



**HAL**  
open science

## MOS - Management des organisations de santé

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. MOS - Management des organisations de santé. 2013, École des hautes études en santé publique - EHESP. hceres-02031826

**HAL Id: hceres-02031826**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02031826>**

Submitted on 20 Feb 2019

**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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Evaluation de l'AERES sur l'unité :

Management des Organisations de Santé

MOS

sous tutelle des

établissements et organismes :

Ecole des Hautes Etudes de la Santé Publique

Institut National de la Santé Et de la Recherche

Médicale



Janvier 2013



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des Unités  
de recherche

*Le Directeur*

**Pierre Glaudes**



# Notation

À l'issue des visites de la campagne d'évaluation 2012-2013, les présidents des comités d'experts, réunis par groupes disciplinaires, ont procédé à la notation des unités de recherche relevant de leur groupe (et, le cas échéant, des équipes internes de ces unités). Cette notation (A+, A, B, C) a porté sur chacun des six critères définis par l'AERES.

NN (non noté) associé à un critère indique que celui-ci est sans objet pour le cas particulier de cette unité ou de cette équipe.

- Critère 1 - C1 : Production et qualité scientifiques ;
- Critère 2 - C2 : Rayonnement et attractivité académique ;
- Critère 3 - C3 : Interaction avec l'environnement social, économique et culturel ;
- Critère 4 - C4 : Organisation et vie de l'unité (ou de l'équipe) ;
- Critère 5 - C5 : Implication dans la formation par la recherche ;
- Critère 6 - C6 : Stratégie et projet à cinq ans.

Dans le cadre de cette notation, l'unité de recherche concernée par ce rapport a obtenu les notes suivantes.

- Notation de l'unité : **Management des Organisations de Santé**

C1	C2	C3	C4	C5	C6
NN	NN	NN	NN	NN	A+



# Rapport d'évaluation

Nom de l'unité : Management des Organisations de Santé

Acronyme de l'unité : MOS

Label demandé : EA

N° actuel :

Nom du directeur  
(2012-2013) :

Nom du porteur de projet  
(2014-2018) : M. Etienne MINVIELLE

## Membres du comité d'experts

Président : M. Franck TANNERY, Université Lumière Lyon 2

Experts :

- M. Didier CONCORDET, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse
- M. Marc-Olivier DEPLAUDE, INRA, (représentant la CSS INSERM)
- M<sup>me</sup> Nathalie FABBE-COSTES, Université d'Aix-Marseille
- M. Gérald NARO, Université de Montpellier 1, (représentant du CNU)
- M. Emmanuel RUSCH, Université de Tours

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M<sup>me</sup> Véronique des GARETS

Représentant(s) des établissements et organismes tutelles de l'unité :

M<sup>me</sup> Marie Aline BLOCH (EHESP)

M<sup>me</sup> Christine GUILLARD (INSERM)



## 1 • Introduction

### Historique et localisation géographique de l'unité

L'École des hautes études en santé publique (l'EHESP), est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel et "grand établissement" selon le code de l'éducation. Il est sous la tutelle des ministères chargés de la santé, des affaires sociales, de l'enseignement supérieur et de la recherche et a été créé en 2004.

L'EHESP est membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur Sorbonne Paris Cité et membre associé de l'université européenne de Bretagne (UEB).

L'EHESP, Rennes-Sorbonne Paris Cité est située Avenue du Professeur Léon Bernard, à Rennes. Elle possède également un campus à Paris (Hôtel Dieu et Hôpital Broussais) et est à l'origine de la création de cette unité de recherche qui sera présente sur les deux sites : Rennes et Paris.

Jusqu'à présent la recherche en management est réalisée dans le cadre de l'Institut du management, département d'enseignement et de recherche, l'EHESP souhaite désormais réunir les chercheurs en management des organisations de santé dans une équipe d'accueil.

### Équipe de Direction :

M. Etienne MINVIELLE

M<sup>me</sup> Karine GALOPEL - MORVAN



## Effectifs de l'unité

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014	2014-2018 Nombre de produisants du projet
<b>N1</b> : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés		10	10
<b>N2</b> : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés			
<b>N3</b> : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)			
<b>N4</b> : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)			
<b>N5</b> : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)			
<b>N6</b> : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)			
<b>TOTAL N1 à N6</b>		10	10
Taux de producteurs	<b>100 %</b>		

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014
Doctorants		
Thèses soutenues		
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *		
Nombre d'HDR soutenues		
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées		5



## 2 • Appréciation sur l'unité

### Points forts et possibilités liées au contexte

La demande de création d'une équipe d'accueil Management des Organisations de Santé par l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) s'inscrit dans le projet stratégique de l'établissement de développer la capacité de recherche en gestion au sein de l'école afin de mieux servir la mission de l'établissement de former les cadres supérieurs, actuels et futurs, en charge du management des établissements de santé.

Sur le plan scientifique et théorique, la constitution d'une unité de recherche en gestion au sein de l'EHESP est particulièrement judicieuse et pertinente. Les enjeux en termes de gestion de l'hôpital et des systèmes de santé publique sont très conséquents et peuvent fournir l'occasion d'avancées conceptuelles significatives en sciences de gestion. Ces avancées pourront contribuer aux politiques publiques.

La constitution de l'unité de recherche repose sur une équipe motivée de membres expérimentés, aux publications conséquentes, qui travaillent d'ores et déjà sur d'importants programmes de recherche (ex : ANR). Ces différents programmes représentent la base initiale de travail de l'unité de recherche dont le projet scientifique vise à permettre un travail théorique commun à ces différents programmes. L'unité pourra donc démarrer son activité dès sa constitution.

Les membres de l'unité ont noué des collaborations avec des chercheurs nationaux ou internationaux, spécialisés dans le domaine de la gestion des organisations de santé. Ces chercheurs seront associés aux recherches de l'Unité ce qui facilitera le développement des recherches et l'activité de publication.

