



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

Section des Unités de recherche

Evaluation de l'AERES sur l'unité :

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences
de l'action

LIRSA

sous tutelle des
établissements et organismes :

Conservatoire National des Arts et Métiers



Janvier 2013



Rapport d'évaluation

Nom de l'unité :	Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action
Acronyme de l'unité :	LIRSA
Label demandé :	EA
N° actuel :	4603
Nom du directeur (2012-2013) :	M. Gilles GAREL
Nom du porteur de projet (2014-2018) :	M. Gilles GAREL

Membres du comité d'experts

Président :	M. Pierre Yves GOMEZ , EMLyon Business School
Experts :	M ^{me} Virginie de BARNIER, Université d'Aix Marseille M. Olivier de LaVILLARMOIS, Université des Sciences et Technologies Lille 1 M. Gérald NARO, Université de Montpellier 1, (représentant du CNU) M. Joel PETEY, Université de Strasbourg

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M^{me} Aude DEVILLE

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

M. Antoine Bevort (Ecole Doctorale Abbé Grégoire du CNAM)
M^{me} Clotilde Ferroud (CNAM)
M^{me} Joahanna Roux (CNAM)



1 • Introduction

Historique et localisation géographique de l'unité :

Le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en Science de l'action (LIRSA) est issu de la fusion de deux laboratoires de recherche : le Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPSOR) et le Groupe de Recherche en Economie et Gestion (GREG) auxquels se sont joint d'autres chercheurs en gestion. Ces deux laboratoires ont été évalués par l'AERES en avril 2010. C'est à l'issue de cette évaluation et des préconisations faites par le comité d'experts, que les équipes de recherches ont été réunies en une seule nouvelle unité : le LIRSA, regroupant l'ensemble des chercheurs en économie et gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers. Le LIRSA a été créé comme une équipe d'accueil (EA 4603) en avril 2011. 88 % de ses membres actuels appartenaient soit au LIPSOR soit au GREG. Cette unité est située 2 rue Conté, 75002, Paris.

Équipe de Direction :

M. Gilles GAREL est directeur du Lirsa depuis 2012, date à laquelle il a succédé à M. Gilbert LAFFOND.

Nomenclature AERES :

SHS1_2 : Finance, management.

Effectifs de l'unité :

Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012 ¹	Nombre au 01/01/2014 ²	2014-2018 Nombre de produisants du projet ³
N1 : Enseignants-chercheurs titulaires et assimilés	53	58	36
N2 : Chercheurs des EPST ou EPIC titulaires et assimilés			
N3 : Autres personnels titulaires (n'ayant pas d'obligation de recherche)	4	5	
N4 : Autres enseignants-chercheurs (PREM, ECC, etc.)	17	8	
N5 : Autres chercheurs des EPST ou EPIC (DREM, Post-doctorants, visiteurs etc.)			
N6 : Autres personnels contractuels (n'ayant pas d'obligation de recherche)			
TOTAL N1 à N6	74	71	
Taux de producteurs	55,00 %		



Effectifs de l'unité	Nombre au 30/06/2012	Nombre au 01/01/2014
Doctorants	80	
Thèses soutenues	52	
Post-doctorants ayant passé au moins 12 mois dans l'unité *		
Nombre d'HDR soutenues	6	
Personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	37	35



2 • Appréciation sur l'unité

Comme la création de cette unité de recherche fait suite à l'expertise apportée par l'AERES en 2010, la nouvelle équipe de direction a choisi de demander une évaluation pour l'ensemble de l'unité telle qu'elle a été redéfinie en 2011. Deux raisons ont motivé ce choix : d'une part, la réorganisation tenait compte des préconisations de l'AERES, et la nouvelle direction est sensible au fait de recevoir une confirmation de ses choix par l'instance qui les a motivés. D'autre part, attendre le calendrier normal d'une nouvelle vague d'évaluation au bout de quatre ans aurait pu créer de la confusion dans la mesure où le périmètre du laboratoire de recherche a très sensiblement changé un an seulement après l'évaluation de 2010.

Ce choix qui marque l'intérêt de la direction de ce laboratoire pour l'expertise apportée par l'AERES explique aussi les caractéristiques de la présente évaluation, puisqu'il s'agit non seulement de repérer objectivement les forces et des faiblesses du LIRSA en tant que nouveau laboratoire, mais aussi de mettre en lumière en quoi cette réorganisation permet de répondre aux difficultés soulevées lors des évaluations AERES précédentes des deux équipes de recherches (LIPSOR et GREG).

