE CONCEPTUELLE

## CHAPITRE I : LE PROJET OU DES PROJETS?

### 1. Introduction

La notion de projet est devenue une telle évidence aujourd'hui qu'elle caractérise l'optimisme et le goût de l'action organisée dans nos services de soins. Pourtant l'usage abusif de ce concept mène parfois à l'incompréhension de son sens et à des difficultés de repères pour les équipes. Afin de mieux saisir ce phénomène contemporain, nous allons tenter de le définir.

### 2. Qu'est-ce qu'un projet ?

#### 2.1. Définitions

Un projet se définit mal avec des mots. Non seulement le signifiant « projet » renvoie à plusieurs signifiés, y compris dans le seul univers du management, mais les mots n'épuisent pas les caractéristiques dynamiques du projet. C'est pourquoi il s'étudie plus facilement en situation qu'en théorie. Cela dit, des ouvrages ont tout de même tenté de lui donner un sens.

D'après le dictionnaire Petit Larousse<sup>2</sup>, un projet signifie « *ce que l'on a l'intention de faire* ». Pour certains auteurs comme J.P. Boutinet, « *C'est une anticipation de type flou ou partiellement déterminée, ce qui rend le projet jamais réalisé et s'oriente vers ce qu'il n'est pas encore. Le projet inclut le passé en dessinant l'avenir. Cette dimension floue est justifiée par la perspective multidimensionnelle du projet.* »<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

<sup>3</sup> Boutinet J.P. : *Anthropologie du projet*, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

Pour S. Raynal, le projet dans sa dimension humaine se définit comme le fait « ... *de considérer comme un moyen de transformer un rêve en réalité. Un projet commence par un pari, un défi, une provocation. Ensuite, il se fait parce qu'une personne ou un groupe sont capables de communiquer leur projet à leur entourage et enfin parce qu'il va être réalisé concrètement.* »<sup>4</sup>

Au regard de ces définitions, nous nous apercevons donc que le projet est un moyen de communication et d'appartenance à une équipe. Il permet de mobiliser les ressources et les compétences du personnel au service d'un projet commun qui est une esquisse de l'action à venir, construite sur un idéal de principes. Métaphoriquement, se projeter devant soi implique le fait de concevoir une réalité à venir puis de passer à l'acte en coordonnant le cas échéant de multiples activités.

En ce qui concerne le secteur hospitalier, dans un contexte de développement de la qualité et de l'efficacité des soins depuis les années 70, le projet est perçu par ses acteurs comme une méthode de travail adéquate afin de pouvoir mettre en place des objectifs mesurables et réalisables.

## **2.2. Les acteurs du projet**

D'après de nombreuses sources bibliographiques, de multiples acteurs gravitent autour d'un projet. J.P. Boutinet<sup>5</sup> cite « *l'implication d'auteurs et d'acteurs* » comme « *la prémisse essentielle : il n'y a pas de projet sans auteur, un auteur individuel ou collectif qui authentifie le travail de conception et de réalisation* ».

Parmi ceux-là, il y a le pilote ou les membres d'une équipe de pilotage qui auront pour activités centrales la conception et la mise en œuvre du projet. Cette catégorie d'acteur incarnera la légitimité du projet et devront aussi s'accompagner d'acteurs périphériques facilitateurs. Ces derniers, véritables moteurs dans la mise en œuvre du projet, trouvent leurs ressources à travers leur statut de « *faisant fonction* » et leur réseau de collaborateurs assez important. En revanche, il existe aussi des acteurs indifférents ou confrontants avec lesquels les pilotes de projet rencontrent souvent des difficultés de par leurs résistances. A l'encontre des idées reçues, ces opposants peuvent s'avérer très utiles s'ils sont bien écoutés car ils font malgré tout partie du projet et surtout parce que « *... le projet au cours de son histoire doit compter avec les relations de pouvoir ...* ».

---

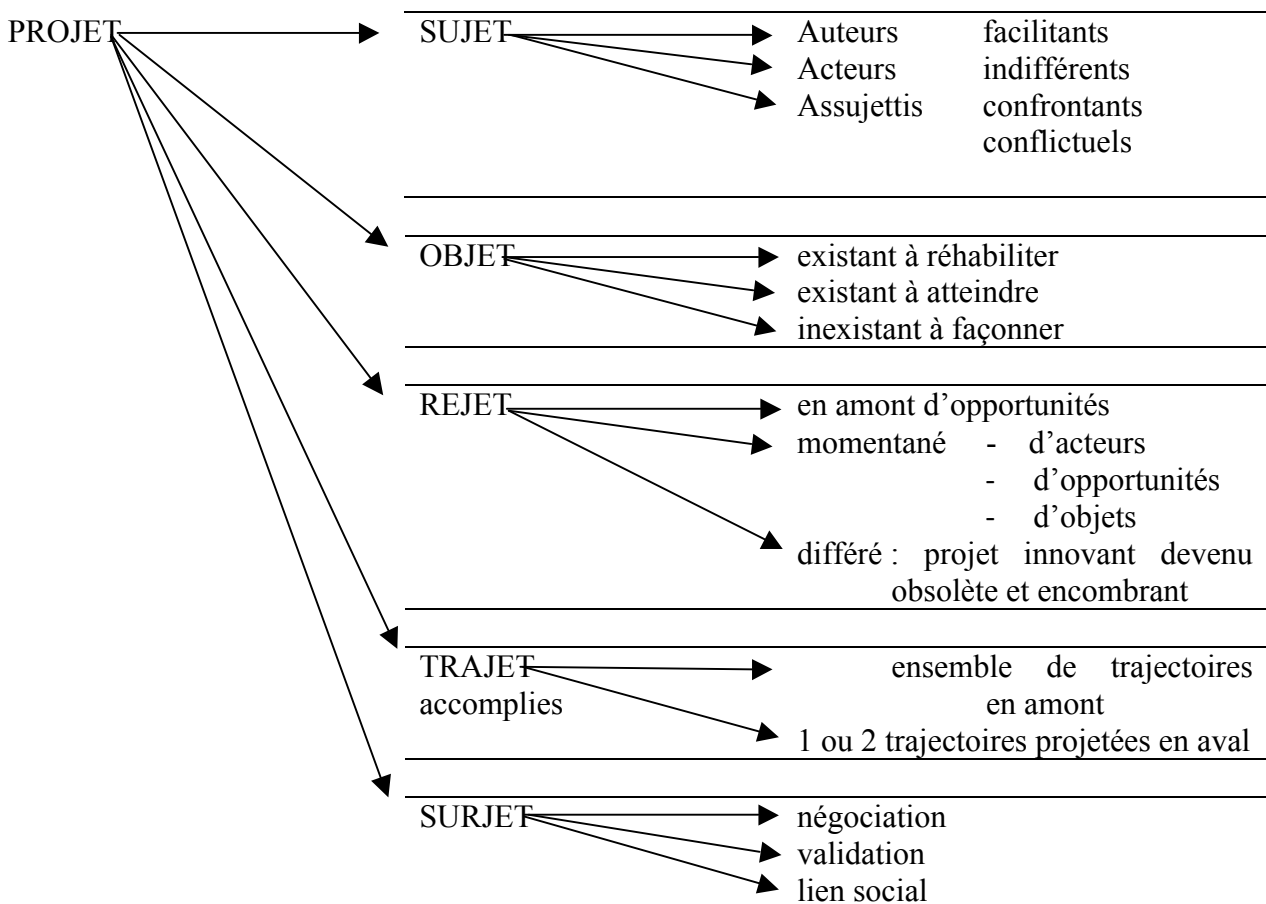
<sup>4</sup> Raynal S. : *Le management par projet* Ed Organisation 1996 p 194.

<sup>5</sup> Boutinet J.P : *Psychologie des conduites à projet*, p.82 Ed Quadrige, 2006.

Il faut rappeler que tous ces acteurs que nous venons de voir, sont également animés à la fois par des « *logiques individuelles et une logique collective* ». Cette oscillation entre les deux, représente une épreuve parmi d'autres, à laquelle se trouve soumise toute conduite de projet.

### 2.3. Paramètres constitutifs du projet<sup>6</sup>

Si les individus qui gravitent autour d'un projet sont essentiels à la mise en œuvre de celui-ci, cela ne suffit pas ! Pour atteindre ses objectifs, ces acteurs devront aussi prendre en compte les différents paramètres figurants dans le tableau ci-dessous :



**Extrait du livre *Psychologie des conduites à projet*, Boutinet JP p.126 Ed Quadrige, 2006**

<sup>6</sup> Boutinet J.P : *Psychologie des conduites à projet*, p126 Ed Quadrige, 2006.

En observant ce tableau, nous pouvons remarquer qu'il existe, de manière générale, une méthodologie de conduite de projet où ce dernier implique un sujet, vise un objet, travaille sur le rejet, s'intègre dans un trajet et génère un surjet. Afin de comprendre plus précisément ce que veut dire ce tableau de J.P. Boutinet, nous étudierons chacun de ces paramètres.

Premièrement, le paramètre "sujet" correspond à la personne ou à un groupe qui ont exprimé ou non l'intention de travailler un projet. Ce sujet est comparable à une force influente, composant avec d'autres membres de l'équipe, sur les moyens mis en œuvre et les objectifs à atteindre. Deuxièmement, le paramètre "objet visé" est la représentation abstraite que se construit l'auteur à propos du projet. Ainsi, l'objet peut appartenir à trois catégories possibles : l'objet existant mais à réhabiliter, l'objet existant mais hors d'atteinte ou encore l'objet inexistant à façonner.

Ensuite, la troisième variable est le travail sur le rejet ; en d'autres termes, l'auteur du projet doit s'appliquer à éliminer tout objet parasite afin d'atteindre son but. Le rejet peut se présenter à trois niveaux : avant même l'expérimentation, pendant le déroulement lorsque l'auteur considère qu'un objet ne rejoint pas ses intentions ou après lorsque l'idée qu'on a laissée volontairement mûrir devient obsolète.

Le quatrième élément composant le projet est l'intégration de celui-ci dans une trame historique. Dans les gestions de projet, deux trajets s'articulent en permanence : en amont, on trouvera celui de l'histoire personnelle de l'auteur ou de l'organisation et en aval, celui des étapes envisagées pour la réalisation du projet.

Enfin, le surjet, dernière caractéristique du projet, fait allusion aux liens qui se tissent avec de nouvelles projections et de nouveaux acteurs. Le projet entrera alors en négociation afin de se socialiser et de devenir le point de départ de futures initiatives.

## **2.4. Les activités avec un projet**

Le concept de projet s'est tellement répandu que dans certains domaines comme la santé, il est devenu indispensable à leur bon fonctionnement. D'après J.P. Boutinet, il existe cinq activités avec un projet qui « *se centrent autant sur un processus à mettre en branle que sur un résultat à obtenir.* »<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> BOUTINET J.P. : *Anthropologie du projet*, p.91, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

Dans cette liste des cinq activités d'un projet vient en premier le projet de formation qui a pour but d'orienter une action destinée à stimuler un apprentissage, éclaircir des idéologies, et enrichir des motivations. La seconde activité est le projet de soin que nous connaissons très bien dans nos équipes soignantes. En effet, le soin étant en perpétuelle évolution, il est donc logique de s'adapter et de s'organiser afin que les soignants soient sans cesse en parfaite concordance avec les attentes des patients et de leurs familles. La troisième activité est le projet d'aménagement spatial qui a pour but d'occuper collectivement l'espace géographique à travers la réalisation technique.

Le projet de développement est la quatrième activité avec un projet qui repose sur une activité socio-économique où chaque acteur se positionne sur l'efficacité du projet. Enfin, le dernier exercice, le plus concret à nos yeux, est le projet de recherche qui représente la définition d'un projet identifié suivant une méthodologie donnée dans un cadre conceptuel, un cadre opérationnel et une problématique.

Si toutes ces différentes activités de projet déclinent des notions théoriques et pratiques, elles provoquent également l'envie de maîtriser des procédés méthodologiques dans l'élaboration du projet. Seulement, dans quelle dimension temporelle s'inscrit cette méthodologie ? Et en quoi consiste-t-elle ?

## **2.5. La dimension temporelle du projet**

La dimension temporelle est présente dans l'ensemble des ouvrages concernant le projet que j'ai pu consulter. Le projet s'inscrit dans le temps depuis sa conception à sa réalisation. Selon J.P. Boutinet<sup>8</sup>, « *tout projet est séquentiel* » et comprend quatre phases qui sont la phase de conception, la phase d'organisation, la phase opérationnelle et la phase d'évaluation. Ces étapes sont donc nombreuses. Et d'autres auteurs comme S. Raynal<sup>9</sup> y ajoutent l'étape préliminaire qui correspond à la naissance de la volonté du projet ; il évoque alors un stimulus à l'origine du projet qui déclenche le changement. En effet, pour lui, « *Ce stimulus peut prendre la forme d'un comportement, d'une action au niveau de l'individu dans le système, et d'un produit ou d'un évènement au niveau du système ou de l'environnement* ».

---

<sup>8</sup> Boutinet J.P. : *Anthropologie du projet*, p224, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

<sup>9</sup> Raynal S. : *Le management par projet*, p.55 Ed. Organisation 1996.



## 2.6. La méthodologie de projet

Cette méthodologie privilégie un ordre plutôt pratique en soutenant une démarche riche et participative avec des objectifs stratégiques définis et précis. La coopération avec l'ensemble des acteurs et l'environnement est un avantage dans l'élaboration de ce projet. Mais cela ne suffit pas quand nous savons que ce dernier est souvent porteur de changements et donc générateur de résistances.

Pour cela, J.P Boutinet<sup>10</sup>, cite cinq prémisses primordiales à la méthodologie de projet. Sans ces présupposés, le projet ne pourra alors exister dans le temps et dans l'espace.

Dans l'ordre, nous trouverons avant tout, l'unicité « *de l'élaboration et de la réalisation* », qui veut qu'un projet ait une approche, une démarche et un but unique afin d'éviter toute divergence. Puis, la condition de « *la singularité d'une situation à aménager* » souligne qu'un projet n'est pas universel dans sa démarche car il correspond en amont à l'histoire personnelle de l'auteur par rapport à une situation donnée. Ensuite, la démarche de projet doit répondre à un besoin de « *gestion de la complexité et de l'incertitude* » ; en d'autres termes, une situation ordinaire ne nécessite pas une conduite de projet. Après, vient « *l'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert* » qui est l'obligation d'adapter le projet à la situation qui l'inspire en exigeant qu'il soit modifiable, améliorable ou aménageable. Enfin, comme dernière prémisse, l'auteur cite également « *l'implication d'auteurs et d'acteurs* », car sans leur présence et leur accompagnement, aucune démarche ne peut voir le jour.

Afin de compléter ces propos, Midler<sup>11</sup> citera quelques années plus tard six caractéristiques. En effet, pour lui, l'activité projet implique, « *une démarche finalisée par un but* » ; « *une prise en compte de la singularité de la situation* » ; « *une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques* » ; « *un processus d'apprentissage dans l'incertitude* » ; et « *un espace ouvert et fluctuant* ».

Dans ces deux conceptions d'auteurs différentes, nous pouvons remarquer que l'activité projet fait cohabiter deux dimensions fondatrices : une dimension symbolique à valeur existentielle et une dimension technique à valeur d'efficacité. La première dimension, plus constructiviste, envisage le projet comme une utopie pourvoyeuse de sens, d'affirmation identitaire et d'apprentissages face à la complexité et à l'incertitude des situations que le projet va générer. Pour être général sur un objet d'étude comme le projet qui se définit par sa singularité, il faut rester proche des réalités.

---

<sup>10</sup> Boutinet J.P. : *Anthropologie du projet*, p.252, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

<sup>11</sup> Midler C. : *Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception*, p63-p85, Ed Octares, tirage 1996.

Nous comprenons ainsi qu'il n'existe pas d'ouvrage universel sur le projet mais il existe des invariants en fonction desquels, nous pouvons dégager différentes configurations de projets et analyser leurs performances et leurs organisations.

## 2.7. Du Projet aux différents types de projets

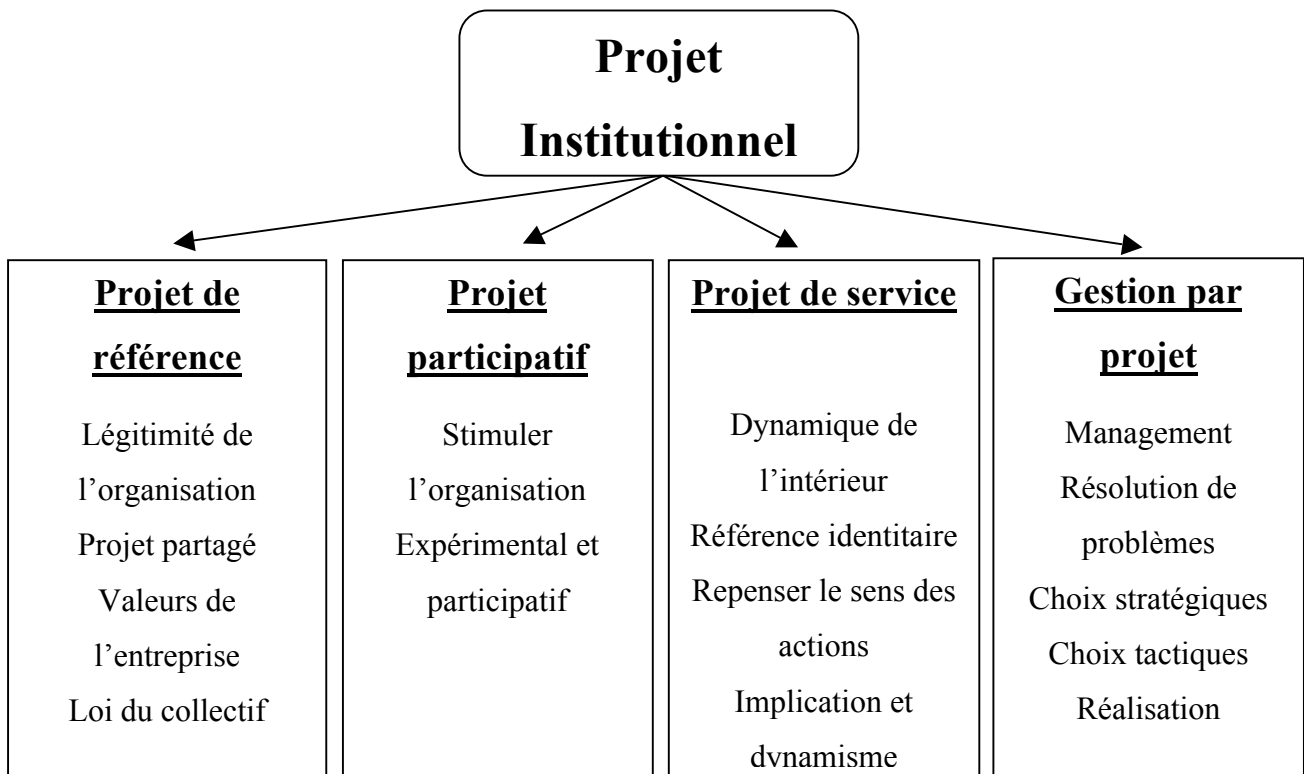
Toujours selon Boutinet, qui cite en définissant le projet comme une préoccupation : « *Cette préoccupation a trait à l'effort perpétuellement recommencé par les individus et les institutions pour échapper à la fatalité en conférant un sens à l'entreprise.* »<sup>12</sup> En effet, pour l'être humain, la maîtrise du devenir est une question existentielle. Le sujet recherche les moyens favorisant son adaptation psychologique à son devenir, diminuant ainsi le facteur anxiogène lié à l'inconfort situationnel. Pour l'auteur, les projets nous accompagnent tout au long de la vie et se déclinent malgré leur caractère unique en plusieurs catégories bien identifiées.

