



**HAL**  
open science

## **GRAPHOS - Groupe de recherches appliquées pluridisciplinaires sur l'hôpital et les organisations de santé**

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. GRAPHOS - Groupe de recherches appliquées pluridisciplinaires sur l'hôpital et les organisations de santé. 2010, Université Jean Moulin Lyon 3. hceres-02034113

**HAL Id: hceres-02034113**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02034113v1>**

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

Rapport de l'AERES sur l'unité :

Groupe de Recherche Appliquée pour l'Hôpital et les  
Organisations Sanitaires (GRAPHOS)

sous tutelle des établissements et  
organismes :

Université Jean Moulin Lyon 3

Mai 2010



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

Section des Unités de recherche

## Rapport de l'AERES sur l'unité :

Groupe de Recherche Appliquée pour l'Hôpital et les  
Organisations Sanitaires (GRAPHOS)

sous tutelle des établissements et  
organismes :

Université Jean Moulin Lyon 3

Le Président  
de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des unités  
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Mai 2010



## Unité

Nom de l'unité : GRAPHOS

Label demandé : Unité de Recherche

N° si renouvellement : 2545

Nom du directeur : M. Jean-Pierre CLAVERANNE

## Membres du comité d'experts

Président :

M. Benoît DERVAUX, CNRS et Université Lille 2

Experts :

Mme Annie BARTOLI, Université de Versailles St Quentin

M. Nicolas BERLAND, Université Paris Dauphine

M. Mathieu DETCHESSAHAR, Université de Nantes

Expert(s) proposés par des comités d'évaluation des personnels (CNU, CoNRS, CSS INSERM, représentant INRA, INRIA, IRD.....) :

Mme Corynne JAFFEUX, représentant le CNU

## Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Frédéric LOBEZ

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

M. Hugues FULCHIRON, président de l'Université Jean Moulin Lyon 3



# Rapport

## 1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

La visite a eu lieu le mercredi 3 février 2010 de 9h30 à 12H30 au 18 rue Chevreul, 69007 Lyon, 6ème étage, salle La Rotonde. La visite s'est déroulée en trois temps. De 9H30 à 11H15, le comité d'experts a assisté à une présentation de l'équipe et du projet par le directeur d'unité. Cette présentation a rapidement pris la forme d'un échange entre les membres de l'équipe et les membres du Comité. De 11H15 à 11H45, le Comité a rencontré les doctorants du laboratoire. De 11H45 à 12H15, un échange a eu lieu entre le Comité et le Président de l'Université Lyon 3, Monsieur le Professeur FULCHIRON. Cet échange a porté successivement sur le GRAPHOS et sur le MOTE, les deux unités étant évaluées par le même comité au cours de la même journée.

- Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

Jeune équipe autonome depuis 2007, le GRAPHOS a été créé en 1989. Centré sur les organisations complexes et la gestion de projet, le laboratoire s'est vite intéressé aux organisations sanitaires (cliniques et hôpitaux) et médico-sociales (maisons de retraite et établissements pour personnes en situation de handicap), au point d'en faire son objet d'étude principal au sein de l'URA CNRS Euristic puis de l'UMR CNRS LASS (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Santé) au cours de la décennie 1990. Cette dernière ayant été classée en FRE en 2004, le GRAPHOS s'est autonomisé en 2006 en ayant une reconnaissance de jeune équipe (JE 2545). L'équipe s'est dès le départ construite autour d'un projet de recherche pluridisciplinaire fédérant des chercheurs d'horizons différents (principalement, sciences de gestion, droit et sociologie).

Le projet scientifique 2011-2014 s'organise en deux axes :

- « observation, compréhension et analyse des systèmes sanitaire et médico-social » au sein duquel sont abordées les questions des nouvelles formes d'organisations en réseau, des restructurations hospitalières et des territoires, les pratiques de gestion dans les associations du monde médico-social et l'approche juridique du rôle de l'utilisateur dans le système de santé ;

- « Ingénierie organisationnelle et accompagnement des acteurs au changement » au sein duquel sont abordées les questions relatives à la formation des coûts hospitaliers, à la modélisation de l'organisation et la simulation de l'impact des changements organisationnels, la construction et l'appropriation par les acteurs des indicateurs de qualité des soins ainsi que les questions relatives à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines.

