

## Au cœur de l'Innovation Organisationnelle en Santé (IOS)



### Bonjour, pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Bonjour, je me nomme Sabrina Grandclaude, je suis enseignante du second degré au sein de l'éducation nationale. J'ai soutenu ma thèse le 10 janvier 2024 sous la direction du Professeur Thierry Nobre.

### À quel moment avez-vous pensé faire un doctorat et pourquoi ?

Mon parcours académique a pris un tournant décisif lorsque j'ai repris mes études en Master 2 en formation continue, afin d'évoluer vers une carrière d'enseignement. Outre le goût d'apprendre, cette expérience m'a permis de développer mes connaissances et d'avoir un premier intérêt pour la recherche, lors de la rédaction de mon mémoire. Par la suite, étant enseignante d'économie gestion, j'enseigne, entre autres, le management des organisations et la digitalisation, j'ai souhaité aller plus loin par la réalisation d'un doctorat. La rencontre avec mon directeur de thèse a été alors déterminante et, comme je suis naturellement sensible aux questions sociales et à l'innovation, nous avons orienté mon travail doctoral dans le domaine des dynamiques organisationnelles en santé, et plus particulièrement sur l'innovation.

### Quel a été l'objet de votre thèse ?

Ma thèse porte sur les Innovations Organisationnelles en Santé (IOS) et s'intitule : « *Éléments constitutifs, Genèse, Barrières et Leviers de l'Innovation Organisationnelle en Santé (IOS) : Les enseignements de l'Article 51* ». Mon travail de recherche s'intéresse aux conditions qui favorisent ou freinent l'émergence et l'adoption des Innovations Organisationnelles dans le cadre du système de santé français. L'étude s'appuie sur un dispositif ministériel, nommé « *Article 51* », conçu pour encourager des innovations portées par les acteurs de terrain. À partir de l'analyse de 5 099 pages de documents institutionnels relatifs à 96 projets et de 52 entretiens conduits auprès des porteurs de projet, plusieurs contributions ont émergé.

### Quels résultats principaux avez-vous obtenus ? Y a-t-il eu des surprises ?

Tout d'abord, cette recherche offre une vue panoptique détaillée des IOS, mettant en évidence les problèmes traités, les solutions proposées, et les effets attendus. Ensuite, elle identifie les dynamiques à l'origine des IOS, telles que l'importance de l'empathie patient et de l'inspiration académique, internationale et technologique des porteurs de projet. Deux processus de développement des IOS sont aussi identifiés : *ex nihilo* et *ex materia*. Les barrières et leviers à l'adoption de l'innovation détaillés sont nombreux et attestent la complexité de ce type de démarche. Troisièmement, la thèse introduit le concept « *d'entrepreneuriat médical* », une nouvelle forme d'engagement professionnel permettant de surmonter ces complexités. Enfin, l'ampleur de l'analyse empirique permet de dégager des pistes concrètes pour catalyser les IOS et transformer les systèmes de santé.

## **De quelle manière votre thèse contribue-t-elle à la littérature existante ?**

Ma thèse apporte plusieurs contributions significatives à la littérature en management des organisations de santé. L'innovation technologique est largement étudiée dans la littérature alors que l'innovation organisationnelle demeure un sujet encore peu exploré. De plus, ce dispositif permet d'observer et d'analyser, simultanément, de nombreuses Innovations Organisationnelles en Santé. Ce travail de recherche a donc permis de mieux définir les composantes des innovations organisationnelles en santé, d'analyser leur processus de génération et d'adoption et de proposer un nouveau concept d'entrepreneuriat médical, distinct de l'entrepreneuriat institutionnel et de l'entrepreneuriat en santé, classiquement abordés dans la littérature. Ma recherche met également en lumière l'apport spécifique de l'article 51, puisque ce dispositif génère un écosystème entrepreneurial qui favorise l'émergence des innovations par les acteurs de terrain, l'innovation est donc ascendante. Finalement, c'est la première fois qu'une recherche doctorale est conduite sur autant de projets d'IOS distincts, ce qui constitue une première approche globale de ce type d'innovation.

