

La gestion de projets dans les hôpitaux



Mars 2021

Introduction

Nul besoin d'insister sur le rôle essentiel que jouent les hôpitaux parmi les différents acteurs des soins de santé au sein de nos sociétés. Au-delà de cette évidence, il ne faut pas perdre de vue que ce sont aussi des entreprises à la taille souvent imposante, employant plusieurs centaines de travailleurs aux qualifications fort diverses. Ceux-ci contribuent, chacun à leur niveau, à la bonne marche de l'établissement et cela, comme pour toute entreprise d'une certaine ampleur, suivant une organisation complexe faite de services et départements médicaux, administratifs et techniques en interaction les uns avec les autres. Il est évident que la gestion de telles structures est particulièrement exigeante et cela d'autant plus que la mission centrale qu'elles assurent est socialement cruciale.

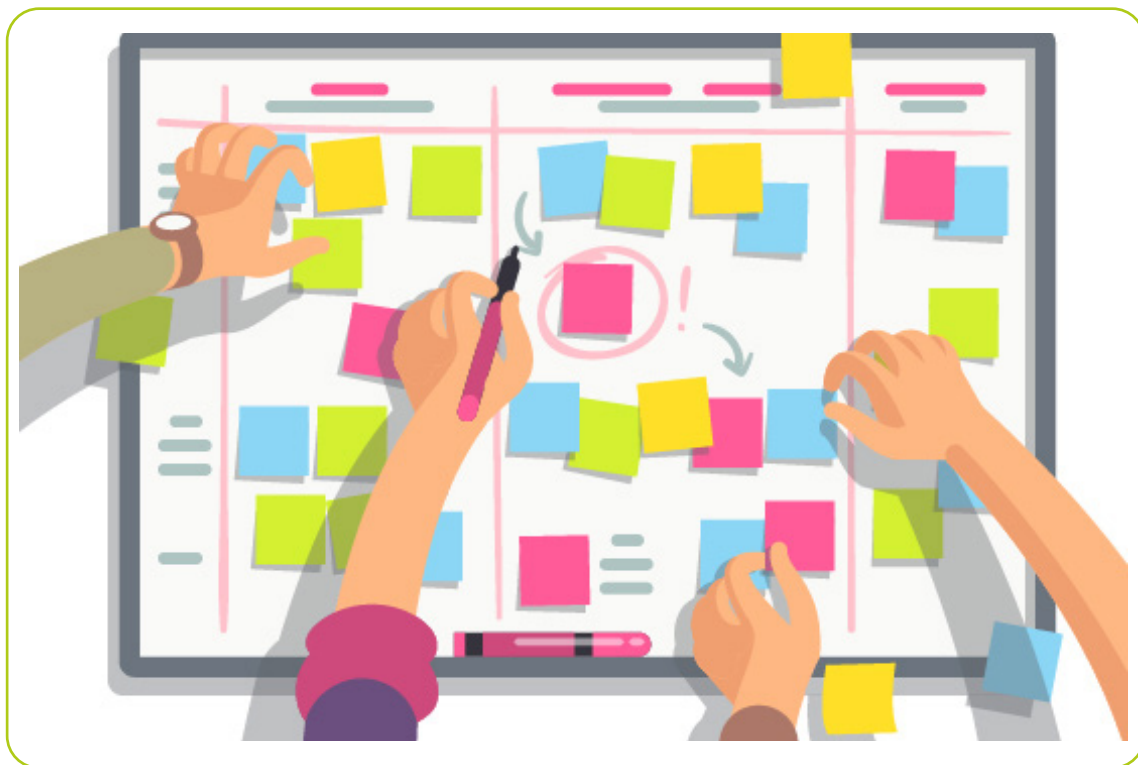
Afin de remplir cette mission de manière soutenue dans le temps, dans un environnement en mutation constante, les hôpitaux sont naturellement appelés à se rénover et à se réorganiser en permanence. Ces rénovations et réorganisations sont de portée variable, allant par exemple du simple rafraîchissement des murs ou du rééquipement informatique d'un service jusqu'à la construction d'un nouvel immeuble de plusieurs étages suivi du déménagement de départements entiers. Au fil du temps, la multiplication et l'accumulation de ces activités aux caractéristiques disparates ont porté une réflexion sur la manière de les mener au mieux en limitant le plus possible la dispersion, la mise en concurrence et les corollaires néfastes que sont les pertes de temps et d'argent. En toute logique, il s'est avéré qu'une gestion à vue n'était plus une option raisonnable et il a alors bien fallu commencer à faire appel à la notion de gestion de projets.