L'unité de recherche présente toutes les caractéristiques pour réussir (accès aux terrains de recherche, moyens humains et financiers pour la recherche, compétence de publication, motivation, soutien de la tutelle EHESP).

### Points à améliorer et risques liés au contexte

L'engagement actuel de l'EHESP en faveur de l'unité de recherche MOS devra être confirmé régulièrement dans les années à venir, notamment en termes de nombres de postes affectés à l'équipe. Le développement de l'unité nécessitera un support administratif plus conséquent ainsi que de plus jeunes enseignants-chercheurs alors que l'équipe se compose pour l'essentiel de professeurs.

L'unité de recherche travaillera sur les deux sites (Rennes et Paris) de l'école. Devant la taille malgré tout réduite de l'unité au démarrage (10 enseignants-chercheurs), il faudra éviter que cet éclatement géographique soit un handicap. Au-delà du travail de recherche sur le contexte empirique singulier, spécifique et riche des systèmes de santé et de l'hôpital, le projet théorique et scientifique de l'unité de recherche n'est pas assez centré vers les sciences de gestion ; ce recentrage nécessite un réel investissement collectif car une partie significative des membres de l'unité ne relèvent pas de ce domaine scientifique. Les croisements et les enrichissements interdisciplinaires ne sont pas encore assez mis au service du domaine scientifique demandé par l'unité et que l'EHESP estime indispensable de développer.





## Recommandations

Assez rapidement après le lancement de l'unité de recherche, il faudrait parvenir à réduire le nombre d'opérations de recherche pour se concentrer sur un projet scientifique plus générique, à la cohérence mieux affirmée visant une forte contribution aux sciences de gestion.

Au-delà des riches et nombreuses opérations de recherche que l'unité de recherche portera dès son démarrage, un effort de structuration de l'unité reste indispensable et nécessaire. L'EHESP, en tant que tutelle, devra probablement accompagner cet effort de structuration pour mieux faciliter l'intégration entre les deux sites et entre les membres qui ont décidé de rejoindre l'unité. Les programmes de recherche développés par l'unité devront être communs aux deux sites. La mise en place de séminaires de recherche communs entre les deux sites devra être initiée dès le démarrage de l'unité.

Comme l'unité de recherche bénéficiera d'un accès privilégié aux données empiriques et aux terrains de recherche, il lui faudra résister à la tentation de multiplier les opérations de recherche et les réponses aux appels d'offres qui lui apporteraient certes des moyens financiers très conséquents mais limiteraient d'autant le temps de recherche et de publication. Historiquement, en sciences de gestion, en France, les unités spécialisées sur un domaine appliqué et qui bénéficiaient d'un accès privilégié au terrain ont connu des difficultés pour réaliser des avancées théoriques en jouant trop la carte "terrain et opérations empiriques de recherche" au détriment de l'effort de modélisation et d'élaboration théorique.

En raison de son potentiel, l'unité a un rôle de leader à prendre au niveau national. Intégrée au sein de l'EHESP elle sera particulièrement légitime pour développer les recherches en France dans le domaine de la gestion des systèmes de santé et des hôpitaux. Pour parvenir à jouer ce rôle de leader, il faudra que l'unité évite de s'enfermer sur elle-même, sur l'EHESP et ses partenaires internationaux. Il lui faudra tenter d'être une tête de réseau ouverte pour animer la recherche disséminée en France en gestion de la santé et des hôpitaux dans diverses autres unités.



### 3 • Appréciations détaillées

Les appréciations détaillées portent sur le projet de création de l'unité de recherche à travers la stratégie mise en place pour les différents critères d'évaluation définie par l'AERES.

#### Appréciation sur la production et la qualité scientifiques

Le niveau de publication scientifique (articles dans des revues à comité de lecture, communications à des colloques, conférences invitées) est très significatif et de bonne tenue. Dans le champ des sciences de gestion, les membres de l'unité de recherche ont déjà une activité de publication très correcte, elle devra cependant être renforcée en essayant de ne pas se limiter aux seules revues dédiées au domaine appliqué du "*health management*". La contribution théorique de l'unité sera jugée sur la durée du projet par la capacité des membres de l'équipe à publier dans des revues internationales en management et en théorie des organisations ou encore dans les champs disciplinaires liés au projet de l'unité (contrôle, marketing).

L'unité de recherche bénéficie d'un contexte d'accès aux données empiriques particulièrement favorable qui pourrait lui permettre de réaliser des avancées théoriques conséquentes. Elle a l'occasion de croiser des données quantitatives (cohortes, bases de données) avec des enquêtes plus qualitatives (études de cas, questionnaires, entretiens) tout en bénéficiant des ressources humaines pour traiter les données.

Les membres de l'unité bénéficient d'ores et déjà de collaborations internationales avec des chercheurs de très bon niveau ce qui permettra une ouverture nationale sur le plan des productions.

#### Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques

Les membres de l'unité coordonnent ou participent d'ores et déjà à de nombreuses opérations de recherche nationales ou internationales, du type ANR. Dans les années à venir, il s'agira de limiter un peu ces participations, déjà très nombreuses, pour jouer l'approfondissement scientifique et théorique plutôt que l'élargissement du nombre d'opérations de recherche.

Les différents membres de l'unité de recherche font preuve d'une bonne insertion dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux. La participation de la direction de l'unité de recherche à l'association Aramos (Association de recherche appliquée aux organisations de santé) doit être un moyen pour renforcer les liens et offrir l'opportunité aux chercheurs d'autres unités de recherche de participer aux opérations de recherche de l'unité MOS, voire de profiter d'intervention dans les séminaires de formation (initiale ou continue) de l'EHESP pour accéder à des terrains de recherche. Cette forte présence au sein d'Aramos ne doit pas jouer au détriment d'une insertion dans des associations plus disciplinaires nationales (Association Française du Marketing, Association Française de Comptabilité, Association Internationale de Management Stratégique, etc) ou internationales (European Group for Organizational Studies etc.) pour faire avancer en général la recherche en gestion appliquée au domaine de l'hôpital ou de la santé publique.