## **Quelles sont les implications concrètes de votre travail ?**

Les implications de ma recherche sont nombreuses. Pour les décideurs publics, elle fournit des recommandations pour optimiser les dispositifs d'accompagnement des IOS. Pour les gestionnaires d'établissements, elle apporte des clés de compréhension sur les facteurs qui favorisent ou entravent l'implémentation des innovations organisationnelles, ce qui permet d'éviter certains écueils et de saisir certaines opportunités. Pour les professionnels de santé,

elle permet d'identifier les conditions favorables au développement de leurs propres initiatives innovantes. Enfin, pour la recherche académique, elle ouvre des perspectives sur l'entrepreneuriat médical et sur les conditions de diffusion des Innovations Organisationnelles en Santé.

## **Quelles compétences avez-vous développées pendant votre thèse ?**

Pendant ma thèse, j'ai développé de nombreuses compétences. Mon travail de recherche m'a permis d'acquérir une expertise en méthodologie qualitative, notamment grâce à l'analyse de documents institutionnels (*Cahiers des charges et avis du Comité Technique de l'Innovation en Santé (CTIS)*) et la conduite d'entretiens semi-directifs. J'ai pu mener 52 entretiens avec des porteurs de projets d'innovation en santé. Dans le cadre de l'article 51, le processus d'innovation est ouvert à l'ensemble des acteurs, qu'ils soient professionnels de santé de ville (*libéral*), professionnels de santé hospitalière (*public ou privé*), acteurs d'une structure privée (*entreprise, startup*), acteurs du domaine associatif (*associations de patients*), tous peuvent engager une démarche d'innovation. Ces échanges auprès d'une diversité d'acteurs étaient très riches et m'ont permis d'affiner ma compréhension des dynamiques d'adoption des IOS. De plus, j'ai renforcé mes capacités de synthèse et de rédaction scientifique, en structurant ma thèse, mais également en produisant des communications, deux articles académiques dans des revues classées et un chapitre d'ouvrage. Le contexte de la pandémie de Covid-19 a également constitué un défi méthodologique, puisqu'il m'a obligé à réorienter mon travail initialement basé sur une étude de cas unique vers une analyse élargie des projets de l'article 51. Cette adaptation m'a permis de développer une grande flexibilité dans ma démarche de recherche, que je ne regrette pas compte tenu des résultats.

## **Quels conseils donneriez-vous à des doctorants qui entament leur travail de thèse ?**

Je ne sais pas si je suis habilitée, mais si je devais donner des conseils à des doctorants, je pense à quatre points essentiels.

Tout d'abord, je conseillerais aux doctorants qui débutent leur parcours, de choisir un sujet passionnant, qui a une véritable portée académique et sociétale. Ensuite, mon second conseil porterait sur le choix du directeur de thèse. J'ai eu la chance d'être accompagnée et guidée avec beaucoup de bienveillance. Mon troisième conseil porterait sur l'importance d'adopter une organisation rigoureuse, pour avancer efficacement et ne rien abandonner. Dans cette optique, il est aussi important de s'entourer d'un réseau de chercheurs afin d'échanger sur ses travaux. Enfin, mon dernier conseil porterait sur l'importance de la flexibilité du doctorant car dans un parcours de thèse, il faut savoir planifier, mais surtout être capable de s'adapter aux imprévus, comme j'ai dû le faire lors de la crise sanitaire.

## **Quelles perspectives avez-vous concernant votre avenir professionnel ?**

Concernant mon avenir professionnel, je poursuis mes recherches sur l'Innovation Organisationnelle. Actuellement, je travaille sur un article qui porte sur les spécificités des IOS, l'article est accepté et en cours de révision au sein de la revue *Gestion et Management Public*. J'ai également récemment proposé une communication intitulée «*Microfoundations of Organizational Innovation in Healthcare (OIH)*» pour participer au congrès d'EURAM, qui doit se dérouler à Florence en juin 2025.

J'ai encore de nombreuses pistes de travail à partir des éléments émergents de cette recherche mais également des perspectives de recherche au niveau des conditions de la diffusion des IOS. En effet, certaines d'entre elles ont été évaluées et sont, soit en phase de

généralisation, soit en phase transitoire, soit terminée parce que leurs résultats n'ont pas été convaincants ou parce que le porteur de projet a décidé une fin anticipée. En somme, cette recherche ouvre encore de nombreuses perspectives.

Au-delà de la recherche, je continue à enseigner et à partager mon expertise en gestion. J'aimerais également, dans un futur proche, contribuer à la formation des managers en santé, notamment sur les problématiques d'innovation.

### **Contact :**

[sabrina.grandclaud@outlook.fr](mailto:sabrina.grandclaud@outlook.fr)