Dans sa configuration actuelle, le LIRSA est, en nombre de chercheurs, le plus important laboratoire du CNAM accueillant 74 chercheurs et 80 doctorants, soit la moitié des 142 enseignants du département « Management et société ». Les autres enseignants sont non producteurs ou interviennent ponctuellement dans les formations du CNAM. Le LIRSA a donc réussi à regrouper les enseignants-chercheurs en économie-gestion dans une seule unité de recherche ce qui est une première dans l'histoire de cette institution. Ce regroupement n'a pas été sans tensions ni conflits. Il a été permis par l'engagement et les qualités de ses directeurs successifs, qui ont été salués par tous les interlocuteurs du comité de visite.

La nature de la reconfiguration de l'unité a conditionné l'évaluation et le présent rapport. En cohérence avec le projet de reconfiguration sur lequel le LIRSA s'est fondé, l'analyse porte donc sur l'unité dans sa globalité.

Par rapport aux évaluations effectuées en 2010, le LIRSA présente de nets progrès comparativement aux laboratoires précédemment évalués. Avec ses 74 chercheurs et 80 doctorants, l'unité atteint désormais une taille optimale. Les sujets de recherche en économie, management et comptabilité-contrôle sont plutôt cohérents autour de grandes thématiques comme la norme ou la gouvernance démocratique. Les publications sont assez bien réparties entre revues, ouvrages, communications et diffusion du savoir auprès d'un public large. Le taux de producteurs est de 55 %, en amélioration sensible par rapport aux laboratoires précédemment évalués (29 % pour le GREG, 35 % pour le LIPSOR en 2010). Cette évolution est due à la fois au départ de chercheurs non producteurs et au recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs. Enfin, en conséquence de la précédente évaluation, la place du LIRSA dans le CNAM est mieux reconnue par la tutelle. Dans l'ensemble, cette unité présente donc une configuration améliorée et prometteuse.

Points forts et possibilités liées au contexte :

Le LIRSA a pour tutelle une institution prestigieuse, le CNAM, dont la réputation nationale et internationale est très marquée dans le domaine de l'éducation permanente. Depuis sa création en 1794, la mission de cette institution est de diffuser les savoirs techniques auprès d'un public large, notamment en formation tout au long de la vie. L'inscription du LIRSA dans cette institution lui permet de se définir comme un laboratoire qui participe, en amont de la mission du CNAM, à la diffusion des savoirs et des techniques économiques et gestionnaires. Ainsi, les chercheurs du LIRSA travaillent-ils aujourd'hui sur des objets comme l'économétrie au service de la prospective, les techniques de comptabilité et de contrôle de gestion ou sur des jeux de simulation, en cohérence avec la mission générale du CNAM.

Le caractère interdisciplinaire de l'unité est un deuxième point fort puisque l'on trouve dans cette unité des économètres, des stratèges, des spécialistes de la comptabilité ou des chercheurs qui s'intéressent à la dimension politique des outils de gestion. La reconfiguration d'anciennes équipes au sein du LIRSA crée une dynamique nouvelle par les perspectives interdisciplinaires qu'elle ouvre, au-delà des anciens clivages. Elle permet un regroupement sur des sujets de recherche partagé. Enfin, l'ancrage très profond du CNAM dans son environnement sociétal et, en particulier, dans la formation permanente est un point fort sur lequel LIRSA doit continuer à s'appuyer. Il peut bénéficier de réseaux et de flux d'information directs émanant des entreprises et du monde économique. C'est un avantage précieux pour la recherche en économie et en gestion, qui permet aux chercheurs d'être régulièrement en prise avec les situations et les pratiques telles qu'elles sont vécues et expérimentées. Cette caractéristique permet aussi au LIRSA de bénéficier d'un flux de doctorants plutôt matures avec de bonnes expériences professionnelles qui enrichissent ses formations doctorales.