#### Appréciation sur l'interaction avec l'environnement social, économique et culturel

Comme l'EHESP est au centre du dispositif de formation de l'encadrement des organisations de santé en France, les membres de l'unité MOS bénéficient d'une interaction privilégiée et d'excellente qualité avec l'environnement social et économique.

Une partie des recherches de l'unité ont par ailleurs des implications significatives pour les politiques publiques. Le projet de l'unité montre clairement une compréhension de cet enjeu en soulignant l'importance de la recherche à visée ingénierique et d'aide à la conception ou au pilotage. Cette orientation pour la recherche, pertinente et positive, peut être consommatrice de temps et de ressources. L'unité devra parvenir à garder cette orientation sans pour autant oublier de pleinement se consacrer à la production plus théorique. Cela nécessitera probablement une attention et un effort de la part de la direction de l'unité sur les conditions d'organisation de la recherche au sein de l'unité et les dispositifs à déployer sur le plan méthodologique.



### Appréciation sur l'organisation et la vie de l'unité

Le projet reste pour l'instant assez sommaire sur le plan de l'organisation à venir et de la vie de l'unité en se limitant notamment à déclarer l'organisation de réunions de recherche entre les deux sites (Rennes et Paris) et la mise en place de séminaires de recherche. Cela est totalement normal au stade actuel.

La direction, avec l'aide de la tutelle de l'EHESP, devra veiller à bien intégrer les différentes opérations de recherche d'ores et déjà portées par les membres seniors de l'équipe. Cet effort d'intégration visera à éviter le piège de la dispersion qui pourrait résulter du maintien d'un trop grand nombre d'opérations de recherche portées par chaque membre de l'unité.

### Appréciation sur l'implication dans la formation par la recherche

Il est normal, pour une unité en création, que l'implication dans la formation par la recherche soit limitée. Cette implication reste donc à construire et dépendra des stratégies partenariales déployées par l'EHESP. Afin de développer cette implication de formation par la recherche, il importe que des alliances soient nouées sur les deux sites (Rennes et Paris). Tel semble être le cas, avec le projet annoncé de parcours recherche au sein du master 2 "analyse et management des établissements de santé (EHESP - Université Paris Diderot). Il est important que des accords soient aussi noués avec l'IAE de Rennes 1, établissement porteur du master recherche en gestion sur ce site.

Les doctorants relèveront du réseau des écoles doctorales (ED) partenaires de l'EHESP : Université de Rennes 1 (ED 505 "Sciences de l'homme des organisations et de la société" et ED 92 "Vie-agro-santé"), Université Pierre et Marie Curie (ED 393 "Santé publique : épidémiologie et sciences de l'information biomédicale"), Université Paris-sud 11 (ED 420 : "Santé publique"), Université Paris Descartes (ED 262 "Droit, gestion, relations internationales"), Paris 1 - HEC, Hautes études commerciales - (ED 533 "Sciences du management - gestion - organisation - décision - information"), EHESS Ecole des hautes études en sciences sociales (ED 286 de l'EHESS), Université Henri Poincaré Nancy 1 (ED 266 "Biologie, santé et environnement"), Université Victor Ségalen Bordeaux 2 (ED SP2 "Société, politique, santé publique"), Université de la Méditerranée (ED 062 "Sciences de la vie et de la santé").

L'EHESP semble par ailleurs vouloir réfléchir au développement d'une formation doctorale de type "executive" pour les directeurs d'hôpitaux. Pour être mis sur pied, ce projet, très intéressant, devra probablement mobiliser des directeurs de recherche en dehors de l'unité selon une logique de co-encadrement.

Par ailleurs, sur un autre plan, à savoir la formation continue des chercheurs de l'unité, la direction de l'unité MOS a bien pris en compte l'importance de ce sujet en envisageant la mise en place de séminaires collectifs d'écriture d'articles et la mobilisation de ressources dédiées pour la traduction.

### Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans

Le projet de l'unité est très ambitieux. Sa pertinence globale est totale en raison des enjeux théoriques et empiriques du champ de la gestion des systèmes de santé et des hôpitaux.

Pour l'instant, dans la phase actuelle, le principal risque pris par le projet consiste à créer ex nihilo une unité à partir de chercheurs seniors (8 Professeurs sur 10 membres) ayant déjà leur propre dynamique individuelle. C'est un risque très significatif qui est pris en connaissance de cause par une équipe fortement impliquée et motivée avec l'appui de la tutelle de l'EHESP.

Cette prise de risque mérite d'être saluée. Pour pleinement réussir, elle nécessitera un effort pour mieux structurer le projet théorique commun aux différents membres. Assez rapidement, une fois le lancement de l'équipe réalisé, il pourrait être opportun d'envisager une autre logique de structuration que celle actuellement retenue. La discussion avec le comité d'experts a pu montrer l'existence d'articulations plus pertinentes et robustes sur le plan théorique et scientifique entre les deux thèmes généraux (performance hospitalières, gestion et santé publique) et les sous-thèmes.

Le projet de l'équipe présente de nombreux points forts (richesse du champ de recherche, élargissement interdisciplinaire, grand nombre de partenariats socio-économiques, multiples partenariats internationaux de recherche, expertise du domaine) qui dessinent une bonne faisabilité au projet à condition de dépasser certains risques : dispersion entre les opérations de recherche, faible intégration entre les projets individuels des chercheurs et le projet collectif, manque de contribution scientifique et théorique au champ des sciences de gestion par une trop forte focalisation sur des questions spécifiques et appliquées en gestion des organisations de santé.



