



HAL
open science

Développer la recherche en management dans les organisations de santé par et pour l'action

Jean-Baptiste Capgras

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Capgras. Développer la recherche en management dans les organisations de santé par et pour l'action. Soins Cadres, 2021, 30 (132), pp.6-8. 10.1016/j.scad.2021.11.003 . hal-03472103

HAL Id: hal-03472103

<https://hal.science/hal-03472103>

Submitted on 5 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Dothead dossier

Sous-dothead La recherche en management

Surtitre sciences de gestion

Développer la recherche en management dans les organisations de santé par et pour l'action

Jean-Baptiste Capgras

Maître de conférences en sciences de gestion, responsable du master Management des pôles hospitaliers et des fonctions transversales

Ifross – université Jean-Moulin Lyon 3, 1C avenue des Frères-Lumière, CS 78242, 69372 Lyon cedex 08

Adresse e-mail : jean-baptiste.capgras@univ-lyon3.fr (JB. Capgras).

Résumé

Les défis que doivent relever les organisations et professionnels de santé semblent toujours plus nombreux et antagonistes. Dans ce contexte où les capacités d'adaptation et d'innovation des organisations sont clés, le développement de la recherche en management par les professionnels et les organisations de santé est essentiel. Aux trois enjeux de ce développement pour les professionnels, les organisations et les sciences de gestion, trois pistes sont proposées visant à lever les verrous principaux.

© 2021

Mots clés – recherche-intervention ; praticien-chercheur ; organisation apprenante ; sciences de gestion

Summary à traduire

© 2021

Keywords à traduire et à mettre dans l'ordre alphabétique

Les organisations de santé sont caractérisées par un fonctionnement réticulaire qui fait intervenir autour des parcours de soins et de santé des acteurs de métiers, de statuts juridiques et de modes de financements différents dans un agencement complexe d'activités et de professionnels [1]. De l'établissement de soins aigus à l'établissement d'accompagnement pour personnes en situation de handicap, du professionnel de santé libéral au Groupement hospitalier de territoire, les patients, les personnes accompagnées, les usagers et leurs proches circulent entre différents professionnels et organisations qui conservent chacun leurs propres marges de manœuvre. Dans un tel système, le défi permanent est celui de la coordination des différentes parties prenantes [2,3].

Ces enjeux de coordination constituent précisément le cœur des réflexions conduites en sciences de gestion autour de l'action collective. Il n'est donc pas surprenant que les politiques publiques en matière de santé aient régulièrement sollicité des chercheurs de cette discipline [4,5] aux côtés d'autres disciplines plus historiques que constituent la médecine ou la santé publique. Pour autant, la forte dégradation du climat social des organisations du secteur au cours des dernières années et les difficultés mises à jour par la pandémie de Covid-19 interrogent la légitimité et la place prise par les pratiques managériales dans le champ de la santé [6]. Si cette dernière tendance pourrait constituer un risque de mise au ban de la recherche en sciences de gestion dans le champ de la santé, elle invite bien au contraire à renouveler et élargir celle-ci afin de relever les nombreux défis qui se dressent devant nous :

- d'une part des défis structurels liés au vieillissement massif de la population [7] et à la part grandissante des prises en charges chroniques ou encore à l'accompagnement du renouvellement générationnel des professionnels ;
- d'autre part des défis plus récents liés à l'attractivité des métiers du secteur, aux potentielles modifications organisationnelles induites par l'essor de la e-santé ou à la gestion post crise de la Covid.

Après avoir identifié les enjeux du développement de la recherche en sciences de gestion pour les professionnels et les organisations de santé, il s'agira à partir de l'expérience d'accompagnement de l'Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales (Ifross) de relever les verrous principaux au développement de cette recherche et de proposer des pistes à même de lever ces verrous.

T1 Un triple enjeu

Face aux défis à relever, le développement de la recherche en sciences de gestion constitue un enjeu tant pour les organisations que pour les professionnels de santé. Pour leur part, les organisations de santé peuvent attendre deux types de bénéfices de ce développement. A court terme, l'organisation peut souhaiter améliorer sa pertinence et son efficacité en renforçant ses processus décisionnels au travers de travaux sur l'analyse de données, le déploiement des systèmes d'information, le pilotage et le contrôle de gestion ou l'aide à la décision [8]. A plus long terme, l'organisation peut viser l'amélioration de ses capacités d'adaptation et d'innovation en renforçant et développant les compétences méthodologiques et conceptuelles des professionnels exerçant au sein de l'organisation [9]. Pour les organisations de santé, caractérisées par un capital humain élevé et qualifié, l'engagement et le soutien des professionnels dans des projets de recherche en général et en sciences de gestion en particulier pour les dimensions organisationnelles et managériales peuvent constituer un véritable atout pour développer de nouveaux services ou activités auprès des usagers mais également pour valoriser et améliorer les conditions d'exercice professionnel.