Points à améliorer et risques liés au contexte :

Après plus de deux siècles d'existence, le CNAM a opéré, à la fin des années 2000, une transformation profonde pour devenir une institution de recherche et de formation plus proche du modèle universitaire. Ce contexte doit être pris en compte dans l'évaluation du LIRSA, car celui-ci ne peut être isolé de l'histoire de sa tutelle. Comme cette transformation ne date que de la fin des années 2000, il reste encore à approfondir l'articulation entre le nouveau projet général du CNAM et la place que prend la recherche, en particulier en économie et en management, au service de ce projet.

Compte tenu de sa jeune histoire, l'unité du LIRSA n'est pas encore acquise. Les chercheurs ont souvent une notoriété personnelle, parfois très grande, qui participe à l'image du CNAM. Cela tient, en particulier, du système des « chaires » qui, jusqu'à ces dernières années, associait un professeur à une chaire à laquelle étaient rattachés des enseignants chercheurs. Si un effort considérable a été accompli pour créer une unité de recherche et apaiser les tensions, l'étape suivante consistera à dégager et institutionnaliser des axes de recherche communs qui sont aujourd'hui prometteurs mais embryonnaires. Il manque encore un projet scientifique qui permettrait de jouer pleinement de l'interdisciplinarité en définissant des objets d'études communs à des chercheurs. C'est à ce prix que le laboratoire deviendra une « marque » repérable en tant que telle dans la « marque » CNAM.

Enfin, des progrès rapides peuvent être faits en matière de relations internationales. Celles qui existent aujourd'hui, nombreuses et riches avec l'Afrique ou l'Amérique latine, semblent avoir été construites par les opportunités des chercheurs plutôt que dans selon une politique de l'unité de recherche. Malgré la notoriété du CNAM en France et dans le monde francophone, l'inscription internationale du laboratoire n'est pas exploitée et différenciante.

Recommandations :

A partir des forces et des faiblesses mis en évidence, le comité recommande :

- Le CNAM remplit avec originalité sa mission pédagogique. Le LIRSA, unité de recherche, doit pouvoir participer de par son apport scientifique à la mission générale d'éducation confiée au CNAM ;
- Une démarche participative pourrait être enclenchée au sein du LIRSA du type des « Etat généraux » qui ont été réalisés pour définir la gouvernance du laboratoire en 2012 et qui ont constitué un outil déterminant pour la réussite de sa reconfiguration. Elle pourrait permettre de mieux connaître et intégrer les savoirs et les méthodologies des chercheurs pour qu'ils puissent dégager, à partir de leurs discussions, des axes interdisciplinaires de travail qui feront la force du LIRSA ;
- Enfin, des accords institutionnels avec des partenaires internationaux dont la mission est comparable (par exemple, les « Polytechniques » du monde germanique ou les universités technologiques du monde anglo-saxon) pourraient permettre d'intégrer la recherche dans une dynamique et avec des standards internationaux.



3 • Appréciations détaillées

Appréciation sur la production et la qualité scientifiques :

Le périmètre pris en considération est délicat du fait de la jeunesse du LIRSA. Pour appréhender les réalisations ainsi que les potentialités des chercheurs, il a semblé approprié de repérer les publications sur la période 2008-2012, de manière à avoir un certain recul, tenant compte, notamment du temps nécessaire à la publication. Il faut donc prendre les chiffres suivants comme des indicateurs permettant de comprendre les potentialités du LIRSA.

La production se caractérise par une répartition des publications issues de la recherche selon 4 catégories : les articles, les communications, les ouvrages et la diffusion grand public. Sur 1 619 productions répertoriées, 300 (21,6 %) sont des articles académiques dont 170 (10,7 %) des articles dans des revues référencées par l'AERES. 476 (29,4 %) des communications dans des congrès académiques. 55 % des chercheurs ont publié dans la période dans des revues à comité de lecture référencées par l'AERES. 21 % ont publié au moins trois items parmi les ouvrages, rapport et publication de vulgarisation.

Parmi les articles académiques, 170 ont été publiés dans des revues à comité de lecture référencées par l'AERES, soit en moyenne 2,3 articles par chercheur. 25 % de ces articles ont été publiés dans une revue classée A dans la liste Economie-Gestion de l'AERES, 15 % dans une revue classée B et 60 % dans une revue classée C. Néanmoins, un tiers des chercheurs n'a produit aucun article durant la période. Ainsi le taux de producteurs s'élève à 55 %. Ce taux de producteur peut s'expliquer par l'histoire des enseignants-chercheurs rattachés au CNAM dont la mission jusqu'à très récemment a été fortement orientée vers l'enseignement. Un changement est actuellement en cours. 74% des articles ont été écrits en collaboration dont 11% en collaboration entre chercheurs du-LIRSA. En revanche, l'essentiel de ces collaborations se fait avec des collègues francophones. L'internationalisation du laboratoire et la construction de réseaux académiques devrait permettre d'ouvrir la publication à des revues non-francophones. L'essentiel de ces collaborations se fait avec des collègues francophones. L'internationalisation du laboratoire et la construction de réseaux académiques devrait permettre d'ouvrir la publication à des revues non-francophones.

