

## **Curriculum vitae**

Christelle ROUTELOUS

Née le 19.11.1975, nationalité française

Adresse et coordonnées professionnelles :

Institut du Management

Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique

Avenue du Professeur-Léon-Bernard • CS 74312 • 35043 Rennes Cedex

E-mail : [christelle.routelous@ehesp.fr](mailto:christelle.routelous@ehesp.fr)

Professeur de Management et sociologie de l'innovation à l'EHESP

Chercheur à ARENES UMR 6051 et unité INSERM 1309 Equipe « Recherche sur les services et le management en santé »

Docteur en socio-économie de l'innovation des Mines de Paris (2008)

Qualifié dans la section 19 (sociologie démographie) du CNU (2011, n°11219218579)

### Synthèse

#### **Cursus et expérience professionnelle**

- Enseignant chercheur depuis juin 2006 à l'EHESP : **Institut du Management** et équipe **Recherche sur les services et le management en santé** (ARENES, UMR 6051 CNRS et INSERM 1309)

#### **Domaines d'enseignement et de recherche**

- Management stratégique, GRH mobilisatrice et développement humain et social dans les organisations de santé
- Management public et transformations du secteur de la santé

#### **Synthèse des publications**

- 1 thèse (2008)
- 15 articles dans des revues à comité de lecture
- Prix de la meilleure communication thématique décerné le 17 juin 2022 pour : « *Job crafting : Quels comportements proactifs des soignants pour faire face aux tensions de rôles engendrées par la crise Covid* » Routelous C., Le Hesran AL, Sader M., Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels.
- 2 coordination de numéro spécial
- 5 contributions à des ouvrages collectifs
- 4 articles dans une revue de diffusion

#### **Projets de recherche**

- 3 coordinations de projets de recherche
- 3 projets en tant que chercheur associé

Titres universitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorat de socio-économie de l'innovation, MINES Paris Tech, 2008. La démocratie sanitaire à l'épreuve des pratiques médicales : Sociologie d'un modèle participatif en médecine. Sous la direction de Madeleine AKRICH et Nicolas DODIER (EHESS)</li> <li>• Qualifié dans la section 19 : sociologie et démographie (2011, n°11219218579)</li> <li>• DEA de Sociologie de la santé, Université Toulouse II, 1999.</li> <li>• Maîtrise de sociologie de la santé, Université Toulouse II, 1998.</li> </ul>
Activités pédagogiques et enseignements	<p>J'effectue la plupart de mes enseignements en Gestion des ressources humaines et théorie des organisations, avec une spécialisation croissante vers les pratiques de GRH mobilisatrices. Je réalise 198H d'enseignements annuels en master 2 et formation fonction publique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutorats et encadrements de travaux d'étudiants Suivi annuel de mémoires d'élèves directeurs et étudiants de Master 2 et mastère portant sur des questions de management des organisations de santé.</li> </ul>
Responsabilités et activités pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration des maquettes et de leur contenu pédagogique pour les UE enseignées ;</li> <li>• Recherche, suivi des emplois du temps et construction des programmes avec une dizaine d'enseignants vacataires intervenants en formation initiale et continue ;</li> <li>• Organisation d'UE pour les étudiants pour le master 2 Administration et Management des Organisations en Santé et master Droit Santé et Ethique et pour les filières d'élèves fonctionnaires.</li> </ul>
Jurys de soutenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation annuelle au jury de titularisation des directeurs d'établissements sanitaire et médico-sociaux publics et des directeurs d'hôpitaux</li> <li>• Participation au jury de titularisation des directeurs d'établissements sanitaire et médico-sociaux privés (CAFDES).</li> <li>• Participation annuelle au jury du Master 2 Administration et Management des Organisations de Santé (AMOS), master Droit Santé Ethique – parcours pilotage des établissements de santé.</li> </ul>
Thèmes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management public</b> : transformation des métiers et des outils de l'action publique ; stratégies territoriales et d'intégration des soins.</li> <li>• <b>Management stratégique et gestion des ressources humaines dans les organisations de santé et médico-sociales</b> : responsabilité sociétale des organisations, Développement humain et social, management habilitant.</li> </ul>
Activités de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rattachée en tant que chercheur principal au laboratoire ARENES UMR 6051 et INSERM 1309 Equipe « <b>Recherche sur les services et le management en santé</b> »</li> <li>• Projet en interdisciplinarité : sociologie, science de gestion et santé publique.</li> <li>• Approche qualitative et méthodes mixtes.</li> </ul>