La première, regroupant les projets individuels liés aux âges de la vie avec des choix d'insertion professionnelle et sociale pour l'adolescent comme nous l'avons vu plus tôt dans l'introduction. Et des projets s'orientant plus autour de la vie personnelle et professionnelle pour l'adulte avec la thématique d'appartenance à un groupe professionnel et la préoccupation de la carrière. Puis le second groupe, concerne les projets d'objet et les projets d'action avec une intériorisation du projet : l'être humain adopte alors des conduites cognitives visant à transformer l'objet du stade abstrait au stade concret. Dans le troisième groupe, l'auteur évoque les projets institutionnels qui constituent aujourd'hui une manière d'aborder le changement en ajustant l'organisation aux évolutions de l'environnement.

---

<sup>12</sup> BOUTINET J.P. : *Anthropologie du projet*, p.7, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

Ces types de projet s'organiseront autour de quatre items qui sont le projet de référence, le projet participatif, le projet de service et la gestion de projet.



Et le quatrième groupe fait référence au projet de société qui renvoie à une notion identificatoire sociétale ou groupale pour le sujet. En effet, l'individu orientera alors ses actions en fonction de ses priorités qui se situeront sur différents niveaux comme l'éducation ou le social.

Mais d'après M. Joly et J.L. Muller<sup>13</sup>, on peut aussi identifier deux grandes familles typologiques en fonction des critères de comparaison pris en compte. La première oppose différents types de projets sur un seul critère alors que la seconde typologie classe les projets suivant un nombre de critères supérieur à deux en se présentant sous forme de matrice.

Ainsi, parmi les typologies d'opposition, nous citerons à titre d'exemple :

- les projets individuels et collectifs s'opposant par le nombre d'acteur(s) du projet.
- les projets internes et externes qui s'opposent par leurs destinations.

Et enfin, les typologies matricielles croisent les différents types de projets avec leurs principales caractéristiques comme les objectifs, les intervenants, le financement et les enjeux.

<sup>13</sup> Muller J.-L. et Joly M., *De la gestion de projet au management par projet ; maîtriser les risques d'une organisation transversale*, p. 22, Éd. Afnor, 2002.

## 2.8. Elaboration et mise en œuvre du projet

Pour élaborer un projet, J.P. Boutinet<sup>14</sup> identifie quatre étapes qui sont « *l'analyse et le diagnostic de la situation* » où l'auteur prend en compte tous les paramètres existants pour poser son constat. De ce dernier va émerger « *l'esquisse d'un projet possible ou souhaitable* » où il faudra identifier les besoins et négocier avec les acteurs « *la stratégie la plus appropriée au regard du projet et des circonstances* ». Enfin, la dernière étape est celle de « *la validation* » soit informelle à travers la réaction des acteurs soit formelle par l'institution.

Concernant la mise en œuvre d'un projet, il nous faut également compter quatre étapes. Celles-ci sont « *la mobilisation des moyens* », « *la planification* » qui se révèle être une étape essentielle du passage de la conception à la réalisation, « *la gestion des écarts* » et « *l'évaluation* » de l'efficacité et l'efficacité du projet. Dans cette approche méthodologique de J.P. Boutinet, nous observons que la mise en place d'un projet ne consiste pas seulement à atteindre des objectifs mais passe par un processus qui comporte deux temps tout aussi importants l'un que l'autre : l'amont et l'aval du projet.

Dans cette structure de pilotage de projet, un autre auteur B. Barjou<sup>15</sup>, préconisera quatre règles comme le « *zéro mépris* » qui signifiera l'écoute et la verbalisation des craintes des différents acteurs ; « *la crédibilité du responsable de projet* » qui doit inspirer confiance dans une période où les demandes de réassurance sont importantes ; « *le temps et les moyens doivent être crédibles* » et adaptés aux changements dans l'organisation ; et enfin, « *l'information* » qui représente un enjeu majeur du passage de la théorie à la mise en œuvre réussie du projet. Le non-respect de ces critères peut alors générer des freins sur la liberté d'action et l'autonomie des acteurs de l'équipe, conduisant ainsi au passage à une forte résistance aux changements et à une perturbation de la dynamique des groupes existants.

Mais qu'en est-il de la mise en œuvre d'un projet à l'hôpital ? Pour répondre à cette question, nous retiendrons essentiellement les méthodologies proposées par B. Barjou et J.P. Boutinet, car dans leurs conceptualisations, nous retrouverons l'importance de l'organisation et l'adhésion des équipes, qui sont de plus en plus demandées par la politique des établissements santé. Coudray a aussi abordé la notion de « *capital confiance* » qui permet d'accompagner les professionnels d'un état d'incertitude vers un état de certitude en employant des leviers essentiels comme l'information et l'écoute visant à engager les professionnels de santé. En clair, tous ces auteurs soulignent l'importance de l'implication des équipes dans l'aboutissement d'un projet et dans sa dynamique.

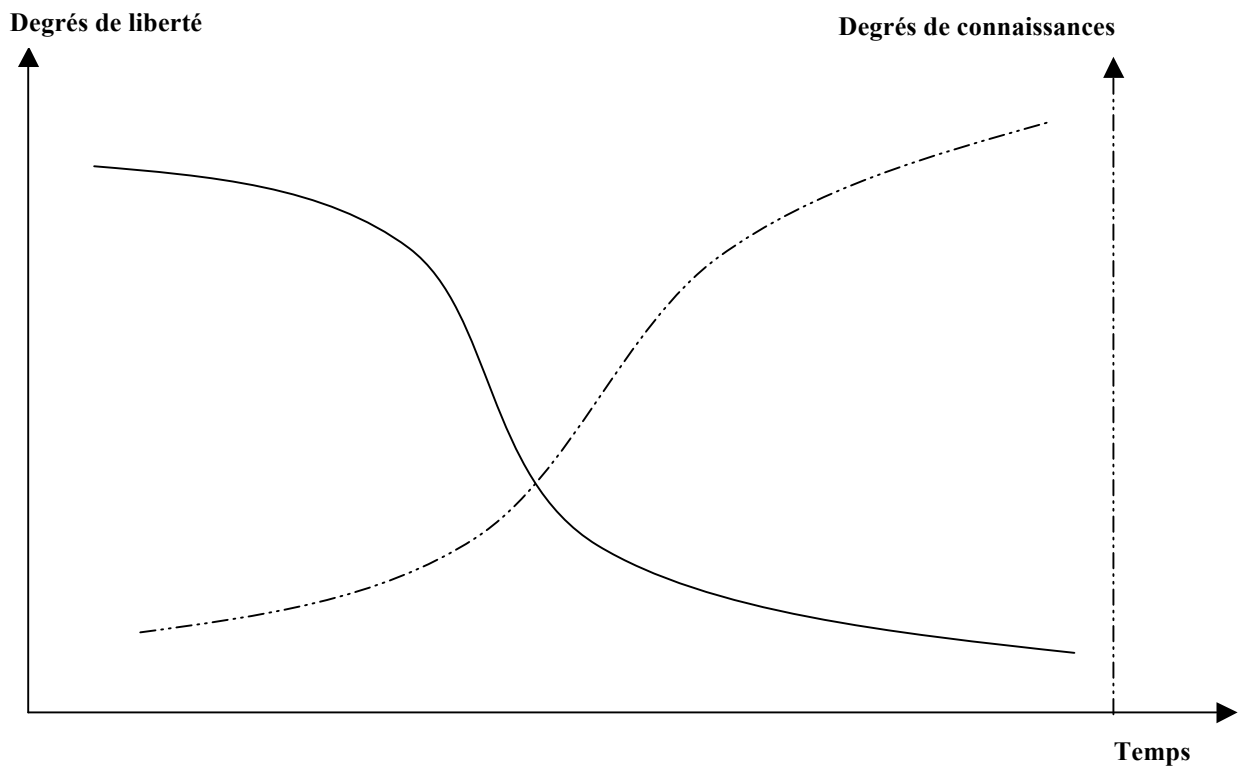
---

<sup>14</sup> Boutinet J.P. : *Anthropologie du projet*, p.255 à 259, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007.

<sup>15</sup> B. Barjou : *Manager par projet*, Edition ESF, Collection Formation Permanente Sciences Humaines, num 128

## 2.9. La dynamique du projet<sup>16</sup>

A l'inverse de ce que nous pensons, les forts degrés de liberté qui caractérisent l'activité projet ne relèvent pas du desserrement des contraintes organisationnelles. Comme la connaissance et l'action, cette liberté s'inscrit dans une logique opérationnelle définie et rigoureuse. `



**La dynamique de projet » (Midler, 1993)**

Ainsi, le projet est un processus où, au fur et à mesure des différentes phases d'avancement, les degrés de liberté diminuent tandis que le niveau de connaissance s'accroît. Autrement dit, en début de projet, nous avons généralement peu de connaissances sur l'objet de celui-ci alors que les perspectives pour le mettre en œuvre sont multiples. En fin de projet, la tendance s'inverse puisque nous maîtrisons mieux le contenu de celui-ci tandis que les pistes d'actions sont réduites. Donc pour un cadre, cette dynamique et ses séquences sont importantes s'il souhaite sublimer et profiter pleinement de cette transition entre liberté et connaissance autour d'un projet.

<sup>16</sup> Midler C. : *Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception*, p63-p85, Ed Octares, tirage 1996

## 2.10. Finalités du projet

Selon l'auteur S. Raynal<sup>17</sup>, « *la finalité d'un projet, c'est avant tout résoudre un problème, innover, changer (l'organisation, les pratiques, les moyens), anticiper (une situation, une difficulté, un risque) pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation souhaitée plus satisfaisante* ». Le projet, en règle générale, suppose donc de savoir anticiper un futur désiré, un parcours avec différents acteurs sans en connaître le chemin idéal pour y parvenir, ni les résultats réellement attendus à l'issue du projet. Ce sont ces incertitudes qui amènent bien souvent une peur du changement et donc des résistances de la part des équipes. C'est pourquoi, le manager devra tout mettre en œuvre pour donner du sens au projet en répondant aux mieux aux attentes collectives et individuelles.

## 2.11. Les limites du projet

La concrétisation d'un projet provoque bien souvent chez ses acteurs le désir de changement de leurs pratiques et de leur organisation. Seulement dans ce contexte de mutation, il arrive que des obstacles viennent freiner et heurter le dynamisme attendu des acteurs.

A minima, tout projet est soumis simultanément à trois types de contraintes : le temps, les spécifications techniques et les ressources. Mais en plus de celles-ci, nous pouvons être aussi amenés à constater parfois un manque d'implication des acteurs dans les projets de nos services de soins. En effet, comme le souligne S. Raynal, « *il est nécessaire de créer une dynamique autour d'un projet et d'associer les différentes parties prenantes en un groupe projet* »<sup>18</sup>, ainsi le chef de projet doit alors responsabiliser son équipe afin de favoriser son implication. De plus, la tendance à élaborer des projets pour tout changement ou innovation, réduit aussi la valeur de la méthodologie pour déboucher plus facilement sur des échecs par manque de cohérence. Ceux-ci pouvant aussi apparaître dans plusieurs situations comme par exemple, quand la communication avec l'équipe et à l'intérieur de celle-ci ne s'effectue pas correctement.

En somme, la réussite d'un projet selon S. Raynal dépend de trois conditions générales : la volonté de réussir, la clarté du dessein et son pilotage. Si l'une de ces modalités n'est pas suffisamment respectée, les limites du projet seront d'autant plus évidentes qu'elles conduiront à son avortement.

---

<sup>17</sup> Raynal S. : *Le management par projet*, p.56 Ed. Organisation 1996.

<sup>18</sup> Raynal S. : *Le management par projet*, p.200 Ed. Organisation 1996.

## 2.12. Vers un management de projet

Depuis longtemps, le management de projet s'est ignoré en tant que modèle de gestion spécifique des projets. La rationalisation des « *pratiques projets* » a été progressive, au travers de la structuration d'outils et de professions. C'est cette maîtrise de processus uniques et parfois complexes qui ont débouché sur la mise en œuvre d'un management spécifique : le management de projet.

### 2.12.1. Qu'est-ce que le management de projet ?

Avant de définir la spécificité de ce management, il est nécessaire d'évoquer la gestion de projet comme la fonction essentielle qui a pour but d'apporter à la direction de celui-ci, un ensemble d'informations analysées pour assurer la pertinence et l'opportunité des décisions à prendre. Plus brièvement, cette gestion renvoie à la dimension instrumentale qui décompose, prévoit, affecte, contrôle, pilote et évalue.

Quant au management de projet, il consiste à mobiliser sur de mêmes objectifs et pour une durée déterminée, des hommes et des ressources consacrées habituellement à d'autres activités. Pour que ce type de management puisse réussir, il sous-entend la mise en place d'une organisation spécifique pour aider à la réalisation de projets. En d'autres termes, le management fera appel à deux types d'organisations, la verticale et la transversale, qui devront parfois s'unir et parfois se désunir. Notons que ce mode de fonctionnement ambivalent provoque parfois des conflits si la communication entre le chef de projet et son équipe n'est pas au rendez-vous.

Pour le Project Management Institute<sup>19</sup>, le management de projet est « *la mise en œuvre de connaissances, d'outils et de méthodes dans des activités-projets afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet* ». Cela implique donc que ce management devra arbitrer entre différentes variables de performance telles que le délai, la qualité et les coûts, mais aussi entre des attentes identifiées ou non ainsi que des besoins différents, voire contradictoires.

---

<sup>19</sup> **Project Management Institute (2003)**. p4-7, *Organizational Project Management Maturity Model*. Newton Square, PMI.

Autrement dit, le management de projet combine la gestion de projet dans sa fonction « *caisse à outils* » et la fonction de « *direction de projet* » en charge de la définition des objectifs, des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, et de la motivation des acteurs.

### **2.12.2. Caractéristiques**

En plus des contraintes organisationnelles liées aux acteurs et aux outils de gestion, le management de projet défini comme la transformation progressive des projets en opérations, présente plusieurs particularités.

Tout d'abord, ce qui fait la spécificité du management de projet porte sur l'orientation de ce dernier vers un ou des objectifs précis, avec une problématique et une fonction définies. Les autres caractéristiques qualifient le management de projet comme limité dans le temps, singulier et organisationnel. Autrement dit, cette orientation s'inscrit bien souvent et de manière provisoire dans une organisation transversale sans hiérarchie où l'un des objectifs est de fédérer les compétences de chacun pour le bien-être et la cohésion d'équipe. Ainsi, le management de projet offre à l'équipe l'occasion de rompre temporairement avec un schéma hiérarchique habituel, accentuant la pluridisciplinarité à travers de nouveaux repères et de nouvelles opportunités d'évolution. Enfin, ce type de management peut aussi être à la fois intégré et différencié. Pour l'institution qui développe le projet, cela consiste donc à adopter une activité spécifique à des modes de fonctionnement plus « routiniers » relevant majoritairement de l'organisation verticale.

Parfois, il arrive que nous soyons dans le cas du management simultané de plusieurs projets, l'institution aura alors pour préoccupation l'intégration de chacun, à la fois dans sa stratégie mais également au travers du partage des ressources et des systèmes de gestion. Dans cette répartition, nous y trouverons aussi les expertises professionnelles différentes les unes des autres auxquelles fait appel le projet. N'oublions pas que manager c'est construire la relation entre ces compétences complémentaires.



### 2.12.3. Le pilotage et la méthodologie du management de projet

L'entrée dans le management de projet par les outils est très diffusée car elle constitue une voie ancienne de structuration des pratiques et de formation. Les méthodologies d'étude du management de projet se définissent généralement par les couples « *déductif/inductif* » et « *descriptif/normatif* » retrouvé dans le tableau ci-dessous.

**Le positionnement méthodologique des travaux de recherche en management de projet**

Déductif	
Enquêtes par questionnaires	Travaux prescriptifs formalisés
<p>Ces travaux sont orientés vers la comparaison, parfois internationale, des pratiques d'entreprises sur un certain nombre de variables. <i>Exemple : Jean Couillard et Christian Navarre [1993] analysent les facteurs de succès de projets militaires canadiens selon des variables d'organisation, de communication et d'instrumentation.</i></p>	<p>Ces travaux ont pour objet d'élaborer et d'appliquer des outils ou des algorithmes à des problèmes concrets de management de projet afin d'aider les organisations à les résoudre. <i>Exemple : Frédéric Gautier [2003] développe un outil d'aide à la décision pour les projets d'un grand groupe aéronautique européen.</i></p>
Études de cas typiques	Études cliniques ou recherche-intervention
<p>Il s'agit, à partir de recherches-interventions ou d'enquêtes par questionnaires, de réaliser, généralement <i>a posteriori</i>, des monographies afin de constituer des typologies. L'intérêt de cette démarche est de comprendre la cohérence des cas et de mesurer la distance qui les sépare pour aboutir à la formulation de types idéaux. <i>Exemple : une enquête du MIT a comparé à la fin des années 1980 les performances de production et de conception de vingt-deux constructeurs automobiles mondiaux [Womack, Jones, Roos, 1992].</i></p>	<p>Le chercheur intervient dans les organisations à leur demande, pour suivre, généralement en temps réel, le déroulement d'un projet et les aider à résoudre un problème ressenti et formulé. <i>Exemple : Christophe Midler [1993] a étudié en temps réel le développement du projet Twingo. Il en induit une théorie générale du management des projets.</i></p>
Inductif	Normatif

**Extrait du livre *Le management de projet*, G.Garel, p.7 Ed. La Découverte, 2011**

Dans le premier couple, c'est le rapport au terrain, pour ne pas dire la distance au terrain, qui change. Le chercheur déductif travaille selon une logique de confirmation ou d'infirmité d'hypothèses issues de la théorie. Son rapport au terrain est généralement indirect, médiatisé par une instrumentation statistique par exemple. Un projet peut aussi s'étudier de l'intérieur avec le chercheur inductif qui part des faits issus de l'observation des pratiques et élabore progressivement sa théorie.

Dans le premier cas, on « ratisse large » avec la possibilité d'étudier des populations de projets, tandis que dans l'autre, on « creuse profond ». Le second clivage est en pratique assez artificiel car les travaux de recherche en management de projet, en particulier lorsqu'ils sont suscités par les organisations, ont à la fois une visée descriptive et normative. Il ne s'agit pas d'opposer les méthodes, mais de reconnaître qu'elles ne produisent pas les mêmes types de résultats.

#### **2.12.4. Organisation et logiques en présence**

Dans l'organisation propre à celle de ce management, la figure de projet est souvent présentée comme une alternative à l'organisation en vigueur ou, a minima, comme un moyen de promotion de la transversalité et de la réactivité dans une organisation donnée. Cependant, le mode projet ne constitue pas nécessairement une alternative à l'organisation en vigueur, s'y adaptant et s'y accommodant souvent.