## 4 ● Analyse thème par thème

**Thème 1 :** Performance Hospitalière

**Nom du responsable :** M. Etienne MINVIELLE

Effectifs

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires		4
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)		
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants		
<b>TOTAL</b>		4

### ● Appréciations détaillées

Le thème 1 « Performance hospitalière » mobilise une équipe de 4 enseignants-chercheurs permanents (dont 2 HDR), auxquels se joignent une dizaine de chercheurs associés et 4 doctorants ou post-doctorants. Le thème est structuré en 4 programmes de recherche :

- *Qualité : Evaluer, Gérer et Réguler ;*
- *Gestion des risques et survenue des éléments indésirables ;*
- *Les nouvelles pratiques de management public et les formes de pilotage de la performance hospitalière ;*
- *Le travail de service au malade comme unité d'analyse de l'organisation et de la conception des métiers soignants.*

La thématique de la performance hospitalière, telle qu'elle est envisagée dans ce premier thème, est au cœur des débats et questionnements qui parcourent aujourd'hui le monde des organisations de santé et accompagnent les mutations profondes du système de santé. Les travaux de ce thème sur la performance hospitalière s'avèrent dès lors d'un intérêt majeur, d'autant plus qu'il n'existe en France que très peu d'équipes de recherche spécialisées en gestion des établissements de santé. De par son positionnement au sein



de l'EHESP, l'unité se situe à un niveau d'observation privilégié pour observer les changements à l'œuvre au sein des hôpitaux et bénéficie de contacts privilégiés avec leurs acteurs clés.

Sur le thème de la performance hospitalière on relèvera à la fois de nombreux atouts qui confèrent au projet scientifique un grand potentiel :

les quatre enseignants-chercheurs permanents de l'équipe ont à leur actif un nombre important de publications dans des revues classées et comptent parmi les acteurs déterminants de la communauté scientifique dans chacun des quatre programmes ;

ils ont su s'entourer de chercheurs associés reconnus qui leur apportent à la fois un soutien et une caution scientifiques ;

le thème « Performance hospitalière » s'appuie sur des compétences pluridisciplinaires dans le domaines des sciences de gestion, de la médecine, des bio-statistiques, de la santé publique. Cela, constitue à la fois un atout. Mais il convient également de saluer la prise de risques que cela comporte, à la fois en termes de positionnement disciplinaire et de cohésion scientifique ;

le thème s'appuie sur trois opérations de recherche relevant de dispositifs qui lui assurent un financement et concourent à la viabilité du projet scientifique : le projet COMPAQH (Coordination de la Mesure de la Performance et Amélioration de la Qualité : Hopital - Patient - Sécurité - Territoire), l'ANR « PRIQS », le projet « personnalisation du service rendu en cancérologie » (ANR, Investissement d'avenir).

Fort de ces atouts, l'unité présente un fort potentiel et doit dès à présent conduire une réflexion de fond sur l'identité, le positionnement et la cohésion de ses travaux sur le thème de la performance hospitalière. C'est là que doivent porter ses efforts dans les cinq ans à venir. Pour cela, plusieurs points méritent d'être approfondis :

La question des positionnements et des apports conceptuels des travaux du thème. En effet, de manière fort pertinente, le projet scientifique croise : une posture critique et distanciée des pratiques et des changements observés au sein des organisations de santé ; et des visées prescriptives ou transformatives, dans le cadre d'une recherche finalisée. Il est important de préciser les positionnements méthodologiques et épistémologiques qui fondent l'identité de l'équipe sur le thème. Il en est de même des cadres conceptuels dont l'ancrage et le positionnement au sein des sciences de gestion doivent être clarifiés. La problématique de la performance hospitalière se situe au carrefour des différents champs disciplinaires des sciences de gestion, et tout particulièrement, du contrôle de gestion, de la gestion des ressources humaines, de la gestion de la qualité ou de la stratégie. Dans une vision pluridisciplinaire, elle emprunte également aux Sciences de l'Homme et de la Société et aux Sciences du Vivant, dès lors qu'il s'agit de contextualiser la recherche dans le champ de la santé publique. Sans se départir de ses atouts en matière de pluridisciplinarité et du pluralisme conceptuel et méthodologique que cela induit, l'unité de recherche doit conduire une réflexion sur ce qui fonde l'identité de ce premier thème, sur le plan des cadres théoriques et des méthodologies mobilisés.

Un point important porte sur la cohésion du thème et de ses liens avec les problématiques du deuxième thème, dans le cadre d'un projet scientifique cohérent. Il semble notamment délicat de segmenter la recherche entre les quatre programmes annoncés. Le risque est grand de sombrer dans une balkanisation de travaux de recherche qui fonctionnent en parallèle sans coordination et cohésion d'ensemble. Il en est de même des liens entre les programmes de recherche des deux thèmes présentés Comment dissocier par exemple, la recherche sur la coordination des parcours de soin avec celles qui portent sur la performance hospitalière, alors que l'évolution vers les notions de parcours de santé - ou de vie, liés aux problématiques des maladies chroniques et du vieillissement, positionnent les questions de mesure et de pilotage des performances sur un champ à la fois transversal - par processus -, et interorganisationnel ? La coordination et les formes de coopération, voire de « coopération », inter-acteurs et inter-établissements, publics et privés, sur un territoire, reconfigurent les enjeux de performance. Or, l'unité de recherche possède tous les atouts pour conduire une recherche de pointe sur ces questions aujourd'hui centrales. De même, la question des inégalités de santé, renvoie à celle des critères de performance. Précisément, si le premier thème poursuit un projet de connaissance qui porte sur la définition de la performance hospitalière, les recherches dans ce thème, ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur l'élargissement des critères de performances, au-delà des critères traditionnels, tels qu'ils se présentent par exemple dans les quatre axes d'un « balanced scorecard » ou dans les tableaux de bord du dispositif « Hospidiag ». La prise en compte d'indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux - comme ceux portant sur les inégalités, précisément -, pourrait conduire à des avancées prometteuses. Là encore, l'unité de recherche possède des atouts avérés.



