

# Code : 54-F Poster

## Candidature prix d'excellence ALASS (21<sup>ème</sup> édition)

### Auteurs et co-auteurs :

- ALBRAND Alice (auteur)

15 Avenue du Professeur Léon Bernard  
35 043 Rennes  
FRANCE  
(+33) 6 42 20 60 14

[alice.albrand@eleve.ehesp.fr](mailto:alice.albrand@eleve.ehesp.fr)

- FRACHETTE Marc (co-auteur)

### Institution :

EHESP (Ecole des hautes études en santé publique)

15 Avenue du Professeur Léon Bernard  
35 043 Rennes  
FRANCE

### Titre du Poster :

" LE MANAGEMENT PAR PROJET DANS LES STRUCTURES SANITAIRES ET MEDICO-SOCIALES : Un levier majeur de performance nécessitant une intégration méthodologique, managériale et organisationnelle renouvelée : recherches-interventions au sein d'un ESPIC et d'un CHU»,

code 54-F Poster

### Résumés :

#### Résumé:

Le management par projet apparaît être une opportunité intéressante dans un environnement particulièrement exigeant, autant du point de vue de la qualité de la prise en charge des patients que de l'équilibre financier. Le management par projet constitue ainsi une des pistes possibles de préconisations endogènes, pour répondre à ces enjeux. Il présente en effet de nombreux atouts: augmenter les performances, transformer les organisations, redonner du sens au travail des professionnels.

En pratique, la mise en œuvre effective de ce type d'approche nécessite :

- une méthodologie rigoureuse
- une implication managériale forte
- des organisations plus agiles

### Resumen:

La gestión de proyectos es una oportunidad interesante en el contexto de un ambiente particularmente exigente, tanto desde el punto de vista de la calidad de la atención como del equilibrio financiero. La gestión de proyectos constituye así una de las recomendaciones endógenas para responder a estas cuestiones. Presente numerosas ventajas: aumentar los rendimientos, transformar las organizaciones y dar de nuevo sentido al trabajo de los profesionales.

De manera concreta, la implementación efectiva de este tipo de « visión » necesita una metodología rigurosa, un involucramiento managerial fuerte y organizaciones más ágiles para asegurar un conduciendo mejor y producir condiciones de implementación óptimas. Solo esta combinación permitirá de dar todas las perspectivas de éxito a la gestión de proyectos.

## Bibliographie

- AIKEN, LH, SLOANE, DM, BALL, J, et al, Patient satisfaction with hospital care and nurses in England: an observational study, *BMJ Open* 2018
- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J-P., RAULET-CROSET N., ROLAND-LEVY C., (2003), *Comportements humains et management*, Baume les Dames, Pearson éducation.
- ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- ARNAUD, N. (2007), Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations inter organisationnelles : une approche communicationnelle, *Finance, Contrôle Stratégie*, vol.11, N°1, mars 2008, p.9-39
- ASQUIN, A., GAREL, G. et PICQ, T. (2007). Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail, *Gérer et Comprendre*, n°90, p.43-54.
- AUBERT (François-Jérôme), *La décision à l'hôpital public : quelles relations entre directeur et médecin ?*, Bordeaux, LEH Édition, 2015, Thèses numériques de la BNDS.
- AUTISSIER, D., VANDANGEON-DERUMEZ, I., VAS, A., (2014) *Conduite du changement : concepts clés*.
- BACHELARD, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51,(1), 169-179.
- BECKER, G. (1964) *Human capital: a theoretical and empirical analysis*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York
- BERGOIGNAN ESPER, C. et DUPONT, M. (2017). *Droit hospitalier*. Dalloz (10<sup>ème</sup> édition).
- BERGOIGNAN-ESPER, C. (2009), Les nouvelles formes de coopération des acteurs de santé : entre innovation et modernisation, *Revue de droit sanitaire et social*, 2009, vol. 55(5), p.806-819