Deux logiques vont alors voir le jour dans ce type de management : la première, que l'on nommera la logique de métier concernera toute la phase de pilotage et d'évaluation du projet. Et la seconde, portée sur l'organisation, consistera à répartir et à coordonner l'activité entre les différents acteurs.

#### **2.12.5. Personnes impliquées dans le management de projet**

Le chef de projet est responsable du management de projet vis-à-vis de sa hiérarchie. Il a reçu délégation, de la part de la direction de l'entreprise, de mener à bien un projet dans un cadre précis. Pour ce faire, il doit orchestrer seul le travail de tous les acteurs impliqués, sans interférer dans la part des responsabilités qui leur incombe.

Les responsables de tâche, eux, sont nommés par les hiérarchies respectives qui ne sont pas directement impliquées dans le management de projet mais qui restent garants de leurs collaborateurs. Après avoir négocié la manière et les moyens de réaliser leur tâche, ces responsables s'engagent à rendre compte de l'avancement au chef de projet.

La hiérarchie de ce dernier, souvent la direction, ne doit, à priori, pas interférer dans le cadre qu'elle a défini au chef de projet sauf pour aider ce dernier ou pour recadrer son action si nécessaire. N'oublions pas que dans ce management si particulier, le chef de projet devra tout le temps tenir compte des spécificités de son client ou de son institution en plus de celles de son équipe.

## 2.12.6. Limites du management de projet

Même si ce modèle de management ouvre de manière considérable l'espace du projet en permettant la coordination de professionnels de champs techniques variés, il suppose tout de même des moyens, des ressources, une autonomie décisionnelle, des compétences, des outils et une reconnaissance. Voilà pourquoi, il est nécessaire de s'interroger sur l'idéalisation du travail en projet. En effet, après réflexion, nous nous apercevons que celui-ci exacerbe tout de même une partie des problèmes connus ailleurs ; d'où l'intérêt pour un manager, de comprendre et de contrôler ces effets induits sur les acteurs et leurs organisations.

Parmi ces limites, certaines littératures évoquent tout d'abord la redéfinition des frontières de l'exercice du pouvoir qu'amène le management de projet dans une institution. En cela, il soulève des conflits et des contradictions, révèle des anomalies organisationnelles et des incompétences individuelles ; et tout cela sur un fond d'accroissement de l'ambiguïté des tensions. Dans cet exemple, derrière l'illusion d'une implication collective et transparente, le management de projet renforce souvent les systèmes de pouvoir en place dans l'entreprise, que nous développerons dans le deuxième chapitre. La seconde limite considère le projet comme le symptôme de l'individualisation réduisant ainsi l'action à la somme de petites ambitions simplifiées au détriment d'une vraie recherche de cohésion, sans parler de la dévalorisation pour ceux qui n'occupent pas de fonction dans le projet.

Puis d'autres auteurs comme Alain Asquin, Gilles Garel et Thierry Picq ont distingué trois faces cachées du management de projet. La première fait appel aux risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement. En effet, la charge de travail supplémentaire amenée par le développement des projets, le regard des autres acteurs, la concurrence, l'urgence et la contrainte des exigences sont des facteurs à l'origine du stress, de la pression voire de la souffrance au travail. Le mode projet, mêlant l'autonomie et l'intensification du travail, accule les individus et les plonge bien souvent dans une souffrance psychoaffective sur le plan intellectuel, social et émotionnel. La deuxième face cachée, est la déstabilisation des identités professionnelles. Le travail autour du projet dans une entreprise, à cause de la liberté qu'il confère, contribue beaucoup au brouillage de ces identités. Cette autonomie permettant le développement des réseaux personnels et des trajectoires individuelles va déstabiliser la logique d'appartenance en la rendant instable et contingente. Le recours à des prestataires extérieurs désintègrera également la logique hiérarchique favorisant l'éclatement des identités professionnelles. Et enfin, la troisième et dernière limite du management de projet est la déstabilisation des expertises auxquelles nous demanderons de mobiliser des connaissances techniques, des savoirs économiques et des savoirs relationnels.

En effet, dans les conditions de travail propres en projet, les expertises convergent rarement du fait de leurs confrontations, des tensions interpersonnelles, des difficultés de communication et de l'exigence de la perfection.

## **2.13. Mais alors qu'est-ce que le management « par projet » ?**

Malgré les limites citées ci-dessus, l'apport de ces habitudes de travail est tellement positif que plusieurs organismes en sont arrivés à promouvoir la multiplication des projets non plus pour atteindre les objectifs opérationnels pour lesquels ils sont en principe montés, mais essentiellement pour bénéficier des effets indirects bénéfiques que procure leur management et leur processus. Il s'agit là de l'origine essentielle de ce que l'on appelle le « *management par projet* » qui a pour principal but de fédérer les intéressés autour d'un travail commun comme par exemple, ce qui se fait en terme de démarche qualité dans nos services de soins.

### **2.13.1. Définitions**

Selon l'AFNOR<sup>20</sup> (norme X50-115), « *lorsque des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser* », il convient de parler de « management par projet ». La préposition « par » introduit l'idée que le projet est le vecteur de fonctionnement normal d'une organisation, entièrement structurée autour de ses réalisations. Dans les activités comme le conseil, l'ingénierie ou la recherche, cette pratique constitue le style de travail habituel. On dit parfois, que ces entreprises sont « orientées projet ». On évoque également ce type de management lorsque des organisations « traditionnelles » sont amenées à se transformer sous l'effet du développement de projets.

Aujourd'hui, rares sont les salariés ou les prestataires qui échappent au management par projet tant il est devenu le mode de gestion privilégié du changement dans les organisations qui évoluent en permanence. Ainsi, il se profile une généralisation de ce modèle de gestion transversal, quasi universel, une sorte de « *one best way* » du changement par les projets. Or, de la même façon qu'il n'existe pas de schéma unique d'organisation d'une entreprise, il n'y a pas de référence unique d'organisation par des projets !

---

<sup>20</sup> Association Française de Normalisation. Fascicule de documentation X50-115. *Le management par projet. Concepts.*

### **2.13.2. Personnes impliquées dans le management par projet**

Les managements « de » et « par » projet ne font pas partie du même domaine mais possèdent en commun une interface : les chefs de projet qui ne sont par délégation que les bras exécutants et les informateurs de la politique de direction. La direction reste la première entité concernée dans le management par projet. Dès lors, qu'elle a décidé que certains projets seraient menés au sein de l'entreprise, elle doit s'impliquer totalement dans la création d'une culture, d'un climat et de règles générales leur permettant de se développer sans actions antagonistes internes à l'entreprise. Tout cela, en traitant en amont, les actions perturbatrices externes de toute façon présentes.

Les chefs de service à différencier des chefs de projet jouent également un rôle primordial dans le management par projet en disposant de ressources nécessaires à l'aboutissement de celui-ci.

### **2.13.3. Structures de base**

D'après J.L.G. Muller<sup>21</sup>, il existe trois types de structure de base afin de manager par projets. Premièrement, nous parlons de « *l'anti-structure* » où il n'y a pas du tout d'organisation autour des projets. Deuxièmement, on appelle « *la structure avec commando* », celle qui est décrite comme un petit groupe de personnels rattaché hiérarchiquement au chef de projet. Et troisièmement, nous trouvons enfin « *la structure matricielle* » dans laquelle les spécialistes nommés par leur chef restent sous sa responsabilité. Toutes ces structures permettent de visualiser de manière synthétique mais non exhaustive, les principaux schémas d'organisation dans le management par projet.

### **2.13.4. Limites du management par projet**

Le management par projet implique tout d'abord la sélection de projets précis car tout ne peut pas être conduit comme tel. Suivant certains critères propres à l'entreprise, il s'avère donc essentiel de déterminer clairement les opérations que l'on va considérer comme des projets. Puis restera à communiquer en interne autour de ces derniers afin de donner du pouvoir au chef de projet qui parfois, ne dispose pas d'autorité hiérarchique. D'ailleurs, des frictions peuvent apparaître entre celui-ci et le chef de service sur des questions de responsabilités surtout si les rôles et les missions respectifs n'ont pas été préalablement définis ou largement diffusés.

---

<sup>21</sup> Muller J.L.G. *De la gestion de projet au management par projet*, p.98, Ed AFNOR, 2002

Tous ces conflits inévitables qui se produiront entre la structure permanente de l'entreprise et la structure provisoire des projets devront être anticipés à tous les niveaux hiérarchiques avec la création de cellules d'arbitrage et une politique rigoureuse de communication.

## **2.14. Conclusion**

Faut-il ajouter un regard critique sur ces types de management prônant la responsabilité et l'autonomie des salariés autour de projets ? Dans cette partie, nous avons appris qu'il existait plusieurs types de projets correspondant à différentes formes de management selon les finalités souhaitées. Bien que cette tendance au projet se soit largement répandue, d'autres sources dénonceraient au contraire ces modèles de management comme étant une cause directe de l'oligarchie managériale, et d'un désengagement des équipes sur les questions stratégiques de l'institution. En effet, à travers ces modes de management, l'équipe devra souvent satisfaire le chef de projet qui lui délèguera de manière directive certaines missions. Mais ce sentiment d'obéissance peut parfois plonger certains membres d'une équipe dans une activité irréfléchie, un manque d'implication, et à long terme dans une résistance à tout changement et à tout projet. Ces idées suscitent de la discussion et une véritable attention de notre part car elles se révéleront sans doute dans la suite de notre mémoire. Aussi, dans n'importe quelle institution, s'il ne connaît pas pleinement les paramètres de son environnement autour du projet, un manager rencontrera des difficultés à diriger son équipe. Cela se répercutera alors sur sa prise de décision et sur son management aussi participatif soit-il ! C'est pourquoi, ces projets qui représentent pour un cadre des leviers intéressants dans l'assimilation de l'environnement et l'établissement d'objectifs clairs et précis, nécessitent tout de même des facultés d'anticipation et d'adaptation en plus de compétences méthodologiques. Plus précisément, le manager, en plus de porter une réflexion profonde sur son approche, doit aussi savoir s'entourer d'une équipe expérimentée et engagée dans une transversalité enrichissante. Le but étant d'obtenir sa cohésion totale pour la réalisation et l'évaluation du ou des projets.

Mais quelle doit être l'approche ou les approches que le manager, en l'occurrence le cadre de santé, doit emprunter pour introduire de l'enthousiasme et de la réussite dans son ou ses projets ?

## CHAPITRE II : MANAGEMENT OU LEADERSHIP ?

### 1. Introduction

Après avoir travaillé sur la conceptualisation du projet et des managements « de » et « par » projet, nous retenons donc que le manager varie sans cesse dans ses projets entre la logique opératoire qui vise à l'efficacité de l'organisation et une logique affective, basée sur l'émotion et la motivation. Ces deux aspects indissociables car imbriqués constitueront dans la pratique, des espaces d'interaction entre le management et le leadership.

Cette vision paradigmatique ainsi définie nous amène alors à conclure que l'autorité formelle et les stratégies relationnelles du manager avec son équipe auront des conséquences sur l'atteinte des objectifs fixés par les managements « de » et « par » projet que nous avons définis dans le premier chapitre. C'est pourquoi, le manager en tant que chef de projet (si toutefois il en est un), après avoir analysé l'environnement dans lequel s'inscrit celui-ci, s'efforcera d'adapter son approche aux différents acteurs de l'équipe afin d'accroître leur engagement. Dans l'idée reçue, il exercera alors en majeure partie non seulement un style participatif, mais se recentrera au besoin, pour tantôt déléguer tantôt persuader mais aussi diriger !

Cependant, avant d'illustrer ces styles de leadership existants aussi bien pour le management « de » projet que pour le management « par » projet. Afin de mieux comprendre les corrélations entre ces styles et la dynamique de groupe, nous commencerons par expliquer ces deux paradigmes si différents et complémentaires à la fois, que sont le management et le leadership.

## 2. Le Management

### 2.1. Qu'est-ce que le management ?

Au quotidien, et notamment au travers de conduites de projet avec une équipe pluri-professionnelle spécialisée, le cadre aura un management adapté. Ce management selon le dictionnaire est « *un ensemble de techniques d'organisation et de gestion des entreprises...* »<sup>22</sup>. Aussi, Diridollou B. affirme que « *Encadrer une équipe suppose deux qualités : la capacité de prendre de la hauteur et du recul mais aussi celle d'endosser la responsabilité des résultats de vos collaborateurs.* »<sup>23</sup> Historiquement, ce concept de management est récent et ne date que du XIX<sup>ème</sup> siècle avec le développement fulgurant de l'industrie et de son organisation du travail.

Même si nous avons défini les différents types de management autour du projet dans le précédent chapitre, il convient toutefois de rappeler que ces derniers reposent essentiellement sur l'organisation d'acteurs autonomes possédant de larges responsabilités influençant le management en général. De ce fait, au risque d'aboutir à un échec, le manager doit tenir compte de son équipe et de son besoin d'appartenance dans tout ce qu'il entreprend, en utilisant des compétences adaptées.

Mais quelles sont ces compétences auxquelles doit faire appel le manager pour passer de la gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources ?

### 2.2. Fonctions et compétences managériales dans les managements autour du projet

Selon H. Fayol<sup>24</sup>, le manager face au projet comme tout autre manager compte cinq fonctions qui sont de « *prévoir* », « *organiser* », « *commander* », « *coordonner* » et « *contrôler* ». Nous avons aussi trouvé dans la littérature, l'auteur H. Mintzberg<sup>25</sup> qui, après avoir décrit le cadre comme une personne responsable d'une organisation ou d'une de ses parties, a recensé dix rôles différents que le manager utilisera en fonction des moyens dont il bénéficie, des objectifs qu'il doit atteindre et des situations qu'il rencontre. Ceux-ci sont répertoriés selon trois compétences.

---

<sup>22</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

<sup>23</sup> Diridollou B., *Manager son équipe au quotidien*, Paris, Editions d'Organisation, 2007.

<sup>24</sup> Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Ed Dunod, 1999.

<sup>25</sup> Mintzberg H., *Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Ed Organisation, 2006.



La première relève de "*l'informationnelle*" qui s'appuie sur la communication verbale, non verbale et l'analyse. Cette qualité souligne les trois rôles du manager que sont l'observation active, la diffusion de l'information et le porte-parole autant de l'équipe que de l'institution. Cette première catégorie inscrit donc la communication comme une orientation inévitable face à son équipe dans le management en général et surtout dans les managements « de » et « par » projet.

La deuxième compétence énoncée par H. Mintzberg, est de type "*interpersonnel*". Les fonctions du manager qui sont alors mis en évidence sont ceux de symbole et d'exemplarité qu'il se doit de représenter face à son équipe, de leader qu'il doit incarner et d'agent de liaison dans la construction du réseau d'information. Ces rôles interpersonnels doivent être particulièrement développés chez le manager car ils suscitent chez ses collaborateurs de l'implication et de l'efficacité dans la mise en œuvre de projet par exemple. Cette partie correspond à la notion de leadership que nous exposerons plus tard dans ce chapitre.

Pour la troisième compétence "*décisionnelle*", les missions du cadre sont alors d'entreprendre des projets, de réguler leurs acteurs, de répartir les moyens et les ressources mis à sa disposition et de négocier les objectifs et les décisions autour du projet en ayant une vision anticipative de tout obstacle.

### **2.3. Le management à l'hôpital**

En définissant la notion de management, il m'est apparu logique de rapporter ce large concept à l'échelle du soin et donc de l'Hôpital. A ce sujet, M.A.Coudray représente le management hospitalier à « *l'image d'une pyramide en posant le regard sur son sommet pour contempler les quatre côtés de sa base rectangulaire* »<sup>26</sup>. Chaque côté désignant une fonction dont la première est « *la fonction frontière* » faisant référence à une limite démarquant une zone intérieure et extérieure. Dans cette zone intérieure, on introduit la prise de décision attendue par tous les acteurs du projet pour délimiter la place de chacun dans l'équipe. La deuxième, est « *la fonction d'organisation de l'ordre et du désordre* » où nous retrouvons tous les aspects organisationnels. Ainsi dans cette fonction, le cadre prévoit, anticipe et planifie son projet tout en laissant une marge de manœuvre qui peut sembler désordonné pour un regard venu de l'extérieur.

---

<sup>26</sup> M.A. Coudray, R. Barthes (2006), *Le management hospitalier à la croisée des chemins, Gestions hospitalières*, n°452, Janvier 2006, p.48.

La troisième fonction est celle « *du sens* » qui rappelle l'importance de la proximité du cadre dans l'accompagnement et la recherche de cohérence dans les projets de soins par exemple. Et enfin, la dernière des fonctions est celle « *de liaison* », qui soulève la question de l'optimisation des compétences grâce à l'interface que joue le manager entre les différents acteurs d'une équipe et l'institution qu'il incarne.

En résumé, s'il devient chef de projet, le cadre de santé dans sa gestion se situera au cœur de l'organisation puisqu'il détient les meilleures informations et les utilisera afin de détecter et d'anticiper d'éventuels problèmes et opportunités. Ainsi, il saisira mieux le contexte dans lequel va s'inscrire le changement et son projet, prendra des décisions plus adaptées et communiquera plus facilement avec sa direction et ses différents collaborateurs. Il incarnera donc l'organisation et l'unité, surtout à travers son implication vis-à-vis du changement auquel il devra répondre avec du leadership. Cela passera entre autre, par la motivation de ses collaborateurs et par l'émulation d'une dynamique saine. Dans les processus de management autour du projet, le cadre de santé aura pour principal objectif de conjuguer les besoins de ses collaborateurs et les buts de l'institution hospitalière.

### **3. Le Leadership**

Avec le courant lewinien<sup>27</sup>, les chercheurs ont d'abord fait « exploser » le mythe qu'il n'existe pas de prédisposition naturelle à être leader. En introduction de cette partie sur le leadership, nous dirons qu'en tout homme sommeille un leader. Nous verrons un peu plus tard, que cette réflexion donnera toute son importance aux situations que nous étudierons ; mais avant d'y arriver, tentons de définir ce que signifie le leadership.

#### **3.1. Qu'est-ce que le leadership ?<sup>28</sup>**

D'après le dictionnaire, le leadership est « *un commandement ou une hégémonie* »<sup>29</sup>. En partant de notre vision paradigmatique, nous découvrons qu'il existe une nuance exprimant le fait que le « chef » n'est jamais le seul à assurer ce leadership.

---

<sup>27</sup> Courant Lewinien ou dynamiste : Lewin est un psychologue allemand qui a été largement influencé par les sciences physiques. Il va mener des expériences sur le groupe et ses enjeux pour en tirer des lois sur le leadership.

<sup>28</sup> P. Vantomme, Unité de Formation 2, *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, p62-73, 2014-2015.