- Equipe de Direction :

Le GRAPHOS est représenté par Jean-Pierre CLAVERANNE, Professeur en sciences de gestion.



- Effectifs de l'unité (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

|   | Dans le bilan | Dans le projet |
|---|---------------|----------------|
| N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)   | 10            | 12             |
| N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)   | 0             | 0              |
| N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)                     | 4             | 5              |
| N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)     | 0             | 0              |
| N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité) | 5             | 5              |
| N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier bilan de l'unité et formulaire 2.7 du dossier projet de l'unité)       | 24            | 16             |
| N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées  | 3             | 4              |

## 2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global :

Le GRAPHOS apparaît comme une équipe dynamique, reconnue dans son domaine d'expertise au niveau national et international, bien impliquée dans les réseaux professionnels et institutionnels, constituant une véritable équipe de recherche dans laquelle chacun des membres, enseignant-chercheur ou doctorant, se sent impliqué et participe à la vie de l'unité tant pour l'enseignement (au sein de l'IFROS), que pour les travaux de recherche appliquée et les travaux de recherche plus fondamentaux. Le GRAPHOS souffre d'un manque de valorisation scientifique des travaux qu'il conduit. Cette nécessaire évolution semble comprise par les membres de l'équipe. L'équipe a commencé à évoluer (accent mis sur la publication, accueil de chercheurs étrangers) mais il faut accélérer et amplifier le mouvement. L'enjeu est important au regard de l'expérience de l'équipe, de la renommée et de la reconnaissance acquises dans les milieux professionnels et institutionnels, de la connaissance accumulée et du matériel statistique disponible. Les moyens humains et financiers sont d'ailleurs disponibles pour permettre et accompagner cette nécessaire évolution.

- Points forts et opportunités :

Les points forts suivants ont été relevés :

- La production scientifique de l'unité vient en réponse à la demande sociale.
- L'unité est très impliquée dans la formation continue (IFROS).
- L'unité dispose d'importantes ressources propres, tant humaines que financières.
- La qualité de vie au sein du laboratoire est bonne, et les moyens mis à disposition des doctorants importants.
- Le fonds documentaire (casothèque) et les bases de données disponibles sont importants et de qualité.



- Points à améliorer et risques :

- Les points faibles ou à améliorer suivants ont été identifiés :
- on note une tendance à la dispersion des thématiques de recherche.
- la valorisation scientifique des travaux conduits est insuffisante.
- le nombre de publications (au sens de l'AERES) est trop faible.

- Recommandations au directeur de l'unité :

Les recommandations sont les suivantes :

- mieux cadrer les travaux de terrain dans une perspective théorique (Cf. les renvois aux référentiels théoriques dans la partie projet du dossier) ;
- veiller à éviter la dispersion des thématiques de recherche ;
- recruter des chercheurs et/ou des enseignants-chercheurs permettant à l'équipe de grandir et de satisfaire rapidement l'exigence de la publication ;
- assurer la transition à la direction de l'unité ;
- augmenter significativement les publications dans des revues scientifiques de rang A et B au sens de l'AERES.

- Données de production :

(cf. [http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres\\_Identification\\_Ensgts-Chercheurs.pdf](http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf))

|   |     |
|---|-----|
| A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet | 6   |
| A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet                | 0   |
| A3 : Taux de producteurs de l'unité [A1/(N1+N2)]  | 1/2 |
| Nombre d'HDR soutenues  | 0   |
| Nombre de thèses soutenues (entre 2007 et 2009)   | 8   |
| Autre donnée pertinente pour le domaine (à préciser...)   |     |

### 3 • Appréciations détaillées :

- Appréciation sur la qualité scientifique et la production :

- Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :

L'équipe s'est positionnée sur un terrain de recherche original et encore peu exploré, notamment en sciences de gestion. Elle a acquis une expérience importante et bénéficie d'une notoriété qui dépasse le cadre de nos frontières. La demande sociale qui s'exprime auprès de l'équipe et les sollicitations des organisations étrangères en sont l'expression.



Si l'impact sociétal des travaux conduits au GRAPHOS est important, il est moindre d'un strict point de vue scientifique et universitaire comme en témoigne le faible nombre de publications de rang A et B.