- BERLAN, Y. (2003), *Coopérations des professionnels de santé: le transfert des tâches et compétences*, Paris, ministère de la santé
- BERNOUX, P. (2005). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- BERNOUX, P. (2014). *La sociologie des organisations*, Points.
- BONNET, X., PONCHON, F. (2018). *L'usager et le monde hospitalier*. Presses de l'EHESP (7<sup>ème</sup> édition).
- BRAUD, I., ROY, DA. (2008), Introduction à la gouvernance clinique : historique, composantes et conceptualisation renouvelée pour l'amélioration de la qualité et de la performance des organisations de santé, *Pratiques et organisation des soins*, vol.39, n°3, juillet-septembre 2008
- CLAVERANNE, J-P. (1996), Le management par projet à l'hôpital, *Revue Française de Gestion*, n°109, Juin-Juillet-Août 1996, p.103-113
- CLAVERANNE, J-P., PASCAL C. (2004), *Repenser les processus à l'hôpital : une méthode au service de la performance*, Economica
- CNFPT, Wiki Territorial, les différents types de management (juin 2015)
- CROZIER, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DE KERVASDOUE, J. (2015). *L'hôpital*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».
- DH Magazine, le magazine du décideur hospitalier numéro 155., (mai 2017), *Dossier l'hôpital de demain : Le pilotage des Activités et des projets*.
- DOMIN, J P., DA SILVA, N., et BATIFOULIER, P. (2018), *Economie de la santé*, Armand Colin.
- DOWNS, A. (2012). Resistance to Change as a Positive Influencer: An Introduction, *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6), p.784-788
- DRESS, Etudes et résultats, Arrêts maladie dans le secteur hospitalier : les conditions de travail expliquent les écarts entre professions (2017)
- DRESS, Les dépenses de santé en 2016 — édition 2017, PANORAMAS
- DRESS, Panorama des établissements de santé (2017), PANORAMAS
- DRESS, Portrait des professionnels de santé (édition 2016), Fiche 17 : les conditions de travail à l'hôpital, PANORAMAS
- DUMOND, J. (2003). Les conflits de pouvoir à l'hôpital. *Les Tribunes de la santé*, n° 1,(1), 71-81.
- DURAN, P., *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ, 1999, p. 118.
- FENDER, R., MANGEMATIN, Y., HUSSON, J., GEORGE, D. & ALBRECHT, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyética / Projectique*, 8-9,(2), 51-65.
- FRIEDBERG, E., *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1977.
- GALLET, B. (2017). *Les coopérations en santé*. Presses de l'EHESP.

- GAREL, G. (2003). *Le management de projet*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- GAREL, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, 5, n° 167, p. 72-80.
- GARRAUD, P., *Agenda/ émergence*, p.58-66, in BOUSSAGUET, L., JACQUOT, S., RAVINET, P. (2010), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 3<sup>ème</sup> ed.
- GEORGE, A., MANNARINI, M., L'HOPITAL, UN SYSTEME ORGANISE DE TERRITOIRES ET DE PROCESSUS ORIENTE PERFORMANCE ET CONTROLE. *Comptabilité sans Frontières..The French Connection*, May 2013, Canada.
- Gestions hospitalières numéro 573., (février 2018), *Dossier Perspectives en management*, Edito.
- GINON, A-S. (2011), Les coopérations entre professionnels de santé, *Journal d'Économie Médicale*, n°5, 2011, vol.29, p.196-203
- GLOUBERMAN, S. & MINTZBERG, H. (2002). Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie. *Gestion*, vol. 27,(3), 12-22.
- Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), Project Management Institute, 2013 (5<sup>ème</sup> édition)
- HOLCMAN, R. (2017). *Management hospitalier, manuel de gouvernance et de droit hospitalier*. DUNOD (3<sup>ème</sup> édition).
- HUSSER, J. (2011), Le pilotage des équipes hospitalières par le management quotidien d'articulation, *Vie et sciences économiques*, 2011/3-n°189, p.23-45
- JANCOURT, D. et SIMART, M. (2015). Le management par projets: Un défi pour les établissements de santé. Dans *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 167-184). Paris: Dunod.
- KATZ, R.L., (1974), Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, p 90-102.
- KELLER, C., MOQUET-ANGER, M-L., VILLENEUVE, P. (2017). *L'épreuve de droit hospitalier*. Presses de l'EHESP.
- KINGDON, J.W. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, TBS The Book Service Ltd
- KOENIG, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p. 4-17, 1993
- La distinction entre le sanitaire et le médico-social a-t-elle encore un sens ? Colloque 2014 de la AFDS (Association française de Droit de la santé) née du partenariat entre la Fehap et Science po Paris.
- Les chiffres clés de l'offre de soins (2018), DGOS
- LEWIN, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper, New York.
- MASLOW, A. (1943), *A Theory of Human Motivation*.
- MAYO, E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Salem: Ayer
- MINTZBERG, H., (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H., (1989), *Mintzberg on Management*, New York, The Free Press.