En ce qui concerne les professionnels de santé, nombre d'entre eux sont appelés à être mobilisés sur des fonctions managériales et/ou organisationnelles soit en tant que référent (dossier patient/usager, démarche qualité et gestion des risques, stagiaires, etc.), soit en tant que cadre et/ou manager. Dès lors, la réalisation ou la participation à des travaux de recherche en sciences de gestion constitue une opportunité de développement de nouvelles compétences à même de renforcer l'autonomie et de faire sens autour de sa pratique par une mise en perspective critique [10].

Enfin, le développement de la recherche en sciences de gestion par les professionnels et organisations de santé constitue également un enjeu majeur pour la recherche en management des organisations de santé. En effet, portée par des professionnels de santé, la recherche en

sciences de gestion s'enrichit de l'expertise paramédicale et médicale indispensable à l'interprétation des processus de soins et d'accompagnement. En outre, lorsque la recherche est réalisée par des praticiens en situation d'exercice professionnel, elle permet l'investigation de terrains difficilement accessibles au profane [11].

T1 Désacraliser la recherche et développer l'accompagnement

Les travaux accompagnés au sein de l'Iross permettent d'identifier trois verrous principaux au développement de la recherche en sciences de gestion par les professionnels et les organisations de santé :

- la capacité à allouer du temps à l'activité de recherche : dans les organisations de santé, la période de tensions sur les effectifs au regard de l'activité n'est pas favorable à la mise à disposition de temps dédiés à des activités de recherche en dehors des professionnels dont c'est la mission. Concernant les professionnels libéraux, la pression de la patientèle et du mode de financement à l'acte est également peu favorable au développement de l'activité de recherche ;
- la capacité à financer et accompagner cette activité : ce deuxième verrou est en partie la conséquence du premier. Du fait de la difficulté à consacrer du temps à l'activité de recherche, les professionnels s'engagent le plus souvent à titre individuel dans cette démarche sur un sujet qu'ils ont choisi. Par conséquent, ils ne bénéficient généralement pas du soutien financier et logistique de leur organisation. Pour les projets de doctorat, l'absence de financement allonge la durée de réalisation de la thèse et complique les phases d'investigations, en particulier en dehors du terrain d'exercice professionnel.
- la difficulté à reconnaître les compétences développées : le professionnel investi avec succès dans un projet de recherche a peu de possibilités de voir reconnu professionnellement cet investissement en termes d'évolution de carrière ou valorisation financière.

Si la voie n'est donc pas totalement ouverte, les enjeux obligent à envisager des solutions alternatives pour que les professionnels et organisations de santé développent la recherche en sciences de gestion. Les verrous identifiés sont en grande partie liés et à tout du moins renforcés par le prima d'une pratique individuelle de la recherche. Il est pourtant dans l'intérêt des établissements et des professionnels que la recherche en sciences de gestion des organisations de santé soit pensée dans une logique d'alignement entre les attendus du professionnel, de l'organisation et de la discipline.

La première piste proposée consiste à désacraliser la recherche. Cette désacralisation passe en premier lieu par l'intégration aux pratiques managériales de l'organisation des méthodes et outils mobilisés par la recherche en sciences de gestion. Par exemple, la mobilisation de grilles de lecture et la constitution de référentiels sur la base de revues de littérature peuvent constituer une étape. La construction des questionnaires, des grilles d'entretiens et d'observations peut également s'appuyer sur les préceptes mobilisés en sciences de gestion. En second lieu, de nombreuses sollicitations concernant des appels à expérimentations et démarches innovantes sont portées par le ministère chargé de la santé, les différentes agences ou des fédérations (articles 51, Structures 3.0, Trophées de l'innovation de la Fehap, Fond FHF, etc.). Ces projets, qui comportent tous des dimensions organisationnelles, peuvent être l'occasion d'associer des professionnels en alignant ainsi démarche d'expérimentation portée par l'établissement et développement de compétences de recherche pour les professionnels. En outre, cette participation des professionnels peut dans un second temps alimenter un projet de recherche collectif ou individuel [12].

La deuxième piste consiste à développer le triptyque recherche/formation/action visant à mobiliser des modèles de formation-action bien connus des organisations de santé dans une perspective de recherche-intervention qui est une modalité particulièrement développée en sciences de gestion. C'est dans cette optique qu'Ifross Fab a été déployé depuis cinq ans. Il s'agit de proposer à un établissement ou à un groupe d'établissements un cadre de développement de certains de ses projets au travers de parcours individualisés mêlant formation et accompagnement à la recherche des professionnels sous la supervision d'enseignants-chercheurs. Par rapport aux recherches-interventions plus traditionnelles, les professionnels parties prenantes aux projets sont accompagnés et bénéficient d'un parcours personnalisé d'acquisition de compétences en méthodologie de la recherche en sciences de gestion ainsi que sur d'autres dimensions managériales en fonction du projet (gestion de projet, tableaux de bord de pilotage, calculs de coûts, etc.).