Si les recherches publiées sont diverses, il apparaît que les travaux dans le domaine de l'économie et de la comptabilité et du contrôle de gestion sont dominantes, d'autres disciplines telles que le marketing ou les ressources humaines étant moins représentées. Le LIRSA est à la tête d'un réseau de centres de recherche associés notamment en Afrique francophone. Depuis des années les formations en comptabilité drainent des centaines d'étudiants vers l'expertise comptable. Un accroissement de la visibilité de la recherche académique est à privilégier dans la mesure où le CNAM souhaite garder le positionnement pluridisciplinaire qui fait sa spécificité.

Des sujets de recherches communs à des membres du LIRSA se référant à des disciplines différentes sont intéressants à relever. On repère, par exemple, des travaux sur « la prospective », la « gouvernance » et la « normalisation » de la part de financiers, d'économistes, de gestionnaires et de spécialiste de la comptabilité-contrôle. Ces sujets de recherche ne semblent pas encore exploités collectivement au sein du LIRSA des axes transversaux équipes interdisciplinaires dédiées. C'est une perspective de progrès évidente pour les prochaines années et qui pourrait motiver une organisation de laboratoire autour « d'objets » de recherche étudiés du point de vue de différentes disciplines à partir de compétences existant déjà dans l'unité.

Appréciation sur le rayonnement et l'attractivité académiques :

Le LIRSA est membre du PRES HeSam avec notamment l'EHESS et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il intervient dans trois Labex : le Refi - Régulation Financière - (CNAM, ENA, Université Paris I et ESCP Europe) ; le SITES - Sciences, Innovations, Technologies En Société - (Université Paris Est, PRES HeSam, CNRS, INRA, Université Paris 13) et plus marginalement dans le Labex DYNAMITE - Dynamiques Territoriales et spatiales - (avec Paris et le PRES HeSam).

Les financements du Labex Refi lui ont permis de définir des objectifs de publication et de colloque sur les questions de régulation et d'efficacité des marchés financiers. Son inscription plus motrice dans les Labex demande encore à être affirmée. Elle pourrait être un moyen de motiver des axes internes interdisciplinaires sur des sujets communs, comme cela a été évoqué plus haut.



Depuis sa création en 2011, le LIRSA n'a pas accueilli de membres extérieurs au CNAM. Cela est compréhensible compte tenu de la réorganisation opérée pour unifier la recherche en économie et gestion pratiquée au CNAM dans une seule unité. Néanmoins, compte tenu de la pyramide des âges, il est probable que 75 % des enseignants-chercheurs quittera le LIRSA dans la prochaine décennie, essentiellement du fait de fin de carrière. Ce sont donc des enseignants-chercheurs confirmés et à forte notoriété, représentants de l'ancienne organisation (récemment abandonnée) en « chaire » qui partiront. Cette dimension démographique doit être prise en considération pour apprécier et préparer les opportunités d'évolution du LIRSA et le maintien d'une culture de recherche qui lui soit propre et soit différenciante.

Jusqu'à janvier 2013, le LIRSA n'était pas intégré dans le processus de recrutement des enseignants-chercheurs parce que celui-ci se pratiquait au niveau des départements pédagogiques du CNAM. Pour consolider et mettre en cohérence les recherches, il paraît important que l'unité soit désormais partie prenante de la sélection et du recrutement des membres en économie et gestion comme cela vient d'être mis en œuvre.

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

Par tradition, le CNAM se trouve en forte interaction avec son environnement sociétal. Les chercheurs, naguère organisés en chaires, participent par leur notoriété à celle de l'institution. Le LIRSA bénéficie de cet héritage. Une dizaine de ses membres appartiennent à des organisations publiques ou professionnelles prestigieuses (Conseil d'analyse économique, Conseil des normes comptables, Conseil national de la comptabilité).