<sup>29</sup> Dictionnaire Petit Larousse Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

En effet, ce dernier peut donc être considéré comme un ensemble de conduites exigé par et pour le fonctionnement, toujours dynamique et non statique, du groupe tant dans son aspect opératoire que dans sa dimension affective. Le leadership est donc une fonction devenant l'attribut d'un ou de plusieurs individus d'un groupe dans sa ou leur relation aux autres individus du même groupe. Dans le cadre de notre réflexion autour du projet, nous pouvons aussi définir le leadership comme une déviation par rapport au conformisme au travers du changement qu'il apporte. Cet écart va de la déviance à la créativité et signale les qualités et les défauts du leader signalés par certains ouvrages. Ainsi se pose par exemple, la question de la cohérence et de la légitimité du leader pour le groupe ou pour l'organisation. Ce questionnement insiste alors sur les deux aspects du leadership que sont la labilité du pouvoir et le positionnement éthique. Ceux-ci considèrent que le leader s'avère plus dépendant du groupe que le groupe lui-même du fait des interactions qui les animent et les impliquent solidairement !

### **3.2. Typologie de leadership**

D'après M. Weber, il existe trois idéaux types de leaders qui s'appuient sur la relation dominant/dominé. La première catégorie comporte les leaders faisant partie de la « *dénomination traditionnelle* » avec des fonctionnements qui reposent sur les valeurs culturelles de l'entreprise partagées par l'équipe et le cadre. Le deuxième idéal type fait référence à la « *dénomination légale-relationnelle* », où chaque professionnel exerce dans un cadre légal justifié en connaissant ses droits, ses devoirs et les missions de chacun. Enfin, « *la dénomination charismatique* » positionne le cadre grâce à sa personnalité, comme un moteur entraînant son équipe dans des projets. On parle alors de l'aura du leader !

Nous nous apercevons que dans chacune de ses catégories, l'enjeu du leadership et du leader est le pouvoir. Plusieurs interrogations nous viennent alors à l'esprit comme la signification du pouvoir ? Ces différences avec l'autorité ? Et sa place dans un projet ?

### **3.3. Le pouvoir ou l'autorité ?**

Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le projet est mené par un groupe d'acteurs, que parfois rien ne lie. Et pourtant, ces professionnels devront collaborer ensemble pour rendre des comptes ensuite.

La réponse à ce défi est très complexe mais elle proviendrait probablement d'une alchimie savante dont le catalyseur est le pouvoir. Voyons donc plus en détail ce qu'est le pouvoir et où puisent-ils ses origines dans le projet ?

### 3.3.1. Qu'est-ce que le pouvoir ? Et qu'en est-il de l'autorité ?

Voilà une vaste question à laquelle, il n'est pas si facile de répondre. En effet, comme pour le mot « projet », les sens sont nombreux, et beaucoup de définitions ne s'appliquent qu'à des contextes très spécifiques. Qui plus est, on entend aussi parler depuis le début de ce chapitre de ce paradigme entre leadership et management, qu'en est-il de ce nouveau paradigme pouvoir et autorité ?

Bien que ces notions soient parfois confondues dans l'esprit de beaucoup, est-il simple de les distinguer ? Tout d'abord, nous trouvons dans le dictionnaire<sup>30</sup> les trois significations suivantes au mot « autorité » qui sont « *le droit de commander, pouvoir reconnu ou non d'imposer l'obéissance* » ; « *les organes du pouvoir ; les représentants de l'autorité* » ; « *la supériorité de mérite ou de séduction qui impose l'obéissance sans contrainte, le respect, la confiance* ». Dans le même dictionnaire, nous citons trois acceptions du mot « pouvoir » qui sont « *le fait de disposer de moyens naturels ou occasionnels qui permettent une action* » ; « *la possibilité d'agir sur quelque chose ou quelqu'un* » et « *le droit et la possibilité d'action codifiée, dans un domaine précis* ».

Ces nombreuses définitions ne nous éclairent pas pour autant sur l'attribution de l'autorité ou du pouvoir et de la nuance existante entre ces concepts. En revanche, il apparaît que l'autorité reste un organe du pouvoir. Nous retiendrons la définition d'H. Fraisse<sup>31</sup>, pour l'analyse détaillée des deux notions précitées qui examine le groupe sur lequel elles s'exercent. Ainsi, le pouvoir représente « *la possibilité donnée à un individu par un groupe d'exercer des contraintes sur certains membres du groupe* » alors que l'autorité est la « *capacité d'un individu à faire respecter son point de vue par le groupe* ».

Concernant l'attribution du pouvoir, l'auteur ajoutera qu'il est donné par le groupe alors qu'à l'opposé, l'autorité est une qualité confiée à l'individu par son statut qu'il possède vis-à-vis de son équipe.

---

<sup>30</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

<sup>31</sup> H. Fraisse, *Le manuel de l'ingénieur d'affaires*, p.186, Ed Dunod 2002.

### **3.3.2. Le pouvoir dans un projet**

Dans le cadre d'un projet, il existe une définition du pouvoir de M. Crozier et E. Friedberg qui nous convient. En effet, pour eux, « *le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.* »<sup>32</sup>. Nous constatons donc d'une part, que les pouvoirs sont nombreux et non centralisés ; puis d'autre part, que les acteurs du projet ayant des intérêts parfois contradictoires auront tendance à influencer les autres acteurs afin que le résultat de la relation leur soit favorable. Voilà de belles joutes en perspectives ! Malheureusement, cela n'est pas toujours pour la réussite du projet à cause d'impacts négatifs que ce dernier peut connaître et qui peuvent le ralentir ou stopper son déroulement. Ainsi, le manager devra rester vigilant à cette quête du pouvoir autour du projet puisque des collaborateurs pourraient déstabiliser, volontairement ou non, le pouvoir de la hiérarchie et sa légitimité.

### **3.3.3. Sources de pouvoir dans un projet**

Après avoir précisé ce qu'est pour nous le pouvoir et sa typologie en général, examinons maintenant ce qui génère celui-ci dans un projet. Ces sources de pouvoir étant très nombreuses, de ce fait nous proposons de les regrouper en trois catégories : la position, l'aura personnelle et la configuration du projet.

#### **3.3.3.1. Le pouvoir lié à la position**

On associe de façon courante la position de l'individu au pouvoir qui lui est conféré par une instance supérieure. En effet, la hiérarchie donne à chacun une place particulière dans une classification d'acteurs de l'entreprise avec des attributs de pouvoir différents impliquant des liens de subordination entre eux. Souvent dans de telles situations, le pouvoir est lié à la reconnaissance d'un diplôme ou à des connaissances spécifiques.

---

<sup>32</sup> M. Crozier E. Friedberg, p.128, *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil, 1981.

### **3.3.3.2. Le pouvoir lié à l'aura personnelle**

Le pouvoir peut trouver simplement sa source dans les capacités individuelles développées au cours des années. Ces facultés, entre autre de persuasion, sont très utiles pour l'implication d'une équipe dans un projet. C'est pourquoi le chef de projet s'efforcera de les employer afin de défendre au mieux sa stratégie qui risque de se heurter aux pouvoirs détenus comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, par ses collaborateurs, la direction, les chefs de service ou les responsables de tâches. Mais il existe aussi dans cette aura personnelle, le pouvoir d'expertise et de visionnaire qui rend l'acteur ou le chef de projet incontournable dans certaines zones d'incertitude. Le pouvoir lié à l'obtention d'informations et à leur communication représente aussi une des formes de pouvoir lié à l'aura personnelle.

### **3.3.3.3. Le pouvoir lié à la configuration du projet**

Si le projet est suivi de près par la hiérarchie, il représente pour son chef et ses différents acteurs, une source extraordinaire de pouvoir. En plus d'imposer sa stratégie, sa vision et sa façon de travailler à sa hiérarchie, le chef de projet coordonnera les interfaces nombreuses et complexes constituant des zones d'incertitude propices à la prise de pouvoir. Ainsi, en se positionnant en « *marginal sécant* » au milieu du monde hiérarchique et du monde de l'équipe dont il parle parfaitement les langages, il aura un large spectre de communication par lequel il transmettra les idées et les plans qu'il souhaite auprès des différents acteurs de l'interface.

Mais il ne faut pas oublier non plus, que le projet offre aussi aux collaborateurs un pouvoir d'intérêt mais surtout un pouvoir d'autonomie qui les aidera à marquer leurs territoires en recevant des responsabilités définies et négociées.

## **3.4. De la quête d'autonomie aux styles de leadership**

Dans cette partie, nous sommes partis de réflexions menées jusqu'à présent autour du projet, du leadership et du management et j'ai constaté combien, dans les ouvrages de référence, les acteurs étaient favorables au développement par l'autonomie.

De nos jours, la difficulté rencontrée par les managers est d'adapter leur approche afin d'associer l'équipe aux différentes activités et à la complexité croissante de nos institutions santé.

Dès lors, la meilleure solution face à cette problématique a été d'amener un maximum d'individus à réagir localement pour l'intérêt de l'ensemble auquel ils appartiennent. C'est le développement du sens des responsabilités et donc de leur autonomie. De plus, à condition d'être canalisé, ce degré de liberté dont nous avons parlé plus tôt en évoquant la dynamique de projet, s'avère indispensable dans l'innovation et la créativité qui caractérisent le développement des projets.

### **3.4.1. La quête de l'autonomie**

Bien souvent les personnes qui possèdent ce besoin d'autonomie reconnaissent l'importance de valoriser leurs compétences et cherchent à se réaliser au travers d'activités et de projets. Aussi, les entreprises de plus en plus compétitives et performantes mobiliseront plus facilement les énergies disponibles avec une grande autonomie dans le travail. Mais plus précisément que signifie cette autonomie ?

#### **3.4.1.1. Qu'est-ce que l'autonomie ?**

D'après le dictionnaire<sup>33</sup>, l'autonomie signifie « *la possibilité de décider, pour un organisme, un individu, sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité.* » En philosophie, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite, sa propre loi. L'autonomie souvent confondue avec la liberté, elle se caractérise par la capacité à choisir de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives, ni se laisser dominer par une autorité extérieure. En sociologie, la même notion d'autonomie est utilisée pour définir, dans un sens restreint, l'aptitude d'une personne à s'intégrer de manière individuelle dans la société par opposition à la situation d'assistance vis-à-vis d'un tiers et des pouvoirs publics.

Donc cette autonomie est un concept complexe résultant de l'acquisition de divers savoirs menant à différentes typologies.

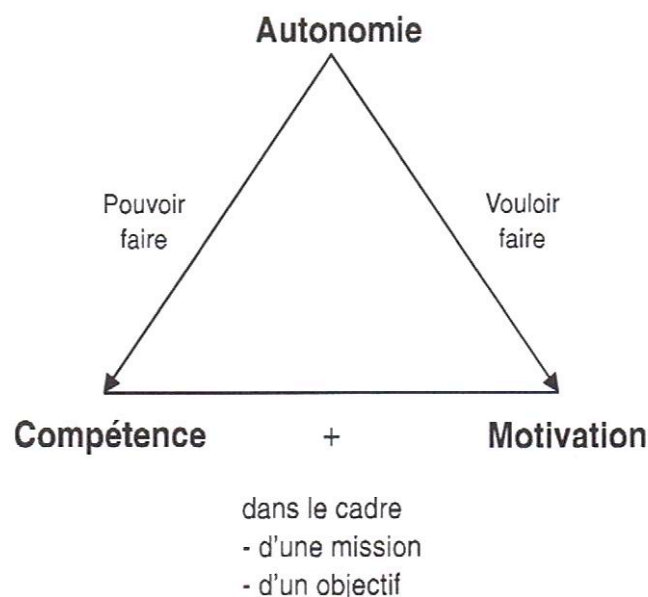
---

<sup>33</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

### 3.4.1.2. Concepts d'autonomie

Etre autonome c'est définir soi-même la règle à laquelle on se soumet. Ceci implique les notions de responsabilités et la connaissance des conséquences qu'engendrent nos actes. Donc l'autonomie, suppose de s'adapter en permanence et la nécessité de se situer dans son environnement. Dans cette logique, nous pouvons en déduire que l'autonomie correspond à la détermination des règles de conduite en fonction de l'environnement, et d'une finalité connue et voulue. Pour y parvenir, il faudra donc faire appel à la compétence, à la connaissance des règles et à la capacité de faire des choix motivés. Professionnellement, cette autonomie se définit par la marge de manœuvre qui est laissée au professionnel pour réaliser ses tâches ou prendre des décisions selon des règles reconnues. Ces dernières permettent à chacun, d'apprécier sa propre marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités.

Dans l'introduction de cette partie, nous avons indiqué qu'un individu qui ressent un fort besoin d'autonomie était prêt à s'investir dans des projets dont il perçoit la finalité. Nous avons aussi précisé que la performance de l'entreprise passait par le développement de cette autonomie et ses qualités. Cependant, plusieurs ouvrages constatent que certains salariés ne ressentent pas ce besoin d'autonomie ; et pour ceux qui le désirent, ils sont parfois très peu satisfaits à cause des exigences de l'encadrement. C'est pourquoi, des approches ont vu le jour avec les notions de volonté et de capacité d'acquiescer l'autonomie.



**Extrait du livre *Management situationnel*, D. TESSIER, p.75 Ed INSEP, 1997**



Dans ce schéma, nous comprenons donc que l'autonomie professionnelle est la somme de trois composantes qui sont l'objectif en accord avec le manager ; la capacité ou les compétences qui correspondent à un ensemble de connaissances et d'expériences ; et enfin, la volonté que nous résumerons par les termes de motivation ou d'envie de faire. Cette manière de conceptualiser l'autonomie, nous amène à réfléchir et à observer différents points. En effet, parmi eux, un seul niveau d'autonomie ne peut être attaché à une personne mais dépend fortement des missions, des activités et des objectifs que le sujet voudra réaliser ou atteindre. Ainsi, un même individu peut présenter des niveaux d'autonomie très divers selon les situations. Deuxième point, la compétence et la motivation, correspondant respectivement en psychosociologie aux paradigmes du socio-opératoire et du socio-affectif, ne sont pas toujours en phase dans les cas d'un professionnel très compétent mais démotivé et inversement.

Cependant, une question subsiste. Elle porte sur les rôles et les styles d'approche que doit emprunter le manager dans l'adaptation permanente au développement de l'autonomie de ses collaborateurs, sachant que cette notion reste une clé dans le management autour du projet ! C'est comme cela que toutes les théories du leadership que nous avons exposées sur le pouvoir et l'autonomie vont donner naissance à des théories du management qui seront alors qualifiées tantôt d'adaptatives et tantôt de situationnelles.

### **3.4.1.3. Comment évaluer ou classifier cette autonomie ?**

Nous nous permettrons dans cette partie comme depuis le début de ce chapitre, une réflexion paradigmatique avec un regard sur le management symboliquement tourné vers le haut et l'autre sur le leadership, orienté vers le bas.

Vers le haut, il existe une classification proposée par R. Blake et J. Mouton<sup>34</sup> qui vont proposer deux éléments en plus de la notion de leadership qui sont l'engagement dans le succès de l'entreprise et la coopération entre les individus. Ces axes vont préciser des modes de management auxquels nous ne nous intéresserons pas particulièrement.

---

<sup>34</sup> R.Blake et J.Mouton, *Les deux dimensions du management*, Editions d'organisation, Paris, 1980.

Vers le bas cette fois-ci, P. Hersey et K. Blanchard<sup>35</sup> ont construit une typologie de styles de leadership présents dans le management situationnel, en catégorisant les membres du groupe ainsi dirigés. Plus contingente, cette réflexion portera essentiellement sur les caractéristiques des individus ou du groupe avec lesquels le leader va être en interaction. Deux critères que nous avons vus un peu plus haut, ressurgissent alors ! Il s'agit des notions de compétences et de motivation dont l'axe de combinaison définit quatre niveaux d'autonomie.

#### **3.4.1.3.1. Les niveaux d'autonomie<sup>36</sup>**

Ces niveaux d'autonomie soulignent l'importance de prendre en compte les personnes avec qui nous composons car un style identique de leadership ne peut pas convenir à tout le monde. Tout comme un même style peut ne pas être adapté pour toutes les activités professionnelles d'une même personne. La théorie d'Hersey et Blanchard, dans cette finalité, a donc décrit également différents niveaux de maturité que le cadre évaluera chez ses collaborateurs afin d'adapter son style de leadership et être efficace.

Parmi ces niveaux de d'autonomie, nous avons tout d'abord le niveau M1 où l'individu ne sait pas et n'est pas motivé ; puis le niveau M2 où l'individu ne sait pas mais est motivé. Ensuite, nous trouvons le niveau M3, où l'individu sait mais n'est pas motivé ; et enfin, le niveau M4, où l'individu sait et est motivé.

Face à l'évolution du système et notamment des organisations de santé, le management situationnel à travers ces différents styles de leadership progresse vers une position plus délégative à cause de la rapidité des changements et un besoin donc de réactivité des collaborateurs. D'où l'intérêt, d'accroître l'autonomie chez les collaborateurs. Mais comment s'y prendre ?

#### **3.4.1.4. Développement de l'autonomie des collaborateurs**

Dans le management situationnel en général, et plus particulièrement autour du projet, nous avons bien compris que la première condition de l'efficience consiste à se mettre en phase avec l'environnement, puis à le faire évoluer de manière à pouvoir progresser vers des styles plus participatifs ou "déléгатifs" qui correspondent donc à des niveaux d'autonomie élevés.

---

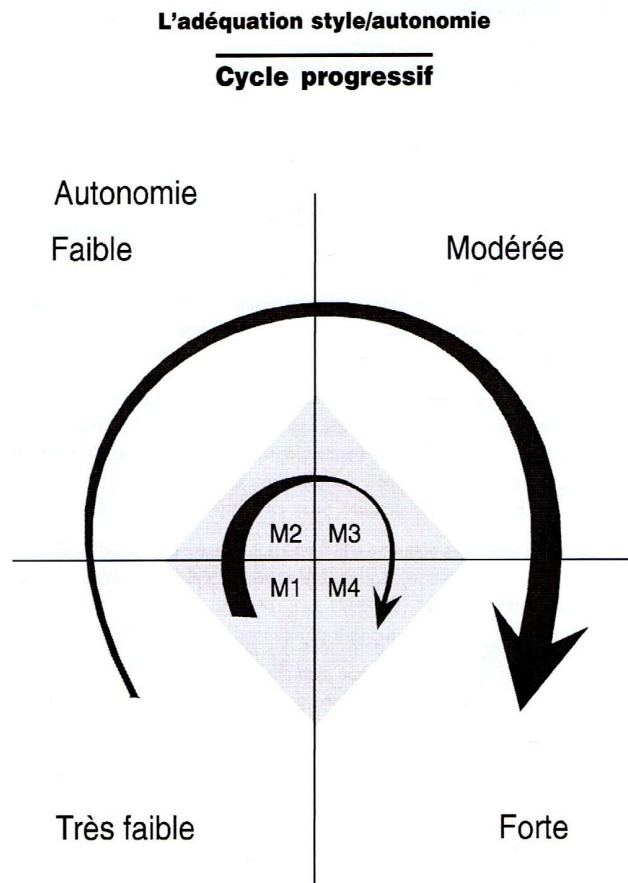
<sup>35</sup> P. Hersey et K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 1969.

<sup>36</sup> P. Vantomme, Unité de Formation 2, *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, p68, 2014-2015.

Pour un manager en général, la question est de savoir comment conduire les individus d'une équipe vers des niveaux d'autonomie plus importants en évitant à la fois le piège de l'approche directe « il faut les motiver » et le paradoxe de l'autonomie qui consiste à l'imposer ! Des éléments de conception seront apportés grâce aux cycles progressif et régressif.