Tout ce qui précède tend à orienter la réflexion sur l'opportunité d'une évolution vers des approches interdisciplinaires ou transdisciplinaire. Tout particulièrement, il s'agira de se déterminer sur la question de savoir si le projet scientifique porte sur l'apport d'une approche gestionnaire de la performance à la compréhension des questions de santé publique, sur les regards croisés de plusieurs champs disciplinaires - dont la gestion -, à un même questionnement de santé publique ou, en définitive, sur la construction, par l'interaction entre chercheurs de champs disciplinaires différents, d'un objet de recherche innovant en gestion de la santé. Ne convient-il pas également de considérer que la singularité et la complexité des organisations de santé, mettent en jeu des questionnements qui renvoient aux fondements des sciences de gestion ? L'unité de recherche ne doit pas négliger la nécessité de développer une recherche fondamentale sur la performance des organisations et systèmes de santé.

## Conclusion

- Avis global sur le thème :

La pertinence et l'intérêt du thème sur un triple plan scientifique, managérial et sociétal sont avérés.

L'unité bénéficie de points forts (voir ci-après) et d'un potentiel qui lui confèrent tous les atouts pour construire un projet scientifique réaliste et cohérent. Les efforts doivent désormais porter sur la cohérence et la cohésion du projet.

- Points forts et possibilités liées au contexte :

Les chercheurs permanents attestent d'une production scientifique importante et reconnue dans le thème, ils s'appuient sur des chercheurs associés de renom sur le thème de la performance.

Le thème bénéficie de compétences pluridisciplinaires.

Par son appartenance à l'EHESP, l'équipe bénéficie d'un point d'observation privilégié et d'un accès aux terrains et aux acteurs.

Le thème s'inscrit dans des dispositifs de financement et de mobilisation des moyens de la recherche tels que des projets ANR. Cela facilite également sa mise en réseau.

- Points à améliorer et risques liés au contexte :

La pluridisciplinarité constitue autant un atout qu'un risque de balkanisation et d'une trop faible intégration des travaux. Ce risque est renforcé par la division en quatre programmes à l'intérieur du thème.

Les positionnements épistémologiques, méthodologiques et conceptuels qui fondent l'identité du thème dans le champ de la recherche nationale et internationale sur la performance hospitalière, restent à préciser.

Les questions relatives à la performance dépassent ce premier thème et se posent également dans le second thème.

Il existe un risque non négligeable de réduire l'étude de la performance à l'échelle de l'établissement - *l'hôpital, en la circonstance* et ce dans une vision verticale du contrôle de gestion - *le contrôle des pôles par exemple*. Alors que le contexte et les enjeux actuels - *à travers la notion de parcours* -, se situent au-delà des frontières de l'établissement dans le cadre du pilotage de processus inter-organisationnels.

- Recommandations :

Engager une réflexion stratégique sur l'identité et le positionnement des travaux sur la performance, non pas uniquement « hospitalière », mais étendue aux réseaux et systèmes de santé. Les termes de « performance », « acteurs » et « coordination » sont mis en avant dans le dossier, ils constituent, en effet, des mots clés autour desquels peut se structurer la réflexion.

La réflexion stratégique doit porter sur l'opportunité, les formes et les modalités d'une évolution de la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité, voire la transdisciplinarité, autour d'un objet de connaissance portant sur la performance en santé.

Ancrer de manière plus affirmée les enjeux du premier thème dans les mutations et les perspectives à la fois organisationnelles, interorganisationnelles et macro-sociétales du système de santé.



**Thème 2 :** Apport des sciences de gestion en santé publique

**Nom du responsable :** M<sup>me</sup> Karine GALLOPEL MORVAN

**Effectifs**

Effectifs du thème en Équivalents Temps Plein	Au 30/06/2012	Au 01/01/2014
ETP d'enseignants-chercheurs titulaires		6
ETP de chercheurs des EPST ou EPIC titulaires		
ETP d'autres personnels titulaires n'ayant pas d'obligation de recherche (IR, IE, PRAG, etc.)		
ETP d'autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)		
ETP de post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité		
ETP d'autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, etc.) hors post-doctorants		
ETP d'autres personnels contractuels n'ayant pas d'obligation de recherche		
ETP de doctorants		
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>

### • Appréciations détaillées

Le second thème « Apport des sciences de gestion en santé publique » mobilise une équipe de 6 enseignants-chercheurs permanents (dont 3 HDR), auxquels se joignent 5 chercheurs associés et 5 doctorants. Le thème est structuré en 3 programmes de recherche :

- *Le développement du marketing social pour améliorer les politiques préventives et l'attractivité des organisations non-marchandes ;*
- *La coordination au coeur du parcours de soins ;*
- *La relation entre la coordination du parcours de soins et les inégalités de santé.*

La thématique de la santé publique, telle qu'elle est envisagée dans ce thème, est au cœur des recherches internationales en gestion en visant à comprendre les conditions organisationnelles qui influencent, positivement ou non, la dynamique des systèmes de santé ainsi que les comportements des individus.

L'unité MOS est totalement fondée à vouloir travailler sur ce thème car les étudiants formés à l'EHESP ne seront pas seulement les futurs cadres des hopitaux mais plus généralement les cadres en charge de la gestion du système de santé. Par ailleurs, ce thème, insuffisamment travaillé en France, présente des occasions d'avancées théoriques significatives car il concerne des enjeux sociétaux majeurs qui appellent des évolutions de comportements, de stratégies et de représentations. Les dispositifs de gestion contribueront directement, en bien ou en mal, à ces évolutions.

Les membres de l'unité MOS qui travaillent sur ce thème de la gestion et de la santé publique ont déjà une expertise certaine. Ils ont ainsi pu contribuer pour certains à une évolution du cadre de réflexion des politiques publiques. Tous ont significativement publié et surtout mènent actuellement des opérations de recherche dans le cadre de programmes collectifs. Enfin, la plupart ont des collaborations internationales avec



d'autres chercheurs. Le thème devrait dans ces conditions pouvoir être largement traité et donner lieu à des résultats intéressants tant sur le plan théorique que des publications.