Développements

La gestion de projets est un concept déjà ancien, reconnu et adopté par beaucoup d'entreprises actives dans à peu près tous les secteurs de l'économie. La spécificité de celui des soins de santé est telle qu'il n'a cependant pas été appelé d'emblée à s'y imposer comme une évidence. Ainsi, son cheminement au sein de la gestion hospitalière a été et reste encore progressif. Il est d'ailleurs toujours en cours et se trouve encore à des stades de développement différents selon les institutions. Il n'est pas rare en effet qu'il doive batailler avec ce qui est considéré, bien sûr à juste titre, comme la mission essentielle de l'hôpital, à savoir prodiguer des soins de qualité accessible au plus grand nombre, mais qui n'a que faire pour certains avec une conception trop gestionnaire de l'entreprise.

L'utilité de la gestion de projets dans une structure hospitalière peut pourtant à terme être reconnue lorsque l'institution se retrouve à un stade de développement l'obligeant à mettre en place un plan à large échelle visant par exemple à réorganiser et moderniser son offre de soins. A l'autre extrémité du spectre, l'impulsion initiale peut aussi être plus modeste et provenir d'un seul département désireux d'organiser ses activités suivant une planification plus ou moins développée.

Etant donné son rôle désormais central dans le fonctionnement d'un hôpital¹, c'est souvent le département informatique qui joue ce rôle. Le parc informatique dont il doit s'occuper a gonflé avec le temps pour atteindre une taille respectable. Son maintien et son renouvellement exigent d'être effectués de façon rigoureuse sous peine de s'exposer à des déboires pouvant in fine résulter en des dysfonctionnements plus ou moins graves s'exerçant au détriment des patients. On reconnaît là les caractéristiques d'une activité qu'il convient de mener en suivant une méthodologie de gestion de projets.



Méthodologie

Ceci admis, la question qui se pose est précisément celle de la méthodologie qu'il convient d'adopter. Il y en a plusieurs à disposition et il est clair qu'à ce stade les choix effectués varient fort en fonction de l'histoire et de l'organisation de chaque établissement, sans qu'aucune règle générale ne puisse réellement être dégagée. Néanmoins, dans les grandes lignes, tant qu'on s'en tient au département informatique, il peut paraître adéquat de faire appel aux outils méthodologiques offerts par ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Il s'agit d'un ensemble de bonnes pratiques de gestion d'un système informatique à appliquer dans un but d'organisation, d'amélioration des performances et de la qualité et de réduction des risques, notamment via un traitement efficace des incidents.

Dans un deuxième temps, lorsque la culture de gestion de projets se répand plus avant dans l'institution, débordant du seul département IT, ITIL s'avère insuffisant et il faut envisager de faire appel à un autre cadre méthodologique. Arrivé à ce point, et encore une fois sans en faire une généralité, on observe souvent dans la pratique que le terrain répond en adoptant la méthode PRINCE2.

PRINCE2 est la deuxième version d'une méthode dont le nom complet est « PProjects IN Controlled Environments », dont les premiers développements remontent à la moitié des années 70. Sans entrer dans les détails, sa mise en application permet d'organiser, de gérer et de contrôler tout type de projet et cela, quelle que soit son envergure. Ceci exige aussi des gestionnaires de projets à plein temps, formés de façon adéquate.

¹ Voir notamment le Focus du mois de décembre 2020 consacré au défi de la cybersécurité dans les soins de santé.

PRINCE2 a le grand mérite d'être modulable et adaptable au gré des circonstances, ce qui sied particulièrement au contexte hospitalier dans lequel les projets à gérer présentent des caractéristiques fort diverses et mouvantes. Cette flexibilité permet d'ailleurs de choisir d'en appliquer certaines parties tout en y mélangeant, selon les besoins, les principes proposés par d'autres méthodes telles qu'ITIL, déjà cité, mais aussi « Agile » ou « Scrum » par exemple.

Néanmoins, si ces méthodologies mettent à disposition toute une série de concepts précieux pour mener à bien la réalisation d'un projet, il faut encore pouvoir poser des arbitrages face à la multiplication de projets estimés nécessaires à la bonne marche de l'institution, mais qu'il est impossible de tous mener de front.