#### 3.4.1.4.1. Cycle progressif

Le schéma ci-dessous présente le cycle progressif qui amène le manager à adopter successivement chacun des styles que nous verrons plus loin pour développer l'autonomie de collaborateurs à chaque mission ou projet.

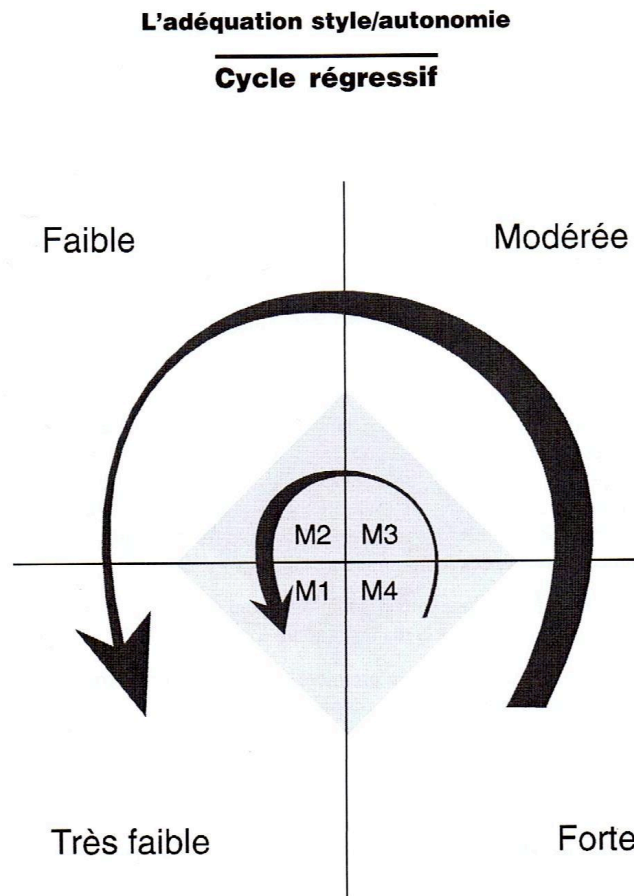


**Extrait du livre *Management situationnel*, D. Tessier, p.82 Ed INSEP, 1997**

En tant que manager, les styles de leadership nous confieront un rôle de moteur afin d'entraîner notre collaborateur dans des comportements au début très organisationnels et progressivement plus relationnels. L'idée est de s'adapter avec justesse au niveau d'autonomie de l'individu, car trop haut, nous risquons de le démobiliser et trop bas, de l'infantiliser. Par conséquent, ce cycle de progression est souvent très court avec des personnes disposant d'une autonomie relativement élevée en début d'activité.

#### 3.4.1.4.2. Cycle régressif

A l'inverse, dans ce schéma ci-dessous, nous observons le cycle régressif où le collaborateur perd en autonomie.



**Extrait du livre *Management situationnel*, D. Tessier, p.83 Ed INSEP, 1997**

Face à cette disposition, le manager devra changer d'attitude en évaluant d'abord la position de l'individu dans le cycle régressif, pour s'y adapter ensuite en apportant la meilleure posture possible. Cette conversion gagnera donc à s'effectuer le plus rapidement possible pour éviter le retour à un style trop organisationnel pouvant être perçu comme infantilisant. Néanmoins, dans l'idée de développer dans les meilleures conditions l'autonomie de son collaborateur, le manager devra commencer par comprendre les véritables raisons de cette régression afin d'y remédier plus justement par l'amélioration des connaissances ou par la motivation.

Comme nous l'avons déjà noté en introduction de cette partie sur le développement de l'autonomie, de nombreux auteurs ont défini explicitement des liens entre les styles de leadership et le niveau d'autonomie des collaborateurs.

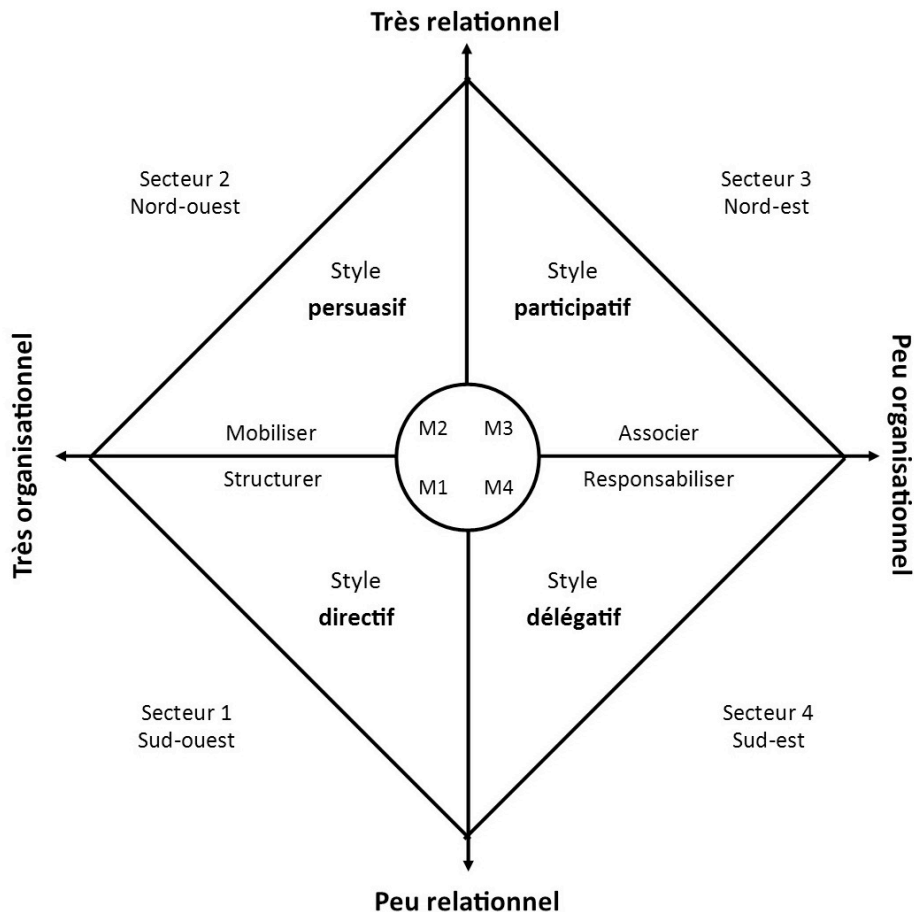
Autonomie du collaborateur	Styles de leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>M1</b> : ne sait pas et ne veut pas ;</li> <li>➤ <b>M2</b> : ne sait pas mais veut bien ;</li> <li>➤ <b>M3</b> : sait mais veut autrement ;</li> <li>➤ <b>M4</b> : sait et veut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>S1</b> : style directif → convient au niveau <b>M1</b></li> <li>➤ <b>S2</b> : style persuasif → convient au niveau <b>M2</b></li> <li>➤ <b>S3</b> : style participatif → convient au niveau <b>M3</b></li> <li>➤ <b>S4</b> : style délégatif → convient au niveau <b>M4</b></li> </ul>

Extrait du cours « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », P. Vantomme, p 68, 2014-2015

Dans le tableau ci-dessus, cette relation est très bien représentée et devient alors comme la clé de l'efficacité dans le management situationnel par conséquent, le management autour du projet.

### 3.4.2. Styles de leadership ou styles de management ?

Avant d'énumérer chacun de ces styles de leadership<sup>37</sup> et ses caractéristiques, il est important de considérer ces derniers comme des repères de base du management situationnel et des outils d'identification des comportements. Ils indiquent dans quelle direction, les leaders doivent investir leur temps et leur énergie.



**Extrait du livre *Management situationnel*, D. Tessier, p.45 Ed INSEP, 1997**

Dans cette carte faisant apparaître les quatre styles de leadership, nous retrouvons deux axes qui sont les comportements organisationnels à l'horizontale et les comportements relationnels à la verticale. Ces styles sont aussi associés dans ce schéma à des rôles que nous allons définir plus précisément ci-dessous.

<sup>37</sup> P. Vantomme, Unité de Formation 2, *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, p68-69, 2014-2015.

### 3.4.2.1. Style directif

Le style DIRECTIF est	
<b>(+) adapté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- S'il y a urgence,</li><li>- Si vos collaborateurs sont peu autonomes</li><li>- S'il faut structurer</li></ul>	<b>(-) dommageable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous minimisez un collaborateur plus autonome que vous ne le pensez</li><li>- Si vous blessez un être humain</li></ul>

Extrait du cours « *Psychosociologie appliquée aux relations de travail* », P. Vantomme, p 68, 2014-2015

Dans ce style de leadership directif, très organisationnel mais peu relationnel, le manager concentre les décisions, en planifiant et en fixant les priorités. Ainsi, l'exemplarité et les connaissances du responsable favorisent la confiance et l'engagement de son équipe dans un cadre très structuré. Bien que peu relationnel, ce style n'est en rien autoritaire à condition de ne l'utiliser que temporairement.

### 3.4.2.2. Style persuasif

Le style PERSUASIF est	
<b>(+) adapté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous expliquez la raison de vos décisions</li><li>- Si vous savez motiver vos collaborateurs</li><li>- Si vous encouragez un collaborateur fragile</li></ul>	<b>(-) dommageable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous masquez la vérité par de « bonnes paroles »</li><li>- Si vous ne faites qu'intimider les plus vulnérables.</li><li>- Si vous infantilisez vos collaborateurs</li></ul>

Extrait du cours « *Psychosociologie appliquée aux relations de travail* », P. Vantomme, p 68, 2014-2015

Contrairement au style directif, ce style persuasif autorise plus facilement l'échange avec les collaborateurs. Plus relationnel et toujours aussi organisationnel, ce style a pour but de mobiliser le collectif en mettant en place les actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Même si les décisions restent prises par le manager dans la plupart du temps, ce dernier essaie d'entraîner et de faire adhérer ses collaborateurs à ses choix en les expliquant. Les formes qu'emprunte ce style sont la persuasion, la formation et la consultation.



### 3.4.2.3. *Style participatif*

<b>Le style PARTICIPATIF est</b>	
<b>(+) adapté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous proposez des problèmes et non des décisions</li><li>- Si vous écoutez des propositions très diverses</li><li>- Si vous négociez un plan d'actions</li><li>- Si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus en équipe.</li></ul>	<b>(-) dommageable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous laissez vos collaborateurs chercher des solutions à des problèmes, alors que vous avez déjà pris la décision</li><li>- Si vous ne distinguez pas le négociable du non négociable</li><li>- Si vous ne leur donnez la parole que sur des points sans intérêt.</li></ul>

Extrait du cours « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », P. Vantomme, p 68, 2014-2015

Ce style de leadership favorise les interactions entre les différents collaborateurs pour conduire des projets en transversalité. Peu organisationnel mais très relationnel cette fois-ci, ce style associe l'équipe dans la recherche de solutions, d'idées et de propositions. Le manager partage alors son rôle décisionnel. Néanmoins, la participation ne signifie pas soumission et donc chaque réflexion amenée par l'équipe devra être analysée. Ce processus participatif est très bien connu et il est maintes fois décrit comme le meilleur. Rappelons tout de même, les dangers de perversion de ce style qui sont importants comme par exemple, la manipulation avec l'illusion de la participation. Dans cette forme de leadership, les trois comportements qui reviennent régulièrement sont l'écoute, la négociation et le partenariat.

#### 3.4.2.4. Style déléгатif

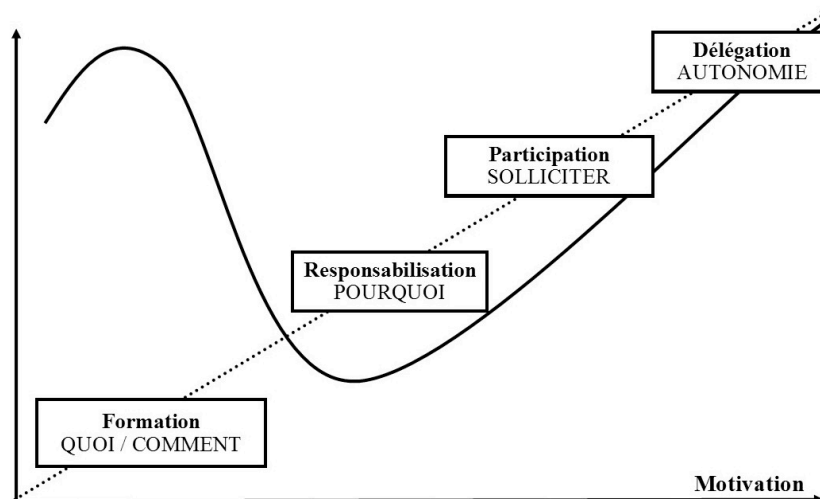
Le style DELEGATIF est	
<b>(+) adapté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous êtes sûr du niveau d'autonomie</li><li>- Si vous donnez les informations et tous les éléments nécessaires au résultat</li><li>- Si vous dégagez votre temps pour des tâches de hautes responsabilités.</li></ul>	<b>(-) dommageable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si vous fuyez des responsabilités de votre ressort</li><li>- Si vous n'assumez pas les conséquences de votre délégation.</li></ul>

Extrait du cours « *Psychosociologie appliquée aux relations de travail* », P. Vantomme, p 69, 2014-2015

Le manager qui adopte un style déléгатif n'est ni très visible, ni très bruyant par conséquent faiblement organisationnel et peu relationnel. Dans ce modèle de leadership, le manager responsabilise son collaborateur en lui confiant des missions et des projets tout en lui laissant la liberté de choisir les moyens et les méthodes qu'il souhaite pour y parvenir. La limite de cette approche est bien évidemment le manque de communication qu'il peut exister entre le manager et le collaborateur.

Cette typologie, comme tous les outils théoriques, n'a pas de caractère normatif. Et pourtant, surtout dans le management autour du projet, si nous idéalisons le style participatif au détriment des autres il devient « le management participatif » ! Même si ce style trouve une efficacité dans certaines situations, il ne peut en aucun cas définir un et un seul management. A travers l'utilisation de ces différents styles, le leader trouve l'approche adéquate en s'adaptant et en l'adaptant. En effet, le style est juste lorsqu'il est adapté à la situation ou aux acteurs concernés. Il n'y a donc pas de bon ou de mauvais style.

Par ailleurs, comme vous pouvez le visualiser sur le schéma ci-dessous, d'autres recherches montrent qu'il peut également être envisageable de temporaliser l'évolution du style de leadership en fonction du développement de l'autonomie de ces collaborateurs.



**Extrait du cours « Psychosociologie appliquée aux relations de travail », P. Vantomme, p 69, 2014-2015**

Les quatre phases de l'évolution du leadership sont les suivantes. Premièrement, il y a la phase de formation où l'importance est mise sur ce qu'il y a à réaliser et la manière dont cela doit être fait qui correspond à un style directif. Ensuite vient le temps de la responsabilisation où l'on explique et justifie les raisons de la réalisation : il s'agit du style persuasif. Et enfin, arrive la phase où l'on implique à travers la participation avant de parvenir à la délégation si l'autonomie du collaborateur est suffisante.

### **3.5. Conclusion**

Dans cette partie qui traite majoritairement des notions de pouvoir et d'autorité autour du projet projet, nous avons découvert dans nos recherches un concept assez inattendu qui est celui de l'autonomie des collaborateurs au sein d'une équipe. Constituée de plusieurs niveaux, cette autonomie s'est révélée comme un principe clé dans les managements autour du projet et plus précisément dans le management situationnel et ses styles de leadership que nous avons décrits. Théoriquement utopiques, il convient toutefois de rappeler que tous ces modèles, s'ils sont mal employés, présentent un côté dangereux et inefficace.

Pour éviter ces effets nocifs, l'adaptation à l'évolution du projet et à son équipe doit être une faculté indispensable dans leurs maîtrises. Ces deux éléments sont bien les principales préoccupations du manager car il souhaite s'y accommoder tout en essayant de les anticiper par le développement de l'autonomie et ses styles délégatifs. L'intérêt d'une telle flexibilité dans ces différentes approches est d'orienter le système et son projet vers l'atteinte de tous les objectifs fixés.

Cela ne suffit pourtant pas à la réussite du projet ; en effet, le manager doit aussi construire sa propre stratégie de management adaptée en y intégrant les systèmes de management de l'entreprise. Car sans le soutien de la politique institutionnelle, le management situationnel dans sa particularité serait mis à mal.

Auprès de son équipe, grâce à l'appui de sa hiérarchie et à sa capacité d'adaptation à l'autonomie de ces collaborateurs, l'infirmier chef d'unité dans sa gestion de projet, deviendra alors un ani-meneur avéré s'appuyant sur ses capacités à communiquer et à se projeter dans l'avenir.

## CHAPITRE III : DES GROUPES OU UNE EQUIPE ?

### 1. Introduction

Comme nous avons pu le voir dans les chapitres précédents, l'équipe ou les groupes, en plus d'être les champs de notre problématique, sont des éléments essentiels à comprendre dans l'élaboration et la conduite de projet. En général, si ces concepts semblent physiquement réalisables, il reste idéologiquement complexe de parvenir à une cohésion de ceux-ci.

Pour tenter d'en savoir plus, nous allons tenter de définir ces notions en les comparant si besoin, afin d'en expliquer les principales caractéristiques et leurs mécanismes. Dans ce chapitre, nous commencerons par définir le groupe et sa dynamique pour ensuite arriver à l'équipe et ses particularités.

### 2. Le(s) groupe(s)

#### 2.1. Qu'est-ce qu'un groupe ?

Le mot « *gropo* » a été importé d'Italie au XVII<sup>ème</sup> siècle. Il signifiait « *un assemblage d'éléments, une catégorie d'êtres ou d'objets* ». Il s'impose dans le langage en tant que « *réunion de personnes* » un siècle plus tard. L'origine italienne donne deux significations qui sont « *nœud* » et « *rond* ». La première connote le degré de cohésion entre les membres et la deuxième désigne un « *cercle* » de gens. Le dictionnaire<sup>38</sup> donne du mot groupe les définitions suivantes, « *Réunion de plusieurs personnages, de plusieurs éléments figurés, formant une unité organique dans une œuvre d'art* », ou alors « *Ensemble ayant une cohérence de nature ou spatiale* ».

En résumé, un groupe signifie un certain nombre de personnes rapprochées dans un même lieu et/ou ayant des caractères en commun et formant un tout fonctionnel cohérent où des rôles peuvent se distribuer dont l'enjeu est le pouvoir. Notons que l'apparition d'objectifs communs n'est pas encore mentionnée dans la définition d'un groupe.

---

<sup>38</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

## 2.2. Niveaux de distinction des groupes

Le premier niveau de distinction des groupes est lié au nombre d'individus qui le composent. Ainsi, il y en aurait des grands et des petits, ou plus exactement, des larges et des étendus avec la plupart du temps une restriction allant de 6 à 13 personnes.

Ensuite, vient le deuxième niveau de différenciation entre un groupe primaire et secondaire. En effet, un groupe secondaire est plus institutionnalisé et présente une durée de vie plus longue que le groupe primaire. Peu importe la nature de ces groupes, tous sont soumis au même phénomène appelé la dynamique de groupe.