Malgré ces atouts, le thème apparaît relativement disparate avec une faible articulation entre les opérations. En conséquence ce second thème apparaît actuellement moins incisif et circonscrit que le premier. Plusieurs questions ressortent à la lecture du projet sur ce thème :

- sur le modèle théorique des EC qui travaillent sur ce thème concernant les comportements sociaux. Il y a une impression de mélange des situations et des organisations avec une approche qui manque d'explicitation. Par exemple, les situations de choix de consommation ne peuvent être totalement assimilées à des situations d'usage de produits qui provoquent des addictions physiques ou psychologiques. Les conditions de diffusion de modèles d'un champ de pratiques à un autre gagneraient à être mieux circonscrites.

- sur les apports croisés entre les projets. Les liens entre le marketing des organisations sociales, la coordination au sein des parcours de soin et les inégalités de santé ne sont pas actuellement suffisamment explicités, tant sur le plan conceptuel et théorique que pratique. Une tendance au chevauchement de projets de recherche n'est pas exempt de la formulation de ce thème.

- Sur le marketing social. Sa pertinence, tout en étant fondée, gagnerait à être mise en perspective face aux autres leviers du changement des comportements. De plus, si le marketing social a un rôle à jouer vis-à-vis, par exemple, d'un recul de l'initiation au tabagisme, son rôle vis-à-vis de l'arrêt du tabagisme chez un fumeur avéré ne peut faire l'économie de la prise en compte du caractère addictif de la substance considérée. Enfin le partenariat avec les organismes nationaux (INCA - Institut national du cancer, INPES - Institut national de prévention et d'éducation pour la santé, ...) pourrait être complété par des partenariats avec des opérateurs locaux de la prévention. Toutefois, ce sujet (marketing social) paraît isolé vis-à-vis des deux autres sujets orientés sur le concept de coordination. Dans ce sujet apparaît l'utilisation du marketing social afin de faciliter la levée de fonds par les établissements de santé. Il semblerait plus cohérent d'intégrer ce point dans le premier thème. Par ailleurs, le marketing social en favorisant la prévention, constitue un levier pour agir sur les inégalités de santé. Associer les programmes de recherche 1 et 3 pourrait être envisagé.

- sur l'analyse de la coordination. Le thème de la coordination est central et générique en sciences de gestion en particulier, en sciences sociales en général. Le projet ne formule pas d'angle d'analyse spécifique au sujet de la coordination. En conséquence, ce sujet apparaît pour l'instant comme un prétexte qui nécessiterait d'être plus largement explicité. Il s'agirait notamment d'indiquer sur quel type de coordination les chercheurs souhaitent plus particulièrement travailler et en mobilisant quelle théorie de la coordination. Par ailleurs, la mise en perspective du projet de recherche sur la coordination dans le cadre des parcours de soins, par rapport aux travaux des autres équipes qui travaillent sur ce sujet en France et à l'étranger, permettrait de mieux cerner le positionnement choisi. L'explicitation de l'angle d'attaque (la problématique de recherche) retenu(e) pourrait être plus claire ou tout au moins, le fil conducteur plus explicite : modalité de financement des acteurs et organisations, partenariats public-privé, usage des technologies de l'information, optimisation, ... Les exemples de travaux supports (cancer, Alzheimer) interrogent sur la pertinence de l'expression « parcours de soins » par rapport à celle de « parcours de santé ». En effet, les enjeux de la prise en charge de ces patients ne se limitent pas à la coordination des soins ou des acteurs de soins et se trouvent également dans l'articulation de la prise en charge curative et sociale (que le terme médico-social ne peut résumer).

- sur la coordination et les inégalités de santé. Le document écrit présente les travaux supports mais ne précise pas le lien avec le concept de coordination. La présentation orale a souligné ce lien. La réduction des inégalités de santé peut constituer un « proxy » pour la performance du système de santé. Les travaux supports ne résument cependant pas un projet de recherche.

- sur la contribution aux sciences de gestion. La formulation du thème "Apport des sciences de gestion à la santé publique" souligne un sens d'analyse spécifique, à savoir la mobilisation des sciences de gestion pour avancer sur des questions et problèmes de santé publique. Si la pertinence de l'application des concepts ou outils de gestion au champ du système de santé ne pose pas question, le retour sur investissement pour les sciences de la gestion, c'est-à-dire le retour en termes de concepts, théories ou outils de gestion doit pouvoir être explicité. Dans le cadre d'une unité de recherche en sciences de gestion, on pourrait en effet s'attendre à une relation dans le sens inverse. Il s'agirait de voir comment les questions de santé publique offrent un terrain de prédilection pour étudier et renouveler les problématiques théoriques des sciences de gestion. Les projets abordés dans le cadre de ce thème sont au cœur de questions majeures que les organisations vont devoir prendre en charge au-delà du seul contexte de la santé publique, tel est par exemple le cas de la prévention des risques ou de l'inégalité. Tout en visant bien sûr à contribuer aux problématiques de santé publique, l'équipe gagnerait à essayer de remonter en généralité théorique et conceptuelle au-delà de ce seul contexte organisationnel.





- sur la performance des actions. Le second thème sur la santé publique n'est pas indépendant du premier thème sur la performance. Il pourrait être intéressant et opportun de penser en conséquence des articulations entre les thèmes.

### Conclusion

- Avis global sur le thème :

La pertinence et l'intérêt du thème sur un triple plan scientifique, managérial et sociétal sont avérés.

Cependant, en l'état du projet, le thème 2 intitulé « Apport des sciences de gestion en santé publique » manque de cohérence entre les trois programmes de recherche proposés .

La formulation même du thème est maladroite pour une unité en sciences de gestion, ou au moins difficile à comprendre.

- Points forts et possibilités liées au contexte :

Les chercheurs permanents attestent d'une production scientifique importante et reconnue dans le thème, ils s'appuient sur des chercheurs associés de renom.

Par son appartenance à l'EHESP, l'équipe bénéficie d'un point d'observation privilégié et d'un accès aux terrains et aux acteurs pour étudier les questions de santé publique.