Projets de recherche : pilotage et participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet QuaTrE, « Soutenir la Qualité de vie au Travail en EHPAD par une dynamique d’innovation centrée sur la qualité du travail », en collaboration avec C. Ruiller (IAE Rennes), F. Burrelier (IAE Rennes), J. Urasadettan (Rennes 2), G. Lux (UQAM, Montréal; Programme « Handicap et perte d’autonomie » AAP2019ESTOMS_03. Le projet a bénéficié de l’aide de la Caisse Nationale de Solidarité pour l’Autonomie (CNSA) dans le cadre de l’appel à projets 2019 Handicap et perte d’autonomie – Etablissements, services et transformation de l’offre médico-sociale lancé par l’IRESP. Coordinateur et chercheur principal.</li> <li>• Projet DIREES, Qualité de vie au travail en EHPAD et innovations organisationnelles. Le projet bénéficie d’un financement des ARS Pays de Loire et Bretagne. Volet 2019-20 : Mettre en place des espaces de discussions animés par l’ARACT; volet 2021-22 : plateforme territoriale et compétences RH mutualisée. Coordinateur et chercheur principal.</li> <li>• Projet CEFECA, en collaboration avec l’IAME, UMR 1137 avec Perozziello A, Lucet J.C., Lescure FX. : Participation au volet qualitatif de l’étude sur les relations entre effecteurs du conseil antibiotique et prescripteurs hospitaliers. 2016-2018. Financement PREPS. Chercheur associé.</li> <li>• Bourse Jeune Chercheur EHESP, (2013-2014): Les trajectoires oncogériatriques à l’épreuve de la coordination des soins (TOCS). Financement EHESP. Chercheur principal.</li> <li>• ANR Jeunes Chercheurs THERACELS (2011-12). Les produits de santé issus du corps humain à l’épreuve de la réglementation – chercheur associé.</li> <li>• Implantation d’un réseau gérontologique avec gestionnaires de cas (2005-2010). Laboratoire Santé et vieillissement / Univ. Versailles St Quentin en Yvelines, groupe Solidage / Univ McGill – Univ. de Montréal). Chercheur associé.</li> </ul>
Articles dans des revues à comité de lecture	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Routelous C., Le Hesran AL, Sader M. « <b>Job crafting : Quels comportements proactifs des soignants pour faire face aux tensions de rôles engendrées par la crise Covid</b> » Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels. En cours de révision.</li> <li>2. Routelous, C., Ruiller, C., Urasadettan, J., Burrelier, F., Lux G. <b>Soutenir le pouvoir d’agir en faveur de la santé et de qualité de vie au travail : retour sur deux expériences de communautés de pratiques pilotées en EHPAD</b>, Revue Interdisciplinaire, Management, Homme &amp; Entreprise (Management &amp; Human Enterprise) En cours de révision.</li> </ol>