## 2.3. La dynamique de groupe<sup>39</sup>

La compréhension de l'importance des facteurs socio-affectifs et socio-opératoires des groupes se situe au sein même de la « dynamique de groupe ». En effet, celle-ci représente plus que la somme des dynamiques individuelles. K. Lewin emprunte ce concept à la mécanique et l'applique à la psychosociologie. En effet, il explique que le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique, un système de forces en équilibre dont un membre souvent leader peut en modifier un élément. Cette dynamique de groupe est donc l'ensemble des phénomènes mécaniques et processus psychosociologiques qui émergent et se développent dans les groupes restreints.

De plus, tout groupe dans sa propre dynamique, voit coexister deux grandes catégories de rôles qui sont les rôles formels et informels, toujours selon cette double vision paradigmatique, où respectivement « *manager* » est un rôle assigné tandis que « *mener* » est un rôle acquis.

## 2.4. Influence du groupe

Parfois, un individu peut manifester son opposition et sa résistance à un projet. Dans ce cas-là, pour éviter toute tension, le cadre doit alors exercer une pression de conformité sur les membres du groupe, soit normative pour que les règles soient respectées, soit informationnelle en s'appuyant sur des indications justifiées et sûres. Mais l'influence du groupe ne s'arrête pas seulement à ces pressions exercées mais dépend aussi de l'organisation interne du groupe.

---

<sup>39</sup> P. Vantomme, Unité de Formation 2, *Psychosociologie appliquée aux relations de travail*, p45-62, 2014-2015.

Dans celle-ci, nous pouvons trouver les jeux de rôle et l'apparition de conflits qui ont une grande influence positive ou négative sur la dynamique de groupe et l'idée de cohésion d'équipe qui revient souvent dans nos recherches. Tout de suite, nous allons tenter dans la partie suivante, de définir cette notion d'équipe ainsi que ses particularités.

### **3. L'équipe**

#### **3.1. Qu'est-ce qu'une équipe ?**

D'après le dictionnaire Petit Larousse<sup>40</sup>, une équipe désigne « *un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même but.* » D'après O. Devillard<sup>41</sup>, « *l'équipe est un mode spécifique d'organisation, avec ses règles, ses rites et ses caractéristiques, qui rassemble des personnes tendues vers un objectif commun et qui opèrent de manière parfaitement établie. Elle se définit comme un groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif.* » Si nous nous arrêtons à ces sources, nous pouvons alors retenir qu'une équipe est non seulement un groupe d'individus mais en plus, ces derniers avancent dans la même direction de manière organisée avec un manager, un règlement et une direction commune.

A partir de ces définitions, nous déduisons aussi, que pour un manager dans la réalisation d'un projet, l'équipe est un vecteur indispensable puisqu'elle offre l'environnement idéal à la recherche d'une cohérence si représentative du projet. Ainsi, dans le cadre de sa mise en œuvre, en maîtrisant parfaitement son équipe au point de la fédérer autour d'objectifs communs, le manager remplira les conditions optimales au succès de celui-ci.

#### **3.2. Composantes internes de l'équipe**

Toujours, d'après O. Devillard, il existe quatre éléments internes qui constituent une équipe : le groupe de coéquipiers, un chef, un objectif défini et des pratiques qui visent à la communication et à l'information. Cette dernière composante correspondant par exemple aux diverses notes d'information autour des projets et à leurs réunions de mise en place ou de suivi.

---

<sup>40</sup> Dictionnaire *Petit Larousse* Ed Dictionnaire encyclopédique 2000.

<sup>41</sup> Devillard O., *Dynamiques d'équipe*, Eyrolles, p.3, Ed Organisation, Paris 2007.

En plus de la présence de tous ces paramètres, le manager doit aussi se soucier de chaque équipier, de la qualité des relations qu'il entretient avec ses pairs et des besoins communiqués par l'ensemble de l'équipe. Seulement, pour qu'un cadre dirige une équipe de façon plus efficace, il doit en connaître les principes et les caractéristiques.

### **3.3. Principes d'une équipe**

Comme nous l'écrivons précédemment, une équipe est une configuration dans laquelle interagissent des individus selon des règles et des valeurs avec des objectifs communs. Trois principes peuvent alors être repérés concernant cette équipe : le principe d'unicité de l'équipe, du chef et des objectifs ; puis le principe de la diversité des individus, des entités et des valeurs et enfin, le principe de finalité et d'objectif. Tous ces fondements composent alors une équipe avec beaucoup de personnalités où le caractère de chacun participe aussi bien à la richesse des confrontations qu'à la force de cohésion vers l'objectif commun. En effet, si un de ces principes manque, alors le milieu sera propice à l'émergence de résistances et de tensions surtout lors de la mise en place de projet, menant souvent à des conflits voire à une explosion de l'équipe.

Pour éviter cela, le cadre devra alors tout mettre en œuvre pour prévenir ces crises en apprenant à évaluer son équipe et à en apprécier les caractéristiques.

### **3.4. Les caractéristiques d'une équipe**

Afin qu'un cadre réussisse dans la gestion de son équipe, Plusieurs ouvrages énoncent des caractéristiques primordiales à prendre en compte pour réussir dans la gestion d'équipe. Parmi celles-ci, nous choisirons de vous en énumérer sept et de vous en expliquer brièvement les enjeux.

Ainsi, nous découvrons en premier, le petit nombre de personnes dans l'équipe qui est un gage d'efficacité. Nous entendons par cela par exemple, qu'il est plus facile de gérer le volet communicationnel et toutes les interactions existantes dans une petite équipe plutôt que dans une grande. Cela représente alors une meilleure atmosphère de travail et donc un gain de temps indéniable pour le manager qui deviendra plus efficace et concentré dans l'avancée de ses activités.



La deuxième particularité que le manager devra tenter de conquérir dans la cohésion de son équipe est la qualité du lien interpersonnel. Comme nous avons pu le voir dans le premier point ci-dessus, aboutir à une meilleure efficacité au travail passe indubitablement par l'amélioration de l'ambiance au travail et donc de la qualité des relations entre les membres de son équipe.

Ensuite, le troisième point dont devra se soucier le cadre vis-à-vis de ses collaborateurs est l'engagement personnel de chacun de ses équipiers dans les activités et dans les projets entrepris. Cette implication personnelle dans les projets de la part de l'équipe nous rappelle explicitement la problématique de notre Epreuve Intégrée à laquelle nous allons tenter de répondre.

En quatrième position, nous retrouvons le principe d'unicité que nous avons déjà avancé dans la partie précédente. Plus précisément, nous évoquerons les notions d'unité d'esprit et d'unité sociale qui s'inscrivent dans la continuité de l'esprit d'équipe.

Dans un cinquième temps, nous reprenons le but collectif qui différencie principalement un groupe d'une équipe. Cet objectif commun donne à l'animation d'équipe une même direction même si des divergences peuvent parfois apparaître.

L'avant dernière propriété d'une équipe, concerne la distribution des rôles et des missions qui permet à chaque individu de connaître sans confusion l'étendue de ses attributions et la limite de ses interventions. Cela ayant pour objectif, de renforcer la notion de responsabilité de chacun dans un collectif en préservant notamment la qualité des relations entre les individus que nous avons rappelée plus haut.

Et enfin, comme dans toute organisation y compris celles de l'équipe, la dernière propriété révèle certaines contraintes qui peuvent subsister, que chaque individu doit acquiescer afin de parvenir au but préalablement fixé collectivement.

En prenant garde à ces sept attributs de l'équipe, le cadre ne peut alors que rendre son équipe plus compétente et performante dans son activité à travers l'implication de chacun de ses membres dans la cohésion de l'ensemble. Cela dit, pour un manager, ces déterminants bien qu'éminents dans la cohésion d'équipe ne suffisent parfois pas et il doit en plus, se montrer vigilant lors de transitions à ne pas rater dans l'évolution d'une équipe.

### 3.5. Stades de développement d'une équipe

Pour O. Devillard, « *l'esprit d'équipe ne se décrète pas, il se crée tout au long d'un franchissement d'étapes de maturation* »<sup>42</sup>. Cinq stades de développement que nous allons reprendre, sont évoqués par l'auteur.

Le premier, correspond à une période de latence où le groupe n'a pas encore pris forme car chaque individu qui le compose est dans l'incertitude.

Ensuite, vient la phase d'appartenance avec un groupe qui commence tout juste à se constituer parce que chacun se sent en devenir membre. A ce moment-là, nous commençons à percevoir de la résistance dans les enjeux de contrôle du groupe.

Après, nous assistons à la véritable naissance d'une équipe, avec l'annonce d'un objectif commun inaugurant le passage du mode de fonctionnement individuel à un mode collectif. Cette transition s'appelle la normalisation. Elle arrive juste avant le temps des actions concertées représenté par une énergie commune dépensée dans l'accomplissement des tâches et la concrétisation des projets. Enfin, nous terminerons par le dernier degré que peut atteindre l'équipe soit celui de l'intelligence collective caractérisée par l'apparition de notions comme l'optimisation, l'efficience et l'efficacité.

Ce qu'il faut alors retenir de cette partie c'est que l'équipe sous l'emprise de ces forces et de ces interactions qui la composent ne s'inscrit pas précisément dans chacun de ces stades de maturation mais évolue selon une dynamique particulière que le cadre adoptera et s'ingéniera à adapter.

### 3.6. Dynamiques d'une équipe

Toujours selon O.Devillard<sup>43</sup>, la dynamique d'une équipe se résume à une synergie entre deux processus qui sont le processus objectif que constitue l'action et le processus subjectif en lien avec l'équipe. Ainsi, nous pouvons, par exemple, traduire cette dynamique par des résultats d'une action qui stimuleront l'esprit d'équipe ou inversement par un sentiment d'équipe qui encouragera l'initiative et la concrétisation de projets. Cette analyse rejoint parfaitement la vision paradigmatique « *qualitative-quantitative* » que nous avons épousée depuis le début de ce mémoire. Effectivement, dans le choix de ces deux processus que reprend l'auteur, nous y reconnaissons ceux de la dynamique de groupe. Avec d'une part, la dimension socio-affective de l'esprit d'équipe et celle du socio-opérateur correspondant à l'action.

---

<sup>42</sup>Devillard O., *Dynamiques d'équipe*, Eyrolles, p.72, Ed Organisation, Paris 2007.

<sup>43</sup>Devillard O., *Dynamiques d'équipe*, Eyrolles, p.13, Ed Organisation, Paris 2007.

Vu que l'équipe n'est autre qu'un groupe qui s'est développé, il n'est donc pas surprenant que la dynamique d'équipe s'inspire fortement de celle du groupe.

## **4. Conclusion**

Comme nous avons pu le voir dans ce chapitre, l'équipe comme les groupes ne sont pas simplement des entités isolées et indépendantes d'un système donné. En effet, sans équipe, il n'y a pas de cadre et donc pas de management possible. Dans le sujet de notre Epreuve Intégrée, cela nous amène à dire que le cadre, dans le management autour du projet, aura tout intérêt à composer avec l'équipe pour pouvoir atteindre ces objectifs. Cela dit, l'exercice n'est pas simple car comme toute unité vivante, l'équipe a ses besoins et peut se révéler difficile à gérer et à cerner.

C'est dans ces situations que le manager usera alors des styles de leadership pour s'adapter au mieux et pour diriger intelligemment. Le cadre, comme nous l'avons déjà précisé dans le second chapitre, devra alors sans cesse s'adapter à la constitution et au fonctionnement de l'équipe tout en prenant en compte son environnement et ses influences. L'enjeu pour l'infirmier chef d'unité dans l'encadrement d'une équipe de soins étant d'impliquer dans un projet commun chaque individu qui la compose. Cette implication étant le concept central de notre problématique de départ, nous allons le définir dans notre prochain chapitre.

## CHAPITRE IV : L'IMPLICATION DES EQUIPES

Tout au long de ce travail, nous avons mesuré combien l'implication des collaborateurs étaient une clé de performance dans le management autour du projet. Si le manager, dans l'idéal, engage totalement son équipe pour prétendre à l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Il s'agit là, bien souvent, d'une mission compliquée par la résistance des membres de cette équipe. Néanmoins, dans ce chapitre, nous tenterons de mieux cerner ce concept d'implication avant d'entamer une réflexion autour de ses conditions nécessaires et de ses leviers intéressants pour faciliter sur le terrain la réussite de son activité.

### 1. Qu'est-ce que l'implication ?

Ce concept est défini par la double relation d'identification et d'engagement d'un individu dans son travail. Nous discernons alors deux formes d'implication professionnelle qui sont l'implication organisationnelle où l'individu s'identifie à un système et à une équipe donnée, puis l'implication au travail avec un engagement du membre de cette équipe à une activité spécifique.

En lien avec notre thématique sur le management de projet, et à la différence de la motivation, l'implication est observable pour le chef de projet au vu des engagements et des accords tenus par le collaborateur. Tandis que la motivation, dans une dimension plus intrinsèque, décrit plutôt une force ou un moteur poussant un individu à passer à l'action et à réaliser une performance.

#### 1.1. Théorie de l'implication.

Pour M. Thévenet, « *On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle, ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication* »<sup>44</sup> .

---

<sup>44</sup> Thévenet M., *Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes*, p.85 à 112, Ed. Organisation, 2000-2004.

Bien que le manager paraisse impotent dans l'implication directe de son équipe, il doit tout de même jouer l'interface entre ses objectifs, les valeurs du salarié et celles de l'organisation. Tout cela afin d'animer un climat propice à l'engagement de ses collaborateurs et à la recherche de la performance.

La vie au travail est multiforme car si elle ne tient pas à un contrat et à des comportements attendus par l'entreprise, elle représente beaucoup pour la personne : un lieu d'identification, de réalisation d'un projet tenant toujours en compte l'histoire personnelle. Plus précisément, selon M. Thévenet, l'implication au travail du salarié repose sur son adhésion à cinq environnements directs.

En premier lieu, il y a l'environnement professionnel qui concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche du travail dans lequel se reconnaît la personne. L'adhésion à cet environnement associé à l'importance des relations interpersonnelles joue un rôle important dans l'implication de chaque membre d'une équipe.

La facette métier que nous repérons dans la continuité, c'est l'attachement de l'individu à une profession, à un milieu professionnel et à des tâches. Cette forme d'implication trouve son origine dans l'appartenance à un milieu professionnel et dans la reconnaissance d'une expertise particulière. De la même façon, il y a aussi l'activité de l'établissement dans laquelle les personnes peuvent aussi se sentir impliquées par le biais par exemple des services qu'elle vend ou des projets qu'elle entreprend.

Ensuite, arrive la valeur travail qui est considérée comme l'une des principales causes de l'implication quand les membres d'une équipe valorisent leur travail au même titre que d'autres activités humaines. Celui-ci devient alors un lieu d'investissement de temps et d'activité sociale où s'associent les valeurs de compétition, du sens de la réalisation et de la reconnaissance. Ainsi, il devient important pour l'individu dans son devoir, de faire, de réaliser et d'être utile dans tous les rôles et les projets qui lui sont associés.

Enfin, le dernier lieu à l'origine de l'implication des équipes se trouve dans l'entreprise. Il est préférable pour un individu d'adhérer aux buts et aux valeurs de l'institution qui l'engage. Il ne s'agit pas là de satisfaction mais plus un sentiment que l'appartenance à cette organisation contribue bien à définir.

En conclusion, après avoir présenté les principaux aspects rencontrés auprès des individus impliqués, nous retenons tout de même qu'une personne impliquée ne s'inscrit pas uniquement dans l'un ou l'autre des cinq domaines. L'implication peut heureusement se présenter sous diverses formes ! Maintenant que nous avons pris connaissance de ses cinq environnements sur lesquels repose l'implication des membres d'une équipe, et que nous savons qu'il est impossible d'impliquer les personnes si cela ne vient pas d'elles-mêmes.

Nous nous posons la question de savoir quelles sont les conditions optimales à cette implication de l'équipe que le manager devra réunir pour réussir ses projets à long terme ?

## **1.2. Conditions de l'implication**

Pour que l'implication d'une équipe autour d'un projet soit réalisable, le manager doit dans l'idéal instaurer trois conditions bien connues de toute réflexion sur les relations humaines, qui sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Tout d'abord, la cohérence dans un projet apporte de la lisibilité et porte du sens en fonction des valeurs et des procédures que l'on y associe. Cette cohérence est d'autant plus renforcée si elle s'inscrit dans une communication bilatérale avec l'équipe actrice du projet. Si cette communication n'est pas présente alors il subsistera une confusion avec des malentendus, des injonctions paradoxales et des résistances. Ensuite, la réciprocité représente un élément incontournable dans l'implication d'une équipe. En effet, cette dernière ne se sentira engagée dans un projet que si l'auteur de ce dernier, qui est bien souvent l'institution, s'implique également vis-à-vis d'elle. Cette notion d'exemplarité sera largement développée dans des recherches notamment dans le domaine du management. Enfin, l'appropriation donne à chaque acteur la possibilité de construire son expérience avec le sentiment d'être utile et d'être reconnu renforçant ainsi l'implication de l'équipe dans la mise en œuvre de projets qu'il s'attribue.

Afin que ces trois conditions puissent être remplies, nous avons vu tout au long de ce travail que le manager devra acquérir un leadership adapté aux situations et à l'autonomie des individus afin de diriger le système et atteindre au mieux ses objectifs. Mais l'un des grands enjeux des politiques d'implication restent aujourd'hui de la pérenniser afin de profiter pleinement de ses effets.

## **1.3. Conséquences de l'implication**

Comme nous avons pu le démontrer plus haut, nous savons que l'implication est l'une des clés de la participation collective, nous pouvons également prétendre qu'elle favorise l'efficacité et l'aboutissement des projets. En effet, l'implication améliorant le bien-être au travail, le collaborateur mettra alors plus aisément le maximum de savoirs et de compétences au service de la créativité et de la performance autour du projet.

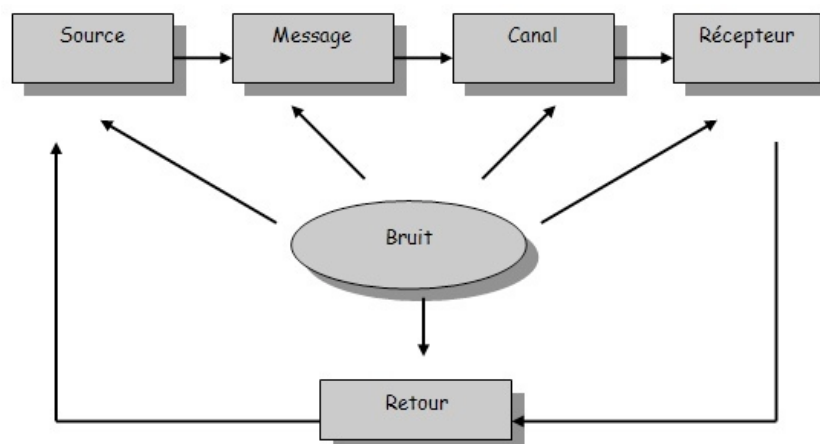
Dans cette logique, le manager aura tout intérêt à créer les conditions nécessaires à une bonne implication de son équipe dans les projets, s'il souhaite les mener à bien. En plus du développement de l'autonomie exposé dans le chapitre deux, nous réfléchissons en tant que cadre à d'autres leviers d'implication qui existeraient et que l'on pourrait mettre en œuvre dans les managements autour du projet. En filigrane, tout au long de ce mémoire, beaucoup de notions essentielles sont apparues dans l'animation de projets comme la communication, la créativité et la reconnaissance qui vont être maintenant développées.