- Points à améliorer et risques liés au contexte :

Les positionnements épistémologiques, méthodologiques et conceptuels qui fondent l'identité du thème dans le champ de la recherche nationale et internationale sur gestion et santé publique, restent sérieusement à préciser. Le projet a trop tendance à exposer les réalisations passées et les opérations de recherche en cours au lieu de positionner le projet par rapport aux courants actuels et futurs. Cette approche correspond plus à un bilan qui n'a pas lieu d'être s'agissant d'une unité en création.

Il y a un manque de cohérence entre les sujets traités au sein du second thème. Le projet ne fait pas assez les liens entre les différentes actions de recherche en-cours. Pourtant ces liens existent, à titre d'exemple certaines relations peuvent être modélisées entre le marketing social qui influencent les comportements, les parcours de soins et de santé pratiqués et les effets sur les inégalités d'accès aux soins.

Les questions relatives à la santé publique de ce thème sont insuffisamment articulées avec les questions de performance envisagées dans le thème 1. Certaines des actions étudiées sur le thème 2 en matière de santé publique ont des conséquences directes sur les conditions de la performance hospitalière.

Les contributions théoriques et scientifiques de ce thème sont peu affirmées, le risque est grand de multiplier les actions de recherche au fur et à mesure des sollicitations qui prendront forme. Si tel devait être le cas, l'unité ne pourrait se constituer vraiment comme équipe de recherche mais serait seulement une équipe virtuelle regroupant des individualités.

- Recommandations :

Porter une réflexion stratégique sur ce que peut être un objet de connaissance portant sur la gestion des systèmes de santé publique. Cet effort réflexif permettrait de mieux indiquer les contributions théoriques et scientifiques visées par l'équipe MOS sur ce thème.

Compléter par une réflexion stratégique sur l'identité et le positionnement des travaux de l'équipe sur la santé publique au-delà des opérations de recherche déjà entreprises et des mots clés qui ressortent du projet ("coordination", "prévention", "égalité"). La diversité des sujets abordés et l'ampleur du champ de recherche ainsi défini, amène à recommander un renforcement de l'articulation des sujets proposés et/ou une délimitation plus précise du champ de recherche permettant de le restreindre et de souligner les problématiques de recherche poursuivies.

Ancrer de manière plus affirmée les enjeux du second thème dans les mutations et les perspectives à la fois organisationnelles, interorganisationnelles et macro-sociétales du système de santé publique. Le champ général du "New Public Management" devrait à ce titre être interrogé.



## 5 • Déroulement de la visite

Date de la visite :

Début : Mercredi 23 janvier 2013 à 10h00

Fin : Mercredi 23 janvier 2013 à 17h00

Lieu de la visite :

Institution : AERES

Adresse : 20 rue Vivienne, 75002 Paris

Déroulement ou programme de visite :

10h00 :	Huis clos du comité d'experts
10h30 :	Présentation par le directeur d'unité du projet et échanges entre la direction de l'unité et le comité d'experts
13h30 :	Huis clos avec les représentants des tutelles : EHESP et Inserm
14h00-17h00 :	Huis clos du comité d'experts

Points particuliers à mentionner :

Comme il s'agissait d'une demande de création d'EA, le comité s'est réuni à l'AERES. Il n'y avait pas lieu de rencontrer les doctorants ni les personnels administratifs. Outre le directeur et la directrice adjointe de l'unité de recherche, le comité a rencontré deux chercheurs de l'équipe (un PR senior, un MCF junior) et un chercheur associé.

M<sup>me</sup> Nathalie FABBE-COSTES, de l'Université d'Aix-Marseille, a participé à la préparation de l'évaluation comme membre du comité d'experts. En raison d'un imprévu de transport, elle n'a pu être présente pour la réunion du comité.



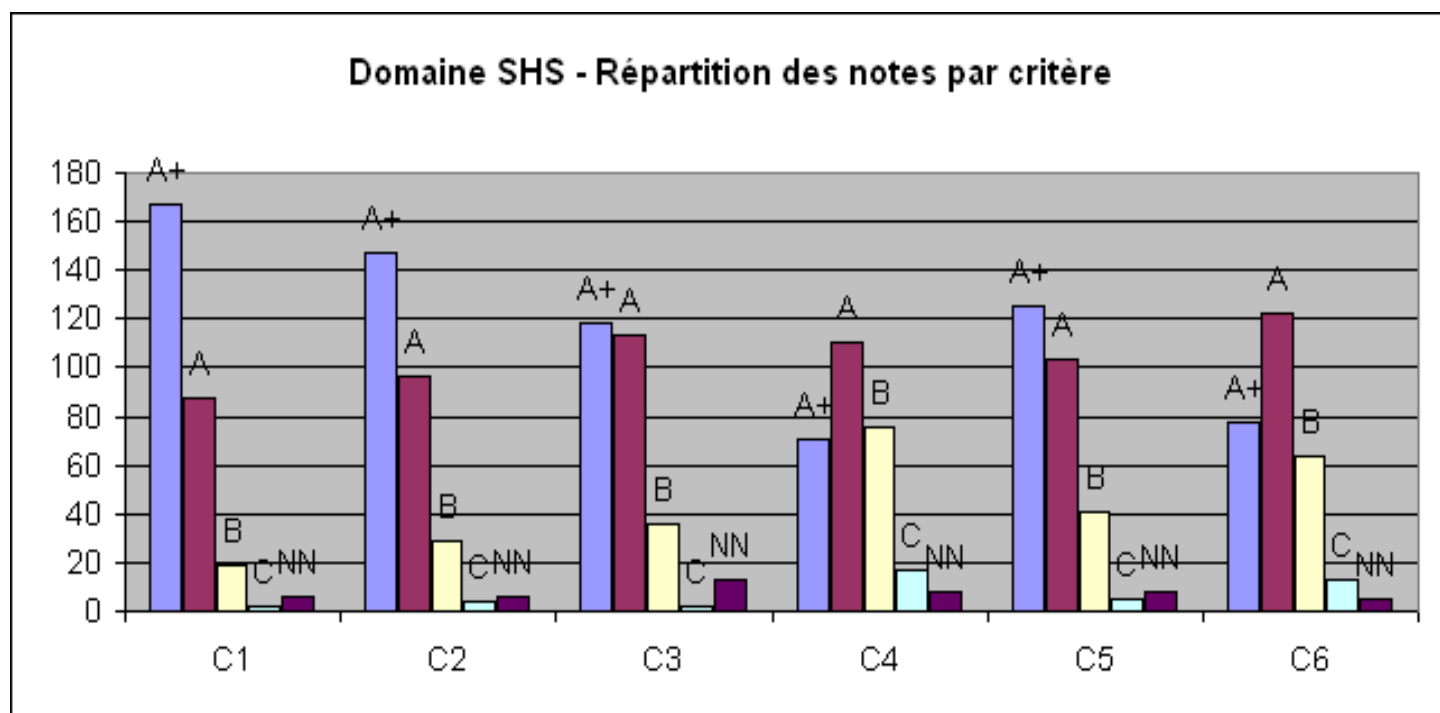
## 6 • Statistiques par domaine : SHS au 10/06/2013