Une part importante de la diffusion de savoir concerne les ouvrages pédagogiques et publications de vulgarisation, y compris dans les médias. La vulgarisation représente le tiers (34 %) de l'ensemble des publications du LIRSA. Cela est à mettre en lien avec la mission historique de diffusion du savoir auprès d'un public large confiée au CNAM. Les chercheurs du LIRSA s'en acquittent pour leur part.

De nombreuses manifestations autour de la recherche sont organisées en collaboration avec des institutions extérieures nationales et internationales affirmant ainsi les liens importants qu'entretient le CNAM avec son environnement économique et social. Pour exemple la journée de recherche académique intitulée « *La contribution du capital-risque à l'innovation* », en collaboration avec HEC et l'Ecole Polytechnique, ou les Journées internationales de recherche sur les règles comptables internationales IFRS (2007 et 2008) avec la participation de professeurs de divers pays étrangers (USA, Suède, Irlande, Norvège, Allemagne). Ces manifestations peuvent présenter des opportunités intéressantes pour générer des publications avec des équipes internationales. Il est important de continuer à les organiser et de les matérialiser par des publications académiques afin d'accroître la visibilité internationale de la recherche au CNAM.

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

Equipe d'Accueil à la fois jeune et à l'histoire riche, le LIRSA est en voie de structuration tant en termes de gouvernance que d'animation de la recherche. De manière globale, le LIRSA a réalisé, au cours de la période récente, un travail considérable d'organisation et de rapprochement des trois domaines actuellement identifiés (Laboratoire d'économétrie, Equipe de management, Centre de recherche en comptabilité). Cette structuration de l'unité est cohérente en ce qu'elle est lisible, correspond effectivement aux thématiques de recherche mises en œuvre tout en accueillant la quasi-totalité des enseignants du CNAM ayant une activité de recherche en économie/gestion.

La mise en place en 2011 d'un règlement intérieur qui prévoit notamment la constitution et les prérogatives du bureau de l'unité, assure la collégialité et la représentativité dans la prise de décision. C'est un point significatif dans l'émergence du LIRSA en tant qu'unité structurée et visible. La volonté d'implication dans le fonctionnement de la nouvelle entité est manifeste et a été soulignée par les nombreux membres de l'équipe, responsables et chercheurs, rencontrés par les experts tout au long de la visite.

Toutefois, le LIRSA ne dispose pas encore des moyens, notamment budgétaires, devant permettre le pilotage d'objets de recherche transverses.

La dotation du laboratoire (de l'ordre de 45 000 €) ne représente qu'une partie limitée des budgets obtenus notamment dans le cadre des différents projets et collaborations externes auxquels sont associés les membres du LIRSA. Ceci conduit à une capacité d'action réduite en termes de mise en œuvre d'une politique scientifique volontariste et cohérente implémentant le projet stratégique de l'unité. Seuls 23 chercheurs différents ont mobilisé le budget du LIRSA.



D'autres contraintes pèsent sur la vie de l'unité. Ainsi, le LIRSA ne bénéficiait pas de personnel administratif clairement identifié avant la mise en place en janvier 2013 d'un service de la recherche au sein du CNAM prenant en charge les missions d'appui administratif, avec notamment une cellule de valorisation. L'unité ne dispose pas de locaux propres induisant une dispersion de ses membres; les doctorants n'ont pas a minima un lieu de travail commun (actuellement il n'y a pas de salle commune). L'accès limité aux ressources documentaires (bases de données bibliographiques, revues...) conduit les membres du LIRSA à s'appuyer sur les ressources d'autres institutions.

Les implications de ces situations sont multiples. D'un point de vue formel, les éléments d'information disponibles sur le site internet du laboratoire sont hétérogènes selon les domaines. De plus cette information est souvent obsolète. Le LIRSA doit encore développer sa communication institutionnelle. Mais le manque de moyens est certain avec une absence d'appui en termes de communication et de développement de projet. Plus fondamentalement, tous les axes de recherche ne bénéficient pas de séminaires réguliers.