## 2. Autres leviers d'implication autour du projet

Le management autour du projet ne consiste pas uniquement en une production mais il a aussi le but de dynamiser et de fédérer une équipe autour d'un programme commun. Ainsi, des stratégies s'offrent à l'ani-meneur et des actions doivent être mises en place pour rendre réalisable cet objectif.

### 2.1. La communication

La communication est un outil qui permet de développer des interactions entre les personnels d'une équipe. Ce levier peut être très intéressant pour un chef de projet car, comme le souligne S. Raynal, la communication est un élément clé et « *stratégique du projet qui révèle les problèmes, relie les hommes et implique les actions du projet* »<sup>45</sup>. Malgré tout, ce mécanisme relationnel se veut être sensiblement délicat à maîtriser car il peut très vite devenir source de différends.



<sup>45</sup> Raynal S., *Le management par projets, approche stratégique*, Ed. Organisation 2003.

En effet, comme le montre le schéma cybernétique de N.Wiener<sup>46</sup>, seuls les feedbacks ou rétroactions selon leur positivité ou leur négativité peuvent mesurer l'influence du message. Nous dirons alors que les émetteurs et récepteurs interagissent.

Ces retours sont bénéfiques et devront être pris en compte par le manager pendant tous les échanges et durant toutes les réunions qui se passent au sein de son service. Ces temps seront saisis par l'équipe comme porteurs de sens et comme une opportunité de participer, et de s'exprimer. Ce qui accentuera amplement leur implication à condition que le cadre ait le souci de clarifier ses informations en hésitant pas à les reformuler si nécessaire. De plus, il faudra qu'il s'efforce à mettre en place une stratégie de communication dans laquelle la reconnaissance des acteurs du projet sera une priorité.

## **2.2. La reconnaissance**

Toute comme la communication, la reconnaissance joue un rôle primordial dans le bien-être au travail, la construction de son identité par chacun, et dans l'implication de l'équipe au projet. Cette reconnaissance est un jugement posé sur la contribution d'un individu tant sur son investissement personnel que sur ses pratiques professionnelles. Pour décrire brièvement la reconnaissance, J.P. Brun<sup>47</sup> en développe les quatre dimensions qui s'intéressent d'abord à la « *personne* » en tant qu'être singulier ; puis aux « *résultats* » effectifs, mesurables et observables ; ensuite aux « *efforts* » fournis et enfin aux « *compétences* » de chaque individu.

Il faut rappeler également que le jugement des compétences, surtout dans le cadre d'un projet qui se veut par définition innovant et original, portera principalement sur la créativité de l'individu.

## **2.3. La créativité**

Nous allons maintenant nous intéresser à la créativité, valeur ajoutée dans le management autour du projet. Comme nous l'avons vu un peu plus haut, il est évident que le cadre voyage entre les différents styles de leadership ; et c'est par ce travail d'adaptation qu'il explorera les possibilités d'intégrer ou non des notions de créativité au sein d'une équipe projet.

---

<sup>46</sup> Schéma cybernétique de N.Wiener sur la communication (1948).

<sup>47</sup> Brun J.P., *Les sept pièces manquantes du management*, Ed. Transcontinental 2008.



Ainsi, si le cadre souhaite promouvoir la créativité, il devra veiller à faire régner au sein de son équipe riche d'idées, un climat de liberté d'expression des uns et des autres dans le respect de certaines règles. Même si ces règles sont parfois fixées avec rigidité par la hiérarchie, le chef de projet peut ensuite les transmettre de manière originale afin de laisser aux collaborateurs des marges de manœuvre dans la création et l'innovation. Cependant, le cadre doit aussi savoir réguler cette créativité et ne pas se laisser déborder par celle-ci, car en cas d'excès, cela risquerait d'étouffer les principes de base, causant ainsi plus de résistances au changement. Pour trouver le juste milieu, le cadre devra sans cesse utiliser ce levier de la créativité avec beaucoup de parcimonie en échangeant énormément avec son équipe.

### **3. Conclusion**

La communication, la reconnaissance et la créativité comme le développement par l'autonomie, sont des leviers inaliénables que le cadre doit employer avec parcimonie dans l'implication des équipes. En effet, les conséquences de celle-ci sont bénéfiques dans la recherche de la performance et donc dans la réussite du management autour du projet. Néanmoins, la théorie paraît simple alors qu'en pratique, cela est bien plus complexe puisque premièrement, l'usage de chacun de ces leviers se retrouve parfois confronté à ces propres limites.

Deuxièmement, même si toutes les conditions de l'implication sont réunies, il arrive que des collaborateurs impactent négativement la dynamique de projet en refusant de s'y impliquer. Le cadre devra alors identifier les sources de ce rejet qui relève bien souvent d'un problème de motivation. Ainsi, en fonction de la situation rencontrée et surtout de l'équipe dirigée, le manager devra établir un diagnostic afin de réajuster en permanence son approche et ses objectifs comme nous avons pu le voir dans le chapitre deux.

Cela nous montre donc à quel point le chef de projet joue un rôle central entre les attentes de l'institution et celles des équipes. En effet, malgré tous les outils d'implication existants, le manager reste effectivement l'unique artisan à pouvoir influencer sur les situations liées au projet, à sa dynamique et à l'implication d'équipe.

Maintenant que nous connaissons l'évolution du cadre dans le management « de » et « par » projet, ainsi que les leviers qu'il mettra en œuvre pour impliquer son équipe dans ces projets, comment cela se passe-t-il dans la réalité ?

## CONCLUSIONS DE LA PARTIE CONCEPTUELLE

Dans cette partie conceptuelle, nous avons étudié différentes notions qui nous ont permis d'assimiler la dynamique de projets et la façon de les manager. Aussi, nous avons pu mesurer l'importance des rôles du leadership dans le management autour du projet, le fonctionnement des équipes ainsi que ses leviers d'implication. Cette recherche nous a amené une partie de la réponse à la problématique qui a été posée au départ, à savoir, « *comment l'infirmier chef d'unité peut-il impliquer son équipe par le projet ?* »

Même s'il n'existe pas de réponse toute faite à cette question de départ, ce travail nous a fait réfléchir sur les différentes marges de manœuvre qui se présentent aussi bien aux équipes qu'aux cadres pour mener à bien des projets.

En effet, nous avons pu découvrir dans un premier temps les différents outils de rigueur et d'efficacité qui existent pour un cadre dans le management autour du projet. Ceux-ci sont nombreux et constituent une mine d'informations précieuses et bénéfiques pour un infirmier chef d'unité dans la conduite de ses projets et dans l'investissement de ses collaborateurs. En revanche, il faut rappeler que l'abus de projets amène souvent à un manque de cohérence avec un désengagement de l'équipe à court terme voire une opposition aux projets à long terme.

Aussi, dans un second temps, nous avons appris qu'avec un leadership pertinent et des leviers tels que le développement de l'autonomie, la communication, la reconnaissance et la créativité, le cadre devient un ani-meneur pouvant impliquer son équipe dans le projet malgré tous les facteurs d'instabilité existants. Evidemment, cela requiert aussi de la part du chef de projet des qualités d'acclimatation avec une capacité à négocier auprès de son institution les moyens nécessaires au management situationnel. Même si toutes ces conditions sont remplies, il est naturel de voir subsister des résistances psychosociologiques de la part de certains collaborateurs. Le cadre devra alors les surmonter pour la réussite de ses projets en tentant de répondre aux exigences des uns et aux attentes des autres puis en tentant gagner la motivation des plus réticents.

De plus, nous nous sommes aperçu qu'un projet sollicite également une palette de compétences opérationnelles telles que la gestion, la planification de projet et un tissage de relations que doit développer le manager au service de la cohérence dans l'animation d'équipe. Ajouté à cela, le manager doit parfaitement maîtriser le fonctionnement de son équipe et de ses différentes interactions afin d'affronter tous les obstacles qui peuvent se présenter à lui. Rappelons que l'équipe est une unité vivante qui possède sa propre dynamique et qui peut se montrer imprévisible.

C'est ainsi que l'équipe et le cadre évolueront dans une relation de confiance et de respect mutuel, bénéfiques à l'implication de l'équipe au projet et à sa réussite. Si cette réflexion semble idéale en théorie, qu'en est-il de la réalité de terrain ? Place à l'investigation.

## DEMARCHE OPERATIONNELLE

En élaborant la partie conceptuelle, nous avons pu explorer de nombreuses notions gravitant dans le management autour du projet. Parmi celles-ci, si le management situationnel et ses effets sur les degrés d'autonomie des collaborateurs, se sont révélés comme des éléments essentiels de réponse dans l'implication des équipes. Alors l'hypothèse construite en lien avec notre problématique avancé au tout début de ce travail serait : « *L'infirmier chef d'unité, en s'adaptant et en développant l'autonomie de ses collaborateurs dans le projet grâce aux styles de leadership, peut impliquer son équipe* ». Seulement, qu'en est-il dans la pratique ? En tant que "chercheur en herbe", nous nous apprêtons à franchir une étape cruciale de l'Epreuve Intégrée en passant de la conceptualisation de notre problématique à son opérationnalisation.

Durant notre formation, nous avons appris qu'il existait plusieurs méthodes d'approcher la réalité. Toutes s'inscrivent dans un continuum tantôt qualitatif tantôt quantitatif. Bien que notre choix se soit initialement orienté vers la méthode clinique, nous avons opté pour une autre façon d'écrire cette seconde partie. En effet, comme pour tout autre projet, cette Epreuve Intégrée dans sa dynamique doit être porteur d'innovation et de créativité. C'est pourquoi, dans un style d'écriture original, nous élaborerons autour des managements « de » et « par » projet, une grille de lecture où seront déclinées différentes situations concrètes. Celles-ci correspondront aux quatre niveaux d'autonomie existants et à leur style de leadership respectif, vus dans notre partie théorique. Ce travail a pour objectif de sensibiliser les lecteurs, principalement les infirmiers chef d'unité, à la pertinence des modèles de leadership dans leurs pratiques quotidiennes autour du projet.

### **1. Situations et styles de leadership dans les managements autour du projet**

#### **1.1. Le management « de » projet et ses styles de leadership**

Dans cette première partie, nous présenterons la mise en place d'un projet par l'infirmier chef d'unité dans un service de gériatrie suite à de nombreuses difficultés rencontrées. En effet, de nombreuses activités thérapeutiques ont dû cesser récemment à cause du turn-over des personnels, laissant place à des ateliers occupationnels parfois inadaptés aux besoins des patients.

L'objectif de ce projet est de développer à nouveau des ateliers thérapeutiques pluridisciplinaires au regard des besoins du patient. Comment ce projet dans sa transversalité, sera amené et mené par l'infirmier chef d'unité dans chacun des styles de leadership précités ?

### **1.1.1. Le style directif**

Voici dans une telle situation, comment l'infirmier chef d'unité qui adopterait principalement un style directif, pourrait s'adresser à ces collaborateurs :

*« Bonjour à tous, et merci pour votre présence. A l'ordre du jour, nous avons trois points à traiter avant 15h. J'ai reçu quelques-unes de vos suggestions sur les ateliers thérapeutiques que nous aborderons dans le deuxième point. Avant d'y arriver, je souhaiterais évoquer le premier point, sur les nouveaux outils de transmission d'information du service à savoir le Dossier de Soins Informatisé ... (quelques minutes plus tard). Dans un second temps, comme convenu, j'aimerais revenir aux ateliers thérapeutiques pluridisciplinaires à mettre en place dans le service. Nous constatons, suite à des départs de vos collègues, une baisse des activités thérapeutiques au profit d'ateliers occupationnels bien souvent inadaptés aux besoins de nos patients. C'est pourquoi, j'aimerais qu'en équipe, nous fassions le point sur les activités thérapeutiques existantes et à maintenir pour ensuite, en développer d'autres en pluridisciplinarité notamment sur les thèmes de l'expression, de la cuisine, du jardinage avec possibilité de partenariats extérieurs... Afin d'avoir un visuel sur l'étendue du projet, voici le diagramme de GANTT qui reprend la planification des opérations et les principales dates d'échéance sur les 3 mois du projet... »*

Nous imaginons que ce monologue se poursuivra par une étude détaillée du diagramme de GANTT et des réponses à quelques questions précises sur les opérations. Nous remarquons dans cet exercice d'écriture, à quel point transpire l'efficacité immédiate avec des interventions brèves, préparées et limitées. En cet instant précis, nous avons un infirmier chef d'unité qui structure et concentre les décisions, la planification fixant les priorités (résultats, délais, échéances...). L'aspect froid de ce modèle de leadership, nous laisse à penser que ce côté peu relationnel peut être perçu comme « tyrannique ». Si ce style est employé convenablement selon les situations, alors il n'est en rien autocrate. Par contre, s'il est employé fréquemment surtout dans les parties où les collaborateurs attendent plus de liberté dans l'échange de leurs idées et plus d'autonomie : alors l'image de tyran sera parfaitement justifiée.

### 1.1.2. Le style persuasif

Pour illustrer cet aspect, voici un échange entre l'infirmier chef et un de ses collaborateurs suite à une première prise de contact :

**ICU :** « *L'objectif de ce projet de service est de développer des ateliers thérapeutiques qui s'inscrivent dans une pluridisciplinarité permettant d'apporter de la richesse à la prise en charge de nos patients* »

**Collaborateur :** « *Mais celle-ci est présente dans notre prise en charge puisqu'il existe déjà des ateliers thérapeutiques en coordination avec les différentes disciplines exerçant dans le service comme les psychologues, les ergothérapeutes... En quoi ce travail, pourrait être utile ?* »

**ICU :** « *Oui, c'est exact ! Le projet de soins que nous proposons actuellement au patient dans notre service est certes riche en compétences. Mais aujourd'hui, la situation est telle, que nous constatons l'arrêt de plusieurs activités thérapeutiques pluridisciplinaires en raison du départ de certains de vos collègues. Ces absences ont conduit, dans l'urgence, à la création non concertée d'activités intéressantes mais bien souvent inadaptées aux besoins de nos patients. Ce que nous souhaitons, à travers ce projet, c'est d'apporter plus de sens et de pluridisciplinarité à l'ensemble de nos pratiques afin de nous adapter de la meilleure façon possible, à la prise en charge de nos patients. Qu'en penses-tu ?* »

**Collaborateur :** « *Pourquoi pas ? Seulement, le délai imparti pour ce projet présenté dans ce diagramme de Gantt, n'est-il pas trop court ?* »

**ICU :** « *Très bien, examinons cela ensemble, et s'il le faut, nous prolongerons ce délai car je tiens absolument à ce que ce projet se fasse dans de bonnes conditions, d'autant plus, que les retombées pour le service seront excellentes !* »

Dans ce second style, le ton change ! Si l'infirmier chef d'unité (ICU) continue à parler plus que ses collaborateurs, son discours devient plus argumenté, plus explicatif voire plus affectif.

Nous supposons que ce dialogue se poursuivra sur des propositions de planification faites par l'infirmier chef. Dans cet échange, nous remarquerons à quel point le manager ne souhaitera pas abandonner son projet en tentant de mobiliser son collaborateur même si au départ, il est très résistant. Dans ce modèle de leadership, la communication qu'entreprendra l'infirmier chef d'unité fermement décidé, sera orientée en fonction de son interlocuteur afin de le convaincre et de l'impliquer. Cette argumentation passera par des explications sur les raisons et les finalités du projet tout en vantant ses avantages. Ce style exigeant énormément de charisme est très employé au quotidien car facile à mettre en œuvre et propice à l'engagement des collaborateurs.

Les trois variantes de ce style décrites plus haut, se retrouvent dans notre cas concret, avec la forme persuasive, la forme pédagogique et la forme consultative. Mais ce style mal employé, peut éventuellement provoquer chez le collaborateur le sentiment d'être « mal écouté » ou d'être « infantilisé » ce qui aura pour conséquence une résistance et un désengagement de l'équipe face au projet.

### **1.1.3. Le style participatif**

Nous allons découvrir comment l'infirmier chef d'unité dans un style plus participatif, devra aborder durant une réunion d'équipe, la priorisation du développement des activités thérapeutiques pluridisciplinaires :

**ICU :** *« L'objectif de ce projet de service est de développer des ateliers thérapeutiques qui s'inscrivent dans une pluridisciplinarité permettant d'apporter de la richesse à la prise en charge de nos patients. La semaine dernière, nous avons effectué un brainstorming où chacun de vous a pu exprimer librement ces idées d'activités. Parmi celles-ci, je pense que la priorité doit être donnée à l'atelier jardinage. Qu'en pensez-vous ? »*

**Collaborateur 1 :** *« Je ne suis pas forcément d'accord avec vous. Etant en période d'hiver, les activités comme le jardinage qui se déroulent en extérieur sont très peu exploitables. Pour ma part, le changement de décoration des espaces collectifs est une priorité. En effet, comme me l'ont fait remarqué certains résidents, l'aménagement, le mobilier et la peinture des salles de vie sont restés les mêmes depuis 3 ans. Il serait donc bien qu'ils animent leurs propres espaces et se les approprient ! »*

**ICU :** *« Oui, c'est exact ! Même si l'activité jardinage est très demandée par la plupart des résidents, il ne faut pas oublier qu'ils passent les trois quarts de leur temps à l'intérieur des locaux. Donc je suis bien d'accord avec vous. Quelqu'un aurait-il une autre idée ? »*

**Collaborateur 2 :** *« Même si l'idée de retravailler l'aménagement des espaces vie est excellente, il faudrait parallèlement envisager d'autres activités ou sorties à l'extérieur. Cela permettrait de réduire le passage et les nuisances durant l'activité décoration. »*

**ICU :** *« Très bonne idée ! Alors priorisons et organisons ensemble tous ces aménagements de locaux et toutes ces activités extérieures. Cela sera un point positif pour nos services qui accueillent dans un mois l'audit qualité. Qui souhaite donc participer à un groupe de travail le 16 Juin prochain afin de planifier tout cela ? »*

Dans cet extrait de conversation, nous notons que l'infirmier chef a commencé l'échange après s'être fait sa propre opinion sur la question. Dans ce style participatif, le cadre doit écouter les avis acceptables et non acceptables de son équipe avant de décider. Cette consultation des collaborateurs ne consiste pas uniquement à se soumettre à leurs propositions mais un indispensable travail d'analyse critique et de négociation sur ces idées est attendu. En effet, le manager dans ce style de leadership questionnera, écouterá et synthétisera les avis de chacun tout en étant attentif à la répartition du temps de parole. Dans ces réunions très participatives, les pensées de l'infirmier chef peuvent être parfois non retenues ou mises à contribution à de nouvelles solutions plus créatives proposées par l'équipe. Ainsi, cette dernière emprunte parfois au manager un pouvoir décisionnel renforçant la cohésion d'équipe et l'expression individuelle des collaborateurs incontournables dans l'implication des équipes. Ce style utilisé largement dans le management de projet, exprime ses limites à partir du moment où le manager l'utilise mal. C'est ainsi que des sentiments « d'illusion de participation » peuvent apparaître, amenant parfois l'infirmier chef à être taxé de manipulateur ou d'incompétent.