Le Project Management Office (PMO)

C'est ici qu'intervient la notion de Project Management Office (PMO). Idéalement, cette structure, quel que soit le nom qu'on lui donne d'ailleurs, dispose d'une vue complète des projets en cours ou à prévoir au sein de l'institution hospitalière. Elle veillera à les hiérarchiser, à les classer et à leur attribuer la priorité adéquate en tenant compte des objectifs stratégiques dans lesquels ils s'inscrivent et des ressources (humaines et financières) disponibles pour les conduire. Idéalement, ceci sera accompagné d'une fonction de formation permanente du personnel destiné à gérer les projets sur le terrain dans un but non seulement de développement professionnel, mais aussi de promotion de la « culture projet » au sein de l'établissement.

Les supports méthodologiques déjà évoqués ci-dessus viennent à l'appui de cette tâche complexe, mais d'importance majeure. Il s'agit ici d'éviter au mieux de se lancer dans des entreprises vouées à l'insuccès en raison, par exemple, de l'ignorance du contexte environnant ou de la mauvaise évaluation du temps, de la quantité de travail et d'argent qu'elles requièrent.

L'existence d'un service remplissant le rôle de PMO n'est pas un fait d'ores et déjà établi dans l'ensemble des établissements hospitaliers du pays. L'idée de sa mise en place peut en effet être le moment où s'expriment les résistances à l'apparition d'une structure de gestion ressentie comme trop directive. L'établissement d'un PMO est donc souvent un processus évolutif au cours duquel il s'agit de convaincre peu à peu les instances de gestion (Conseil d'administration, direction, chefs de service...) de son utilité.

Une bonne communication est essentielle afin que chacun comprenne bien sa place et son rôle dans la conduite des projets et aussi que nul ne se sente à l'un ou l'autre titre dépossédé de ce qu'il/elle considère comme une de ses prérogatives. C'est sans doute ici qu'il faut souligner que, si la gestion de projets efficace s'appuie sur une méthodologie éprouvée, elle ne peut en aucun cas perdre de vue les aspects humains de sa tâche, et cela tout spécialement dans un cadre hospitalier.



Impact de la pandémie de Covid-19

En guise de conclusion de ce bref aperçu, il est impossible de ne pas évoquer l'impact qu'a eu la pandémie de Covid-19 sur la gestion de projets au sein de nos hôpitaux. En fonction de l'établissement considéré, elle s'y déroulait de façon plus ou moins structurée, mais dès l'arrivée de la crise, elle a subi partout des réorganisations inévitables. Il a fallu interrompre ou ralentir des programmes en cours suite aux changements de priorités qu'elle a induits.

Point positif, le constat a été fait que les méthodes appliquées en gestion de projets pouvaient être transposées efficacement à la gestion de crise en ce sens que gérer une crise consiste en quelque sorte à gérer un projet. Il faut toutefois veiller à en limiter la bureaucratie et à mettre en permanence l'accent sur l'agilité.

Autre constat positif : le simple fait de disposer dans son établissement d'une culture de gestion de projet coordonnée par un PMO permet non seulement un meilleur pilotage global de la crise, mais aussi un redémarrage organisé et plus rapide des projets impactés quand son intensité commence à diminuer.

La crainte qu'une réorientation des activités n'affecte en profondeur les structures existantes ne s'est, semble-t-il, pas concrétisée. Un retour à la normale des activités hospitalières consacrées à la gestion de projets semble peu à peu poindre à l'horizon et les leçons apprises pendant la crise devront être soigneusement conservées.

Contribution de santhea

Il existe chez santhea un Groupe de Travail consacré à la gestion de projets dans les établissements hospitaliers auquel ont été invités à participer les responsables en charge de cette tâche dans nos hôpitaux affiliés.

Il est d'une part question d'estimer et de suivre à quel point de développement l'approche projet est effectivement arrivée dans les différentes institutions. Il s'agit d'autre part d'offrir une plate-forme d'échange entre les participants, propice à la discussion et à l'identification de bonnes pratiques pouvant être mises à profit par tous.

Peu avant le déclenchement de la crise de la Covid-19, la décision avait été prise de concrétiser les résultats de ces échanges en les publiant régulièrement à l'intention des hôpitaux santhea sous la forme de documents traitant chacun d'un des différents aspects de la gestion de projets. Cette initiative actuellement mise en veilleuse par la force des choses sera réinitialisée dès qu'il sera possible de revenir durablement à des préoccupations moins centrées sur la pandémie.