3. Routelous, C., Ruiller C., Lux G. (2021), **La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management salutogénique était une solution ?** Revue Gestion et Management Public, 9, 1, 9-35.
4. Routelous, C. et Philippe T. (2020), **L'appropriation d'un dispositif d'appui à la coordination par les médecins traitants,** Journal de Gestion et d'Economie de la Santé, n°5-6, 391-410.
5. Perozziello, A; Routelous, C; Charani, E. ; Truel, A; Birgand, G. ; Yazdanpanah Y. ; Lescure FX.; Lucet J.-C.; (2018), **The experiences and perspectives of implementing antimicrobial stewardship in five French hospitals : a qualitative study,** International Journal of Antimicrobial Agents, Jun, 51,6,829-835.
6. Routelous, C., Lapointe, L. & Vedel, I. (2014). **Le rôle des passeurs de frontières dans la mise en place de collaboration pluridisciplinaire en médecine.** Journal de gestion et d'économie médicales, vol. 32(7), 481-499.
7. Routelous, C. (2014) **L'apprentissage du travail pluridisciplinaire : l'enseignement des communautés de pratiques en oncogériatrie,** Revue Gestion et Management Public, mai-juillet, 44-59.
8. Vedel I, Ghadi V, Lapointe L, Routelous C, Aegerter P, Guirimand F. (2014), **Patients', family caregivers', and professionals' perspectives on quality of palliative care: A qualitative study;** Palliative Medicine. , 28 (9): 1128-38.
9. Routelous, C. (2014) **Ce que les indicateurs qualité nous disent des politiques publiques et de la profession médicale,** Quaderni, 85 : 5-8.
10. Houzard S., Routelous C. (2014) **L'institutionnalisation de la mucoviscidose : histoire d'un réseau sociotechnique clinique abouti,** Quaderni, 85 : 51-63.
11. Routelous, C. (2013), **L'hôpital à l'épreuve de la performance économique : doctrines, instruments et hybridations des valeurs,** Quaderni, 82 : 5-16.
12. Vedel, I., Ghadi, V., De Stampa, M, Routelous, C., Bergman, H., Ankri, J., Lapointe, L. (2013), **Diffusion of a Collaborative Care Model in Primary Care: A Longitudinal Qualitative Study,** BMC Family Practice.
13. Routelous, C., Vedel, I. & Lapointe, L. (2011). **Pourquoi des stratégies coopératives avec les cliniques pour les hôpitaux publics ?** Management & Avenir, 47(7), 147-164.
14. Tournay V., Bemme D., Ott M.-O., Routelous C., **La United Kingdom Stem Cell Bank, Un petit espace stérilisé pour l'homme, un gigantesque**

	<p><b>espace multilatéral pour l’humanité</b>, Sociologie et Société, vol. XLII, n°2, automne 2010, 291-312.</p> <p>15. Vedel I, De Stampa M, Bergman H, Ankri J, Cassou B, Bagaragaza E, <u>Routelous C</u>, Novella J L, Lapointe L. <b>Un réseau de santé avec intégration des services et gestionnaires de cas adapté au contexte français: le modèle COPA-Ancrage pour les personnes âgées fragiles</b>. Gérontologie et Société 2008; 124: 85-94.</p>
Articles dans ouvrages collectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Routelous C., (2019), <b>Entre changements de référentiels de compétences et statu quo organisationnel : les modalités paradoxales de modernisation de l’administration de la santé en question</b>, in Les paradoxes de la gouvernance et de la gestion publique, sous la coordination de Ragainne A., Emery Y. et Giauque D., Presses de l'Université Laval, collection: Gouvernance et gestion publique.</li> <li>2. Routelous C., (2018), <b>Les conditions de l’engagement au travail : leviers d’un management du bien-être au travail</b>, in Le management en santé, gestion et conduite des organisations, sous la direction de M. Louazel et al, presses de l’EHESP, Rennes, 203-218.</li> <li>3. Cristofalo, P., Dariel, O., Routelous C., (2018), <b>La qualité de vie au travail : un levier sous-estimé de la performance</b>, in Manager une organisation de santé : l’apport des sciences de gestion, sous la direction de E. Minvielle et al., presses de l’EHESP, Rennes, 99-119.</li> <li>4. Orvain, J., &amp; Routelous, C. (2012). <b>Comment les objets construisent nos façons d'agir : les dispositifs d'habilitation et de déshabilitation du sujet</b>. In G. Dorthe (Ed.), Studia Philosophica : aux limites de la condition humaine, santé, justice, pouvoir, 101-108.</li> <li>5. Routelous C., (2007), <b>La modernisation du statut de l’usager, une démarche au carrefour du droit et de la qualité</b>, in Les nouvelles formes d’action publique en matière de santé, sous la direction de V. Tournay, PUF.</li> </ol>
Articles dans des revues de diffusion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Routelous, C., Quidu, F., <b>Etats de santé et santé perçue: Soutenir la résilience pour améliorer la qualité de vie au travail (partie 2)</b>, Santé RH, Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé, n°111, décembre 2018, 9-14.</li> <li>2. Routelous, C., Quidu, F., <b>Etats de santé et santé perçue: Comprendre l’hétérogénéité des perceptions et des comportements de retrait selon les métiers et les âges (partie 1)</b>, Santé RH, Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé, n°110, novembre 2018, 7-12.</li> </ol>