#### **1.1.4. Le style délégitif**

Dans ce style peu interventionniste, le management de projet autour du développement d'activités thérapeutiques pluridisciplinaires dans le service de gériatrie consistera à déléguer cet objectif à un seul collaborateur ou à un groupe de collaborateurs très autonomes. Volontairement peu mentionné dans la description de ce cas concret, l'infirmier chef d'unité sera peu présent auprès de ses collaborateurs, et malgré sa discrétion, il conserve une fonction importante de suivi, d'évaluation et de soutien. L'idée sur laquelle se base ce modèle délégitif du leadership est de développer l'autonomie et les responsabilités des collaborateurs dans un cadre contractuellement fixé. Ainsi, l'équipe de collaborateurs tentera d'atteindre l'objectif fixé par le manager, en l'occurrence, la création d'ateliers thérapeutiques pluridisciplinaires, en choisissant librement les moyens (ressources documentaires sur des activités thérapeutiques, communication informatique, budget fixé...) et méthodes (benchmark ING, communication interdisciplinaire...)

Bien évidemment, comme tous les autres modèles de leadership, ce style devra être encadré et ne s'adaptera pas systématiquement à tous les projets ou à tous les objectifs du projet. En effet, certaines missions ne peuvent être déléguées comme par exemple, la conduite de l'équipe, et l'évaluation des performances.



## **1.2. Le management « par » projet et ses styles de leadership**

Dans cette seconde partie, nous évoquerons le management par projet qui a pour but principal de fédérer les collaborateurs autour d'un travail commun. La direction est bien souvent la première entité concernée par ce type de management car elle doit s'impliquer totalement dans la création d'une culture, d'une ambiance et de règles générales permettant le développement de ces projets. La seconde entité concernée dans ce management est le chef de projet, dans notre exemple l'infirmier chef d'unité, qui sera par délégation le bras exécutant de la politique de direction. Dans notre situation, nous traiterons un sujet dont on parle énormément depuis une vingtaine d'années dans nos hôpitaux : il s'agit de la démarche d'amélioration continue de la qualité du service au patient. Alors voyons, comment cette démarche dans sa transversalité, sera amenée et menée dans chacun des styles de leadership, par l'infirmier chef d'unité du service de chirurgie orthopédique ?

### **1.2.1. Le style directif**

La démarche qualité est l'ensemble des actions que mène un infirmier chef d'unité dans son service pour accroître la satisfaction de ses patients. Démarche structurée, itérative, elle s'appuie sur un certain nombre de méthodes et d'outils. C'est sur ces principes que le chef de projet, ici l'infirmier chef d'unité va pouvoir préparer soigneusement des séances de travail avec ses collaborateurs suivant un référentiel, des indicateurs de qualité donnés et des axes de travail prédéfinis. Sans expliquer les raisons d'une telle démarche, le chef de projet respectera et exécutera simplement le référentiel en décidant des priorités et de la répartition des tâches sans laisser place à l'expression de la réflexion des collaborateurs. Cette approche très factuelle et quantitativiste, s'appuiera davantage sur des indicateurs précis tels que le nombre d'infections nosocomiales, d'infections sur le site opératoire, ou encore sur les indices de bon usage des antibiotiques.

### **1.2.2. Le style persuasif**

L'exercice d'un tel leadership conduit l'infirmier chef d'unité à établir une vision du développement de la qualité dans le service de chirurgie et à la communiquer aux membres de son équipe afin que ceux-ci puissent être guidés dans la mise en œuvre opérationnelle.

Dans ce style persuasif, l'amélioration de la qualité suppose la réflexion de collaborateurs afin qu'ils puissent apporter leurs propositions. Seulement pour convaincre son équipe, le chef de projet devra se montrer lui-même partisan de la politique qualité bien souvent institutionnelle. Ainsi, il devra expliquer les raisons, les causes et les conséquences d'une telle démarche pour le service de chirurgie et ses patients. Il insistera et encouragera ses collaborateurs également sur les bénéfices à en tirer si réussite il y a.

Dans le management « par » projet contrairement au management « de » projet, la variante de consultation est parfois difficile à appliquer puisque la démarche qualité est très déterministe et donc difficile à discuter. Ce style reste intéressant pour créer tout de même un engagement ambitieux dans son équipe de soins.

### **1.2.3. Le style participatif**

L'approche participative dans les managements « par » et « de » projet, est devenue presque indispensable dans la mobilisation du personnel. Notamment dans la démarche qualité au sein du service de chirurgie, où l'ensemble des collaborateurs doivent réfléchir journallement à leur pratique soignante afin de la faire évoluer vers des objectifs qualité qu'ils se sont appropriés. Bien que la démarche qualité soit souvent déterministe, elle laisse une réelle marge de manœuvre où l'infirmier chef d'unité peut solliciter la créativité de l'équipe afin d'envisager quelques pistes d'améliorations possibles dans la prise en charge des patients. Il est important de signaler que ce modèle de leadership participatif ne signifie pas laisser-faire ou absence de maîtrise. Dans la démarche qualité, les axes stratégiques sont fixés à un niveau institutionnel et l'atteinte des objectifs opérationnels fait l'objet d'un suivi sur le terrain.

L'approche participative dans ce management signifie que des objectifs expliqués et compris sont définis avec les acteurs. La déclinaison de ceux-ci fait largement appel à la responsabilité et à l'autonomie des collaborateurs.

#### **1.2.4. Le style délégatif**

Le style délégatif, peu interventionniste est souvent utilisé face à un ou des collaborateurs très autonomes. Cette autonomie est d'autant plus nécessaire que le domaine correspond à une activité complexe qui requiert des compétences permettant des prises de décision basées sur une expertise particulière.

Cela dit, l'infirmier chef d'unité est lui-même délégué dans le cas de cette démarche qualité, vu qu'il n'est que le bras exécutant et informateur de la direction. Sauf à certaines conditions, ce statut constitue un frein à la délégation pour le chef de projet vis-à-vis de son équipe. Ainsi à chaque mission déléguée, l'infirmier chef d'unité sera moins discret que dans le management de projet et évaluera plus fréquemment son collaborateur afin de s'assurer que les objectifs fixés soient atteints et que les tâches soient accomplies.

## CONCLUSIONS DE LA PARTIE OPERATIONNELLE

Nous venons d'envisager quatre exemples d'approches pour chacun des managements « de » et « par » projet, permettant au lecteur de disposer d'un outil d'analyse des situations de management en fonction des styles de leadership.

Il faut noter que dans les parties de la grille de lecture où le chef de projet est très présent, j'ai volontairement opté pour un discours direct en restituant telles quelles les conversations sous forme de dialogue. A l'inverse, pour signifier la distance de l'infirmier chef d'unité, j'ai volontairement adopté le discours indirect avec des descriptions de stratégies et l'introduction de subordonnées complétives dans les paroles rapportées. Suivant les niveaux d'autonomie des collaborateurs, dans l'un ou l'autre des styles de leadership, le lecteur appréciera librement l'influence du manager sur l'équipe projet et son implication.

Dans cette partie opérationnelle, nous avons fait le choix d'utiliser régulièrement l'exemple des conduites de réunion car ils représentent des temps de communication forts dans la vie d'une équipe où les styles de leadership s'exercent en grande partie. Ce sont aussi des instants intenses au cours desquels les participants selon leurs niveaux d'autonomie coordonnent leurs apports relatifs à un but précis grâce à la régulation de notre infirmier chef d'unité. Ce choix de mise en scène est important pour notre lecteur car il permet d'imaginer plus concrètement le management situationnel en utilisant des projets accessibles à tous dans notre vie professionnelle. Cela rejoint aussi notre envie originale de concevoir, à travers cette grille de lecture, un outil d'étude adapté aux personnes qui auraient plus attrait à une approche pratique que théorique.

Ce que nous retenons également de ce dispositif sur les managements autour du projet, c'est l'inexistence d'un seul et bon style de leadership. Ainsi, contrairement aux idées reçues, le style participatif n'est pas la seule et bonne voie à emprunter dans l'implication des équipes projet. Tous ces modèles de leadership sont efficaces à condition d'être employés avec justesse et parcimonie. En effet, comme nous l'avons déjà écrit dans la partie théorique, l'abus d'un de ces styles de leadership peut s'avérer être un biais contreproductif dans l'implication de l'équipe par le projet. Cela dit, il convient de noter objectivement que les styles participatif et délégatif dans cette grille de lecture, favorisent plus nettement l'échange avec l'équipe et le développement de l'autonomie des collaborateurs dans les managements « de » et « par » projet.

De ce fait, dans cette Epreuve Intégrée questionnant depuis le début l'implication de l'équipe par le projet, la partie opérationnelle met en exergue le développement de l'autonomie comme un rôle fondamental du leadership dans l'implication des collaborateurs. Avec beaucoup de retenue, cela nous amène donc à confirmer l'hypothèse selon laquelle un infirmier chef d'unité, en s'adaptant et en développant l'autonomie de ses collaborateurs grâce aux styles de leadership, pourrait impliquer son équipe dans le projet. Mais pour autant, est ce que cela suffit-il ?

## CONCLUSIONS GENERALES ET PERSPECTIVES

### Conclusions générales

Nous voilà enfin arrivés au terme de notre épreuve intégrée. Tout au long de celle-ci, nous avons essayé de comprendre la manière dont l'infirmier chef d'unité pouvait impliquer son équipe par le projet.

A travers les parties conceptuelles et opérationnelles qui composent ce mémoire, nous avons parcouru dans un prisme paradigmatique les notions principales de notre problématique. Nous opposerons alors le Projet au projets, le management au leadership mais surtout l'autorité au pouvoir. Même si ces différences ne sont pas très prononcées à la lecture, l'approche discursive dans l'organisation des idées existe. Et cela nous permet entre autre de tenir une grande justesse et une grande rigueur dans le choix de notre vocabulaire, indispensable pour un manager.

Comme tout autre projet qui se définit comme tel, cette Epreuve Intégrée tout au long de sa réalisation, a approuvé parfois, mais confronté surtout, nos certitudes en laissant apparaître de nouveaux concepts tel que l'autonomie. Jusqu'alors inattendue, cette notion va pourtant s'imposer peu à peu comme un élément clé dans les managements autour des projets et indirectement dans l'implication des équipes. Cette double fonction dont nous avons pris immédiatement conscience en définissant l'autonomie, va nous amener rapidement à nous interroger sur le management situationnel et ses styles de leadership. Comme son nom l'indique, ce management s'accommode au mieux à la particularité de la situation projet et à l'autonomie de son équipe grâce à l'alternance entre différents styles de leadership. Tantôt directif ou délégitif, organisationnel ou relationnel, les différentes déclinaisons de ce management ont été illustrées dans notre partie opérationnelle afin de rendre accessible une théorie assez complexe. Par le biais de cette méthode d'approche originale, nous avons pu confirmer avec beaucoup de retenue notre hypothèse et ainsi rendre compte de l'efficacité d'un tel management dans l'implication par le projet.

Bien évidemment, cette implication n'est possible qu'à condition de prendre en considération les limites de chacun des styles de leadership ! Car il en existe, même dans ce management qui paraît comme la solution parfaite à notre problématique. Parmi toutes celles que nous avons citées, le soutien de l'institution est de loin celle que l'infirmier chef d'unité devra prendre en considération.

Car sans une politique institutionnelle prônant à minima l'autonomie et son développement, un cadre de santé situé dans un environnement hiérarchisé se retrouvera très vite limité. Si son institution lui offre difficilement les moyens nécessaires à ce type de management, le cadre devra alors sans cesse négocier en adoptant des stratégies pour conjuguer les attentes de l'institution avec les besoins de l'équipe. Cela passera d'abord par une valorisation du travail mené par ses collaborateurs autour des projets, mais aussi par l'atteinte d'objectifs fixés par l'institution. Ce n'est qu'à partir de ces conditions que l'infirmier chef d'unité pourra prétendre à une implication de son équipe par le développement de l'autonomie.

Dans la réalité, afin de garantir les conditions nécessaires à l'implication de son équipe par le projet, il arrive très souvent que le cadre de santé décide d'emprunter d'autres leviers d'implication.

Il s'agira par exemple de mettre en place un dispositif de communication fiable, une reconnaissance des acteurs du projet et une culture de la créativité et de l'innovation dans le développement des projets. Autour de l'autonomie et de son management, cette diversification des moyens d'impliquer contribue largement à augmenter cette implication et à la pérenniser dans le temps. De ce fait, si la politique du développement de l'autonomie est amenée à disparaître un jour, l'implication des équipes par le projet persistera probablement. Voici encore une hypothèse qu'il serait intéressant de réfuter ou confirmer !

Pour approfondir ce travail de recherche, il y a un point sur l'implication par le projet que nous avons déjà abordé et sur lequel nous souhaitons nous arrêter un instant. S'il fallait que nous nous recentrions non plus sur les leviers d'implication mais sur le manager autour du projet. N'est-ce pas lui qui influe sur les situations liées au projet en décidant des moyens à utiliser ? N'est-ce pas lui qui fixe généralement les objectifs du projet ? N'est-ce pas lui qui constitue l'interface entre l'équipe et l'institution autour de ce même projet ? Toutes ces questions montrent à quel point le chef de projet joue un rôle central dans cette problématique. D'un autre point de vue, ces questions peuvent aussi s'appliquer aux collaborateurs du projet car même s'ils sont en périphérie pour la plupart, ils jouent également un rôle prédominant dans la vie de celui-ci. Surtout s'ils décident de mettre en œuvre les mécanismes de résistance et leurs impacts négatifs.

Ce type de questionnement est permanent vu que que d'autres notions sous-jacentes et d'autres idées critiques sont apparues, apparaissent et peuvent apparaître sur le sujet dans les heures, jours et années à venir qui attendent ce travail de recherche...

## **Perspectives personnelles et professionnelles**

Cette Epreuve Intégrée considérée comme la pierre d'angle de notre formation cadre de santé porte toute son importance dans le changement qu'elle opère en nous. Au grès des lectures et relectures, des réflexions menées et des rencontres effectuées, nous avons dû bousculer un bon nombre de nos certitudes et de nos idées reçues laissant place à des périodes de doute. C'est dans cet inconfort inhabituel que nous ouvrons alors notre esprit en devenant plus réceptif à soi-même, à l'autre et à son environnement. Ceci passera d'abord par une introspection remettant en question nos propres connaissances pour ensuite venir les enrichir avec les ressources extérieures. Mais cela n'est pas si facile qu'il n'y paraît puisque des inattendus peuvent venir nous faire violence au point de nous désorienter totalement de la direction envisagée. Ainsi, à travers tous les obstacles que nous avons pu rencontrer dans notre réflexion, nous vous laissons imaginer à quel point il a été difficile de réaliser ce mémoire !

Cette Epreuve Intégrée, souvent réduite à la conceptualisation et à l'opérationnalisation d'une problématique de départ, a impliqué de notre part une grande méthodologie de recherche d'informations que nous allons découvrir, analyser mais surtout vivre. Car notre étude ne s'arrête pas à cette conclusion et exige de nous en tant que chercheur d'établir le lien entre la théorie et la pratique. Même si nous prenons conscience qu'il n'est pas évident de réaliser cette transition en tant que cadre de santé, nous essaierons de développer dans la pratique de notre future fonction, toutes les compétences et les connaissances découvertes. Cela permettra ainsi à la profession de garder de belles perspectives devant elle.



## BIBLIOGRAPHIE

### SITES INTERNET :

[www.cadredesante.com](http://www.cadredesante.com) (site consulté en 2015, 2016 et 2017)

<http://www.managmarket.com> (site consulté en 2015 et 2016)

<http://fr.wikipedia.org> (site consulté en 2015, 2016 et 2017)

<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article9> (site consulté en 2015 et 2016)

<http://www.scienceshumaines.com> (site consulté en 2015, 2016 et 2017)

[www.moniteur.be](http://www.moniteur.be) (site consulté en 2015, 2016 et 2017)

### OUVRAGES :

AFITEP, Dictionnaire de management de projet, Ed. AFNOR, 2004.

AFITEP, Le management de projet ; principes et pratiques, Ed AFNOR, 1998.

Documents normatifs X50-115, Management de projet, AFNOR (Association Française de Normalisation), 2001.

Barjou B. : Manager par projet, Edition ESF, Collection Formation Permanente Sciences Humaines, numéro 128.

Blanchard K. et Hersey P., Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources, Prentice Hall, 1969.

Blake R. et Mouton J., Les deux dimensions du management, Editions d'organisation, Paris, 1980.

Boutinet J.P., Anthropologie du projet, Ed Quadrige/PUF 2<sup>ème</sup> tirage juin 2007, 441 pages.

Boutinet J.P, Psychologie des conduites à projet, Ed Quadrige, 2006, 384 pages.

Brun J.P., Les sept pièces manquantes du management, Ed. Transcontinental 2008, 218 pages.

Chiffre J.D. et Teboul J., La motivation et ses nouveaux outils, ESF Editeur 1988, 326 pages.

Coudray M.A. et Barthes R., Le management hospitalier à la croisée des chemins, Gestions hospitalières, n°452, Janvier 2006, p.48.

De la vega X., Les nouvelles formes de la domination au travail, Sciences humaines, n°158 Mars 2005, 156 pages.

Devillard O., Dynamiques d'équipe, Ed Organisation, Paris 2007, 304 pages.

Diridollou B., Manager son équipe au quotidien, Paris, Editions d'Organisation, 2007, 205 pages.

Fayol H., Administration industrielle et générale, Ed Dunod, 1999.

Fraisse H., Le manuel de l'ingénieur d'affaires, p.186, Ed Dunod 2002.

Garel Gilles, Le management de projet, Editions La découverte, 2011, 127 pages.

Midler C. : Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception, p63-p85, Ed Octares, tirage 1996.

Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Paris, Ed des organisations, 1982, 440 pages.

Mintzberg H., Manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Ed Organisation, 2006, 224 pages.

Muller J.-L. et Joly M., *De la gestion de projet au management par projet ; maîtriser les risques d'une organisation transversale*, Éd. AFNOR, 2002.

Nere J.J., Le management de projet, Ed PUF, collection « Que sais-je ? », 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2003), p.4-7, Organizational Project Management Maturity Model. Newton Square, PMI.

Raynal S., Le management par projet, Ed Organisation 1996, 360 pages.

Raynal S., Le management par projets, approche stratégique, Ed. Organisation 2003, 263 pages.

Tessier D., Management situationnel, Edition INSEP, 1997, 141 pages.

Thévenet M., Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes, Ed. Organisation, 2000-2004, 269 pages.

## **COURS :**

Cours de M. Vantomme : *Méthodologies de recherche*. (2013-2014).

*Psychosociologie appliquée aux relations de travail*. (2014-2015)

Cours de M. Staelens : *Démarche de mise en place d'une offre de soins*. (2014-2015)

## **DIVERS :**

Arrêté Royal du 07/08/1987- MB du 07.10.1987

Dictionnaire *Petit Larousse*, Ed Dictionnaire encyclopédique, 2000.