Notes

Critères	C1 Qualité scientifique et production	C2 Rayonnement et attractivité académiques	C3 Relations avec l'environnement social, économique et culturel	C4 Organisation et vie de l'entité	C5 Implication dans la formation par la recherche	C6 Stratégie et projet à cinq ans
A+	167	147	118	71	125	78
A	88	96	113	110	103	122
B	19	29	36	76	41	64
C	2	4	2	17	5	13
Non Noté	6	6	13	8	8	5

Pourcentages

Critères	C1 Qualité scientifique et production	C2 Rayonnement et attractivité académiques	C3 Relations avec l'environnement social, économique et culturel	C4 Organisation et vie de l'entité	C5 Implication dans la formation par la recherche	C6 Stratégie et projet à cinq ans
A+	59%	52%	42%	25%	44%	28%
A	31%	34%	40%	39%	37%	43%
B	7%	10%	13%	27%	15%	23%
C	1%	1%	1%	6%	2%	5%
Non Noté	2%	2%	5%	3%	3%	2%





## 7 • Observations générales des tutelles

AERES  
Section des unités de recherche  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Rennes,  
le 23 avril 2013

Réf : S2PUR140006772 - Management des Organisations en Santé - 0350095N

**Observations relatives au rapport d'évaluation de l'AERES  
sur l'unité Management des Organisations en Santé (MOS)**

Nous remercions les membres de la commission de l'AERES pour le rapport cité en objet qui présente une évaluation des risques à venir dont nous tiendrons le plus grand compte. Nous sommes par ailleurs sensibles au fait que ce rapport souligne d'emblée un projet « judicieux et pertinent ».

Trois points nous semblent mériter un commentaire plus particulier :

- La volonté d'allier un développement conceptuel en sciences de gestion et des approches finalisées dans le champ de la santé publique.

Cette volonté passe par des recherches où la santé constitue un champ d'application exemplaire permettant une théorisation à portée plus générale (volonté déjà exprimée par le passé dans le cas de la conceptualisation d'outils de gestion adaptés ou des travaux sur la gestion de la singularité à grande échelle).

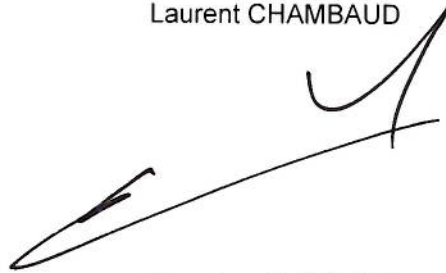
Elle suppose également le développement de recherches en service de santé et d'évaluation des politiques publiques. Ce type de recherche, très affirmé dans les écoles de santé publique en pointe, est encore mal formalisé en France. Il semble d'autant plus essentiel que l'aide aux décisions publiques fondées sur des connaissances scientifiques s'accroisse avec le besoin de transformations du système de santé. Cela passe par une démonstration au sein des milieux professionnels et académiques de l'apport des sciences de gestion à des questionnements de santé publique (par exemple l'apport des outils du marketing).

L'enjeu est d'allier ces deux types de recherche comme fil conducteur de l'effort d'intégration souligné par le rapport. Ce rapprochement ne nous semble pas incompatible, mais au contraire une valeur-ajoutée dans le domaine des sciences de gestion en santé.

- L'insertion de l'équipe MOS et de ces chercheurs dans les réseaux académiques, en France, et sur le plan international. Elle se traduit par une implication forte dans le développement de l'association ARAMOS de la santé, et dans des collaborations nationales, conférant à l'équipe MOS un « rôle potentiel de leader » pour reprendre l'expression employée dans le rapport. Elle correspond également à une relation affirmée avec les autres sociétés savantes (AGRH, AIMS, AFM, ...) et à la participation aux colloques internationaux ce dont témoigne déjà l'activité récente (deux communications sélectionnées dans le colloque EGOS 2013 dans le cadre d'un projet ANR porté par des chercheurs de l'équipe MOS).

- Le soutien de l'EHESP. L'EHESP ayant clairement affiché le domaine du management des organisations en santé comme une priorité, sera vigilante à maintenir son soutien dans la durée à l'unité de recherche MOS, notamment par rapport aux postes qui y seront attribués, et elle s'assurera que celle-ci bénéficie des conditions optimales pour son fonctionnement (logistique, soutien administratif,...). Le directeur de la recherche et de l'innovation pédagogique s'engage à faciliter le travail du directeur d'unité et à l'accompagner autant que nécessaire dans la mise en place de l'unité et dans l'effort d'intégration.

Laurent CHAMBAUD

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke with a small loop at the end, and a shorter, more complex stroke above it.

Directeur de l'EHESP