Différents facteurs d'évolution favorables dans le domaine de l'organisation et de la vie de l'équipe méritent d'être soulignés. Lors des recrutements, les profils de poste devront désormais être définis conjointement par les unités de recherche et les départements de l'Ecole. La mise en place depuis le 1er janvier 2013 d'un appui administratif permettra à la direction de l'unité de se recentrer sur ses priorités scientifiques. Enfin, après cette période de focalisation sur son renforcement interne, des relations avec d'autres laboratoires sont envisagées, outre les participations aux projets de type LABEX.

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

Historiquement, les enseignants du CNAM n'ont pas d'obligation de recherche. Lors du passage au LMD, le CNAM a eu l'opportunité de créer des masters, ce qui a mis en exergue la nécessité de soutenir l'offre de formation par une activité de recherche structurée. Autre spécificité, si le CNAM peut délivrer le titre de docteur, il ne peut pas délivrer d'habilitations à diriger des recherches. Néanmoins, le LIRSA accueille deux tiers des doctorants de l'Ecole doctorale Abbé Grégoire (ED 546) du CNAM, et est en charge d'un de quatre séminaires transversaux de cette ED, le séminaire « Méthodes quantitatives pour les sciences sociales : modèles et applications ».

Compte tenu de la très forte orientation du CNAM vers les activités de formation professionnalisantes destinées à un public en formation continue, il n'existe pas de master en Sciences de Gestion ou en Sciences Economiques orienté Recherche au sein de l'offre de formations. Une « année propédeutique » permet néanmoins d'initier à la recherche des étudiants qui souhaiteraient s'engager dans des études doctorales. Il s'agit de la principale voie d'accès au doctorat ; elle ne remet en cause ni le flux, ni la qualité des thèses réalisées au sein du LIRSA. Les doctorants sont souvent issus d'autres établissements. Beaucoup d'entre eux exercent par ailleurs une activité professionnelle ou d'enseignement.

Au niveau du LIRSA, des séminaires doctoraux existent ; on compte environ un séminaire toutes les deux semaines. Leur régularité est toutefois inégale selon les domaines. Ils sont réguliers en comptabilité et management mais n'existent pas pour d'autres domaines par exemple en marketing, conduisant à un isolement des doctorants. La gouvernance du LIRSA concernant le suivi des doctorants s'inscrit dans les prérogatives de l'ED Abbé Grégoire et notamment a mis en place la limitation à huit du nombre de doctorants par enseignants-chercheurs HDR. En complément le LIRSA a mis en place des fiches d'activité des doctorants, une procédure de formalisation des réinscriptions en thèse et la mise en place de comité de thèse. Par ailleurs, les doctorants ont la possibilité de suivre les formations doctorales proposées par l'ED.

Les modalités d'accès aux ressources financières pour les doctorants devraient être clarifiées ou mieux communiquées. Les projets de type LABEX et le PRES représentent des opportunités de financement de nouveaux contrats doctoraux. Ainsi trois projets de thèse ont été financés par le REFI (« Examen de l'efficacité informationnelle à l'aide de méthodes textuelles d'analyse de "sentiment de marché" » ; « Les conséquences des interactions entre Bâle III et Solvency II sur les marchés des titres : une réflexion autour de la calibration » ; « Influence de la réglementation prudentielle sur les décisions stratégiques et les *business models* des banques »). L'insertion professionnelle des docteurs est documentée dans le rapport. Elle fait apparaître une spécificité liée aux voies d'accès au doctorat : de nombreux doctorants sont insérés professionnellement durant leur doctorat et donc les débouchés sont préparés.



Les interventions des enseignants-chercheurs du CNAM dans la définition des masters sont significatives et renforcées par les évolutions actuelles dans la structuration de la recherche. Il en découle des productions pédagogiques à forte visibilité, en particulier pour celles (nombreuses) déclinées au niveau national au sein du réseau de sites de formation piloté par le CNAM. Les membres du LIRSA interviennent principalement dans quatre départements de l'école Management & Société : « Comptabilité, Contrôle, Audit », »Economie, Finance, Banque, Assurance », »Management, Innovation, Prospective » et « Villes, Echanges, Territoires ». Cette implication est renforcée par l'apport de l'activité d'enseignement à la recherche : la richesse des contacts avec les milieux professionnels notamment à travers la formation continue permet l'accès à de nombreux terrains de recherche (études de cas, données d'entreprises...). Enfin, le réseau international du CNAM (francophone pour l'essentiel) offre l'opportunité de proposer des formations à la recherche aux collègues enseignants étrangers.