La troisième piste repose sur la promotion et l'accompagnement des réponses aux appels à projets régionaux, nationaux voire européens et internationaux. En particulier, les trois programmes nationaux autour de l'organisation de travail des équipes médicales et paramédicales constituent des vecteurs très stimulants et valorisant tant pour l'établissement que pour les professionnels impliqués : programme de recherche médico-économique (PRME), programme de recherche sur la performance du système des soins (Preps) et bien entendu le programme hospitalier de recherche infirmière et paramédicale (PHRIP). Les appels à projets de l'Iresp-CNSA peuvent également constituer des voies prometteuses. Certaines organisations ont structuré des cellules de sensibilisation, d'identification et d'accompagnement des professionnels afin d'encourager la participation et l'obtention des appels à projets.

T1 Conclusion

Si les enjeux de coordination sont consubstantiels du champ de la santé, la mise à jour de nouveaux défis invite les organisations et professionnels du secteur à imaginer de nouveaux modes d'accompagnement et de prise en charge plus en phase avec les attentes des usagers et des financeurs. Dans ce cadre, la capacité à produire de nouveaux savoirs par et pour l'action pourrait devenir la capacité stratégique des organisations de santé et les praticiens-chercheurs, les professionnels du savoir chers à Peter Drucker [13]. Pourtant, trop peu d'établissements font le choix de capitaliser sur cette capacité en accompagnant leurs professionnels en situation managériale vers le doctorat en Sciences de gestion. Ceux qui le font facilitent l'alignement de l'immense ressource mobilisée pour ce travail avec les préoccupations de l'organisation.

Des modalités nouvelles de réalisation et de financement des doctorats en Sciences de gestion sont à déployer afin de mieux les intégrer à la pratique professionnelle et aux enjeux des organisations de santé. Ainsi, en élargissant le modèle des conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) pour les doctorants en formation initiale, des co-financements entre ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et organisations employeuses des professionnels pourraient favoriser l'engagement dans la réalisation de doctorats par les professionnels en lien avec les thématiques des établissements.

Déclaration de liens d'intérêts

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

Références

- [1] Bergeron H, Castel P. Captation, appariement, réseau : une logique professionnelle d'organisation des soins. *Sociologie du Travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail 2010;52(4):p.441-60. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/halshs-00587055/file/2010-bergeron-castel-captation-appariement-reseau-vauteur.pdf>.
- [2] Bloch MA, Hénaut L, Sardas JC, Gand S. La coordination dans le champ sanitaire et médico-social : Enjeux organisationnels et dynamiques professionnelles. 2011. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01064426/document>.
- [3] Guirimand N, Mazereau P, Leplège A (dir.). Les nouveaux enjeux du secteur social et médico-social. Décloisonner & coordonner les parcours de vie et de soin. Nîmes: Champ social; 2018.
- [4] Moisdon J-C. Recherche en gestion et intervention. *Rev Française Gest* 1984;(47-48):61-73.
- [5] Claveranne J-P, Lardy C. La santé demain : vers un système de soins sans murs. Paris: Economica; 1999.
- [6] Juven PA, Pierru F, Vincent F. La casse du siècle : à propos des réformes de l'hôpital public. Paris: Raison d'agir éditions; 2019.
- [7] Haut Conseil du financement de la protection sociale. Rapport sur le financement des couvertures sociales dans les domaines de la famille et de la dépendance en comparaison internationale. Octobre 2018. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport_hcfips_financement_risques_famille_et_dependance_en_comparaison_.pdf.
- [8] Larson S. Information Systems and strategic Decision: A literature Review. In: SAIS 2009 Proceedings. p. 86-92. <https://aisel.aisnet.org/sais2009/18/>.
- [9] Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press; 1995.
- [10] David A. Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements. In: Autissier D, Bensebaa F. Les défis du sensemaking en entreprise. Paris: Economica; 2006. p. 249-67.
- [11] Lallé B. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur". *Rev Française Gest* 2004;1(158):45-65.
- [12] Capgras JB, Guilhot N, Pascal C, Claveranne JP. La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : heuristique pour une approche alternative. *Projectics/Proyética/Projectique* 2011;2-3(8-9):157-68.
- [13] Drucker PF. L'avenir du management. Paris: Village mondial; 2005.