	<p>3. Routelous C., Ollivier E., <b>De la gestion de l'absentéisme à un management durable : Une attente forte pour le contrôle de gestion sociale mais des informations inertes</b>, Santé RH, Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé, n° 98 - Octobre 2017.</p> <p>4. Ollivier E., Routelous C., 2017, <b>De la gestion de l'absentéisme à un management durable: Propositions de nouveaux indicateurs centrés sur les marges de manœuvre</b>, Santé RH, Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé, n° 99, Novembre 2017.</p>
<p>Communications dans des congrès</p>	<p>Routelous, C. et Urasadettan, J. <b>Développer des compétences d'employeur à partir d'une GRH territorialisée : le cas de la plateforme territoriale solidaire de Dordogne</b>, Le management des compétences pour répondre aux enjeux de société : Quelle place et quel(s) rôle(s) ? Congrès de l'AGRH Brest 19-21 octobre 2022.</p> <p>Routelous C., Le Hesran AL, Sader M. « <b>Job crafting : Quels comportements proactifs des soignants pour faire face aux tensions de rôles engendrées par la crise Covid</b> » Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels. <i>Prix de la meilleure communication thématique</i> décerné le 17 juin 2022.</p> <p>Routelous, C., Burrelier, F., Lux, G., Ruiller, C., Urasadettan, J ; Quidu, F., « <b>la nécessaire professionnalisation des instruments et du dialogue social pour soutenir les politiques de prévention en EHPAD</b> », Symposium, projet de recherche Quatre (CNSA-IRESP) Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ? 32<sup>E</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 13 au 15 octobre 2021.</p> <p>Routelous, C., Burrelier, F., Lux, G., Ruiller, C., Urasadettan, J ; <b>Communautés de pratiques pilotées et management en subsidiarité : Des leviers de l'amélioration de la SQVT en EHPAD</b>, L'expérience patients et professionnels : nouveaux regards sur l'innovation en santé. 9<sup>e</sup> Colloque Santé, Marseille, 22 et 23 juin 2021.</p> <p>Routelous C., Philippe T., <b>Les attributs économes d'une plateforme territoriale d'appuis en faveur de son adoption par les médecins généralistes</b>. Mieux coordonner pour mieux soigner ? Le système de santé mis au défi de la coordination. ARAMOS 2019 - les 21 et 22 novembre 2019 Lyon.</p> <p>Routelous C. et Quidu F., <b>Agir sur la salubrité des conditions de travail à l'hôpital pour endiguer l'intention de quitter le métier</b>, 6e congrès ARAMOS, L'impact de la recherche en management des organisations de santé, 25 mai 2018, Paris.</p> <p>Routelous C. et Quidu F., <b>Bien-être au travail et santé perçue à l'hôpital</b>, Journée de recherche sur "Les métiers du soin", GRT-AGRH "Santé et Sécurité</p>