Appréciation sur la stratégie et le projet à cinq ans :

A cette étape de son histoire, le LIRSA a établi les conditions pour pérenniser les recherches de bonne qualité déjà développées par ses membres notamment au sein des équipes précédentes. Il lui faut néanmoins franchir une étape nouvelle en définissant plus clairement son projet stratégique et son plan de mise en œuvre. Faut de temps, celui-ci n'a pu être approfondi et c'est sans doute la partie faible du dossier présenté. Compte tenu de l'histoire mouvementée qui a conduit à la création du LIRSA, on ne peut s'en étonner. Au contraire, il faut encourager la direction et les équipes du LIRSA en ce sens, compte tenu des potentialités fortes du LIRSA. Nous citerons quatre axes de progrès :

- La nécessité de définir des objets de recherches interdisciplinaires permettant de mobiliser les chercheurs de différentes disciplines et de créer des synergies entre les chercheurs de disciplines connexes autour de thématiques de recherche spécifiques au CNAM. Les recherches actuellement menées avec succès montrent des recoupements autour d'au moins 4 thèmes : la prospective, l'efficacité des normes, la gouvernance démocratique et l'innovation. Ceux-ci ne sont pas exhaustifs mais mettent en lumière que le LIRSA peut se développer à partir de compétences déjà existantes dont la mise en connexion pourrait s'avérer particulièrement féconde.
- L'internationalisation. Le LIRSA a les moyens de créer un réseau international de qualité, notamment avec des écoles de profils équivalents comme les « Polytechniques » germaniques ou les universités technologiques américaines. Cette internationalisation sera une condition de sa montée en gamme en termes de recherche et de publication, par la collaboration institutionnelle avec d'autres équipes de recherche de bon niveau. Cette internationalisation permettra également d'accroître la visibilité de la recherche du CNAM au niveau international.
- La définition d'un positionnement clair et spécifique qui permette au CNAM de se différencier. La stratégie à retenir doit permettre de souligner l'équilibre entre publication académique et diffusion du savoir tout en mettant en exergue la pluridisciplinarité des recherches. Le CNAM s'est engagé dans une mission publique de diffusion du savoir auprès de publics et institutions divers. Plutôt donc que d'opposer la recherche à cette mission, les membres du LIRSA devront veiller à créer leur avantage concurrentiel spécifique sur cette base et notamment sur des recherches à partir des pratiques managériales, et des théorisations à partir de l'expérience, etc. La création de partenariats avec de grandes entreprises ou des institutions académiques complémentaires peut être un axe de développement à privilégier afin d'accroître la force de ce positionnement.
- Le rééquilibrage des équipes de chercheurs par discipline en tenant compte de la démographie afin d'assurer à la fois la pluridisciplinarité et la pérennité des recherches. Le recrutement de nouveaux membres semble donc être un axe majeur de développement pour lequel le LIRSA doit avoir une relative autonomie.



4 • Déroulement de la visite

Date de la visite :

Début : mardi 22 janvier 2013 à 8h30

Fin : mardi 22 janvier 2013 à 19h00

Lieu de la visite :

Institution : Conservatoire National des Arts et Métiers

Adresse : 2 rue Conté 75002 Paris

Déroulement ou programme de visite :

09h00 - 09h30 : Préparation de l'évaluation par le comité d'experts (Huis-Clos).

09h45 - 10h15 : Rencontre avec M^{me} Clothilde FERROUD, directrice de la recherche au CNAM, accompagnée de M^{me} Johanna ROUX et M. Antoine BEVORT, Vice-président du conseil scientifique de l'école doctorale Abbé Grégoire.

10h30 - 12h45 : Exposé général sur l'histoire, le bilan et le projet du LIRSA par son directeur M. Gilles GAREL. Débat avec le comité.

12h45 - 14h00 : Déjeuner sur place avec quelques membres de l'unité.

14h00 - 16h00 : Rencontre avec une soixantaine de membres du laboratoire.

16h00 - 16h30 : Rencontre avec 8 doctorants du LIRSA (sans la présence de la direction et des enseignants-chercheurs du LIRSA).

16h45 - 17h15 : Rencontre avec le directeur du LIRSA pour éclairer quelques points relevés par le comité durant la journée.

17:15 - 19:00 : Échange à huis clos entre les membres du comité pour une première synthèse de la visite.