- MINTZBERG, H., GLOUBERMAN, S. (2002), Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie, *Gestion HEC Montréal*, vol. 27, mars 2002, 152 p.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B., *Strategy Safari : A guided tourthrought the wild of strategic management*, 1st ed., New-York, Free Press, 1998
- MINVIELLE, E., (2000), Réconcilier standardisation et singularité : Les enjeux de la prise en charge des malades, *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, Vol. 7, N°1, 2000, pp 8-22
- MINVIELLE, E., CONTANDRIOPOULOS, A-P. (2004), La conduite du changement. Quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ?, *Revue française de gestion*, n°150, 2004/3, p.29-53
- MOISDON, J-C. (2006), La recherche en gestion : de la prescription à l'énigme, *Intervention et savoirs*, CNAM, Paris, 6-7 avril 2006
- MOISDON, J-C. (2008), Gouvernance clinique et organisation des soins : un chaînon manquant ?, *Pratiques et Organisation des soins*, vol. 39, n°3, juillet-septembre 2008
- MOISDON, J-C., TONNEAU, D. (1999), *La démarche gestionnaire à l'hôpital*, tome I, Seli Arslan, Paris, mars 1999, p.19
- MOISDON, J-C., TONNEAU, D., (2008), « Le financement des hôpitaux : menace ou avantage pour le service public ? », *Politiques et management public*, Volume 26, n°1, Octobre 2008.
- MOQUET-ANGER, M-L. (2016), *Droit hospitalier*, LGDJ (4<sup>ème</sup> édition).
- NEVEU, J-P. (1996), Épuisement professionnel: recherché exploratoire en milieu hospitalier, *Le Travail humain*, vol. 59, n° 2, p.173-186, 1996
- NIETZSCHE, F., (1883), *Généalogie de la morale*
- NOBRE, T. (2013), L'innovation managériale à l'hôpital, changer les principes du management pour que rien de change ?, *Revue française de gestion*, n°235/2013, p.114-127
- PALIER, B. (2017). *La réforme des systèmes de santé*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? » (8<sup>ème</sup> édition).
- PARKER FOLLETT, M., (1924). *Creative Experience*, New York.
- PASCAL, Ch., (2003) La gestion par processus à l'hôpital entre procédure et création de valeur, *Revue française de gestion*, N° 146, mai 2003
- PAUGET, B., DAMMAK, A. (2012), L'arrivée de la génération Y : quelles conséquences managériales et organisationnelles pour les organisations sanitaires et sociales françaises, *Revue Pratiques et organisation des soins*, janvier-mars 2012, p.25-33
- PETIT, S. (2011). Le Lean 6 sigma dans l'aéronautique : un cas de management par projet comme modèle d'organisation, *sociologies pratiques*, 1 (n°22), p.113-114.
- PICHOT, P., (1997), *Les tests mentaux*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».
- PLANE, J-M. (2003), *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris, Dunod.
- PMI., (2015), *Capter la valeur de la gestion de projet*, Etude Pulse of the Profession.
- PORTER, M., (1996), *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Interédition
- POUVOURVILLE, G. (2011), La crise d'identité des médecins face au nouveau management de l'hôpital, *Journal de l'école de Paris du management*, vol.6, n°186, p.102-134

- Projet de loi de finance pour 2018 (PLF 2018) sur le site « Forum de la performance » de la direction du budget (ministère de l'action et des comptes publics)
- ROBBINS, S., JUDGE, T. (2015). *Comportements organisationnels*, Pearson.
- ROJOT, J., (2016). *Théorie des organisations*, MA Editions.
- RUEF, M., SCOTT, W.R. (1998), A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments, *Administrative Science Quarterly*, 43(4), p.877-904, 1998
- SAINSAULIEU, R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP
- SAINSAULIEU, R. (1982), *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Editions d'Organisation
- SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Paris, Presses de la FNSP et Dalloz
- SAULQUIN, J.-Y., « Le manager face à la crise : à la recherche de l'efficacité dans les établissements de soins », Actes du 8ème Congrès de l'AGRH, GRH face à la crise : GRH en crise ?, 4-5 septembre 1997, Montréal, pp. 537-549.
- SAVALL, H. (1975), *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, Economica, Paris
- SAVALL, H. et ZARDET, V. (1995). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive, *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, p. 157-189.
- SAVALL, H. et ZARDET, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 6ème édition, 2010.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V., BONNET, M. (2009). *Management socio-économique, une approche innovante*, Economica.
- SCHUMPETER, J. (1911), *Théorie de l'évolution économique*, traduction française de la 2ème édition de 1926, Dalloz, 1935
- TAYLOR, W., : *A Study in Personality and Innovation*, Cambridge, M.A., MIT Press, 1970
- TRIST, E., BAMFORTH, K. (1951). Some social and Psychological Consequences of the Long-wall Method of Coal Getting, *Human relations*, 4, p.3-38
- WEBER, M. (1919), *Le savant et le politique*.
- WEBER, M. (1995), *Economie et société*, Paris, Plon.
- WEICK, K. E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Foundations for Organizational Science (Book 3), SAGE Publications.