	<p>au Travail" en collaboration avec l'équipe RH/MRM, Université de Montpellier, jeudi 14 juin 2018.</p> <p>Routelous, C., Ruiller C., Lux G. : <b>La pénibilité au travail dans les EHPAD... Et si le management salutogénique était une solution ?</b> Atelier "La santé, un bien commun ? Enjeux politiques et organisationnels d'une nouvelle donne" du 6ème colloque d'AIRMAP, Nice, 1 et 2 juin 2017.</p> <p>Routelous C., Ollivier E., <b>De la gestion de l'absentéisme à un management durable : les freins et les leviers du contrôle de gestion sociale</b>, Atelier Du contrôle de la gestion publique au contrôle de gestion en général, 6ème colloque d'AIRMAP, Nice, 1 et 2 juin 2017.</p> <p>Routelous C., <b>Entre changements de référentiels de compétences et statu quo organisationnel : Les modalités de modernisation de l'administration de la santé en question ;</b> Colloque AIRMAP, juin 2016</p> <p>Routelous C., <b>L'apport du concept de servant leadership dans la compréhension des mécanismes de coordination dans les organisations de santé</b>, Journée du Journal de gestion et d'économie médicales, Paris janvier 2016.</p>
Communication avec les autorités publiques et les acteurs institutionnels	<p>16 mars 22 – Webinaire projet DIREES – ARS Bretagne et Pays de Loire – <b>La mutualisation des compétences employeurs : quels enjeux prospectifs pour le secteur ?</b></p> <p>24 juin 22 – Congrès de la FHF Bretagne – Séminaire médico-social- Enjeux de l'attractivité. Pistes d'actions. <b>Expériences salariés, compétences employeurs : retour sur les enjeux et les leviers d'une stratégie Marque Employeur ?</b></p> <p>7 juillet 22 – Congrès national de la Fédération pour l'inclusion des personnes en situation de handicap sensoriel et dys en France – <b>L'habilitation du pouvoir d'agir des parties prenantes : levier de modernisation et d'attractivité du secteur.</b></p> <p>30 septembre 22 – Congrès de la FHF Pays de Loire - <b>L'habilitation du pouvoir d'agir des collaborateurs : Un levier de performance et d'attractivité des hôpitaux.</b></p>
Coordination d'un numéro de revue	<p>Direction de deux numéros thématiques sur les réformes de l'hôpital pour la revue Quaderni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quaderni, 2014/3, numéro 85, <b>La régulation de la qualité dans le secteur de la santé.</b></li> <li>• Quaderni, 2013/3, numéro 82, <b>L'hôpital à l'épreuve de la performance économique.</b></li> </ul>
Evaluateur pour des revues à comité de lecture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journal de Gestion et d'Economie Médicales</li> <li>• Système d'Information et Management</li> <li>• Gestion et Management Public</li> </ul>

Evaluateur pour des colloques de l'association :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé (ARAMOS)</li> <li>• Association Information et Management (AIM)</li> </ul>
Evaluateur projet scientifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AAP CNSA</li> <li>• AAP IRESP</li> </ul>
Comité de suivi de thèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du comité de suivi de thèse de R. Guignard (2021-...), Diffusion de l'innovation médicale et stratégie du changement en cancérologie, sous la direction de Bénédicte Geffroy, Professeur en Sciences de Gestion, HDR en Management des Systèmes d'Information, à IMT-Atlantique, Nantes.</li> </ul>
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement des compétences et dialogue social :</b> Partenariat avec le groupe Hospitalité Saint Thomas de Villeneuve sur la stratégie d'habilitation du pouvoir d'agir des collaborateurs.</li> <li>• <b>Santé, sécurité, qualité de vie au travail et pilotage de la transformation :</b> Partenariat avec l'EHPAD La Madeleine sur l'amélioration d'un outil de prévention des risques professionnels (ERA PRO) et suivi de la mise en œuvre de la PTS Dordogne/cellule SQVT</li> <li>• <b>Mise en œuvre de la responsabilité sociale et temps de travail</b> Partenariat avec l'EHPAD Les Jardins du Castel sur l'amélioration des pratiques d'attractivité et de fidélisation</li> </ul>
Formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à l'accompagnement à l'encadrement des doctorants (février 2020), par A. DECORET-AHIHA, cabinet ADEA</li> <li>• Certification niveau 1 Pratique de base de l'animation de groupes de co-développement professionnel et managérial, Centre européen de Co-développement professionnel (2020).</li> </ul>