– **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

Si le GRAPHOS est très actif et bénéficie d'une visibilité nationale et internationale indéniables, il souffre d'un déficit important de valorisation scientifique des travaux qu'il réalise. Les publications de l'équipe sont peu nombreuses (sur le dernier quadriennal, on dénombre 14 publications dans des revues référencées par l'AERES et seulement 4 enseignants-chercheurs en sciences de gestion ou en sociologie publiant au sens de l'AERES, auxquels pourraient être ajoutés deux enseignants-chercheurs de droit pour lesquels la bibliométrie est plus difficile), inégalement réparties entre les membres de l'équipe (d'un point de vue strictement quantitatif, les juristes apparaissent plus productifs que les gestionnaires, en reconnaissant que l'évaluation de la qualité des supports de publication est plus délicate en droit) et de qualité moyenne (parmi les 14 publications référencées par l'AERES : 3 publications de rang A, 2 publications de rang B et 9 publications de rang C).

La production de contrats de recherche, l'organisation de colloques, la participation à des congrès sont tout à fait importants et attestent d'une bonne valorisation.

Le nombre de thèses est important (30 thèses soutenues depuis la création de l'équipe, dont 8 au cours du dernier quadriennal). Les doctorants bénéficient d'un soutien important pour réaliser leur thèse (rencontres régulières avec le directeur de thèse et autant que de besoin avec l'ensemble des chercheurs et des ingénieurs ou techniciens de l'équipe, mise à disposition d'un ordinateur personnel, accès aux bases de données et au fonds documentaire...). On constate que beaucoup de docteurs continuent ensuite leur carrière hors du champ académique pour intégrer le monde professionnel.

Des HDR sont en préparation et devraient être soutenues prochainement.

Le GRAPHOS a organisé récemment une dizaine de colloques de portée internationale (par exemple, celui de l'European Health Management Association) en collaboration avec des partenaires étrangers (GRIS de l'Université de Montréal, Université McGill) ou de portée nationale.

– **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

Le positionnement du GRAPHOS est caractérisé par une très forte implication dans la formation continue (au sein de l'IFROS) et une très bonne insertion dans les réseaux professionnels et institutionnels, tant en France qu'à l'étranger, signe d'une réelle reconnaissance de l'expertise de l'équipe dans un domaine peu exploré. La qualité des relations contractuelles du GRAPHOS avec les partenaires professionnels (Fédérations hospitalières, organismes du secteur médico-social...) et institutionnels (DHOS, DREES, CNAMTS, HAS en France mais aussi la Sécurité Sociale péruvienne...) est excellente. A titre d'exemple, le GRAPHOS a créé deux chaires professionnelles (une dans le domaine des systèmes d'information, l'autre sur la prospective dans le domaine du handicap).

Cette reconnaissance amène les chercheurs du GRAPHOS à répondre à de très nombreuses sollicitations pour des études de terrain. Cette démarche est parfaitement assumée par l'équipe pour qui ce «détour» par le terrain permet l'accumulation de données et est gage de la qualité de la recherche en sciences de gestion, enrichie des disciplines juridique et sociologique. Cela permet aussi à l'équipe de dégager d'importants moyens pour embaucher des assistants et ingénieurs de recherche, financés sur fonds propres (4 assistants ou ingénieurs de recherche et un documentaliste).

• **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité de recherche dans son environnement :**

– **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

Le GRAPHOS a accueilli un chercheur étranger au cours du dernier quadriennal (Mick Steven, Virginia Commonwealth University). Des publications en collaboration sont en cours.



- Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :

L'unité dispose d'un vrai savoir-faire pour financer sa recherche par contrat. Les financements de travaux de recherche proviennent essentiellement du Ministère (MiRE, DHOS, DREES), de la CNSA, de l'IRESP. On ne trouve pas de contrat ANR. Le financement des travaux plus appliqués provient de sources diverses, plus locales : ARH, CREA, Conseil Régional Rhône-Alpes, UNIFAF Rhône-Alpes...

L'équipe a développé ces nouveaux partenariats dans le cadre de contrats européens : projet COSTS, réseau européen EPR et projet EuHPT (European Health Property Network).

- Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des laboratoires étrangers :

Les chercheurs du GRAPHOS participent à deux Masters européens : un Master en management stratégique de la santé (avec Berlin, Amsterdam et Budapest) et un Master « gestion des projets complexes » avec l'Université de Mandragon et la London Business School.

Il y a une intensification récente des contacts à l'étranger avec une recherche de partenaires universitaires et institutionnels de qualité avec l'Amérique du Nord (Université de Montréal, Université McGill, « Intermountain Healthcare » dans l'Etat de l'Utah) et l'Amérique du Sud (Université Pontificale de Lima et Cuzco, Université de Merida, Université technologique de la Havane) notamment, mais aussi en Europe (Imperial College, London School of Economics). Ces partenariats n'ont pas encore de traduction concrète dans la production scientifique du GRAPHOS.

- Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :

La valorisation sociale du travail de recherche est forte via des congrès, articles dans des revues professionnelles, conférences, contrats de recherche. Les relations avec le monde professionnel et institutionnel sont fortes et pérennes.

En revanche, la valorisation scientifique traditionnelle, comme nous l'avons souligné, est nettement en retrait.

- Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'unité:
  - Pertinence de l'organisation de l'unité, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :

L'équipe est de taille réduite et la gouvernance est simple. La direction est assurée par Jean-Pierre Claveranne. Un comité stratégique se réunit 4 fois par an ; il compte trois personnes autour du directeur de l'unité. Un comité opérationnel se réunit une fois par mois et rassemble l'ensemble des responsables de programmes. Des comités de programmes se réunissent autant que de besoin selon l'avancement des travaux.

- Implication des membres de l'unité dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :

Elle est excellente.



- **Appréciation sur le projet :**
  - **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

Le projet scientifique 2011-2014 se situe dans le prolongement des travaux conduits au cours du dernier quadriennal et prend acte de cette extension au domaine médico-social. Les évolutions récentes de l'équipe laissent penser qu'une prise de conscience s'est opérée sur la nécessité de valoriser les travaux de l'équipe au travers de publications de bon niveau. C'est sur ce plan que l'évolution du GRAPHOS doit être importante et que le laboratoire devra être jugé à l'issue du prochain quadriennal.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

Les moyens dégagés par l'équipe sont importants et bénéficient à l'ensemble de la communauté scientifique, notamment aux doctorants. Il y a nécessité de redéfinir l'arbitrage entre développement de l'activité contractuelle et renforcement de l'activité de production scientifique.

- **Originalité et prise de risques :**

Le projet scientifique du GRAPHOS est original depuis la création de l'équipe. Le GRAPHOS est la seule unité de recherche en sciences de gestion ouverte sur la pluridisciplinarité dont le projet scientifique est exclusivement tourné vers les organisations du secteur médical et médico-social.

| Note de l'unité | Qualité scientifique et production | Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement | Stratégie, gouvernance et vie du laboratoire | Appréciation du projet |
|-----------------|------------------------------------|---|--|------------------------|
| B               | C                                  | A   | B  | A                      |

**AERES**  
Comité d'évaluation

Lyon, le 26 avril 2010

Monsieur le Président,

En réponse au rapport d'évaluation du Comité de visite pour le Graphos, Laboratoire de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales, déposé le 13 avril 2010, je vous précise ci-dessous les observations de l'établissement de tutelle :

Les critères retenus pour la détermination du nombre de publiants nous paraissent devoir être clarifiés au regard du caractère pluridisciplinaire de notre équipe de recherche.

En effet, les publications des enseignants-chercheurs en droit n'ont pas été prises en compte au motif que « la bibliométrie est plus difficile » (page 6).

Or il n'existe actuellement pas de classement des revues pour la discipline juridique et selon les informations transmises par notre école doctorale et le vice président en charge de la recherche, la position habituellement retenue par les experts de cette discipline consiste à prendre en considération toutes les revues.

Par conséquent, il paraîtrait légitime que les différentes publications réalisées par les membres du GRAPHOS dans cette matière soient intégrées dans les résultats de recherche du laboratoire. La prise en compte de ces critères d'identification par l'AERES pour notre équipe nous semble centrale si l'on veut réellement refléter l'activité du GRAPHOS. Elle conduit à faire passer le taux de producteurs de l'unité de 1/3 à 1/2.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments distingués les meilleurs.

Le Président

  
Hugues FULCHIRON

